

UNIVERSIDAD DE DEUSTO  
Instituto de Estudios de Ocio  
Programa de Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación  
para el Desarrollo Humano

## **Experiencias compartidas de aprendizaje**

Una vía para el cambio de identidad grupal  
en un contexto de ocio serio

María O. Miguel Valdés

2020

Bilbao

UNIVERSIDAD DE DEUSTO  
Instituto de Estudios de Ocio  
Programa de Doctorado en Ocio, Cultura y Comunicación  
para el Desarrollo Humano

## **Experiencias compartidas de aprendizaje**

Una vía para el cambio de identidad grupal  
en un contexto de ocio serio

Tesis doctoral presentada por María O. Miguel Valdés

Dirigida por el Dr. Jaime Cuenca Amigo

El director



La doctoranda



Bilbao, a 21 de septiembre de 2020

*A las dos mujeres más Avant-Garde que he conocido,  
mi madre y mi abuela, que me enseñaron  
a pensar con perspectiva y  
a luchar y persistir  
por aquello en lo que creo*

*In an economy where the only certainty is uncertainty,  
the one sure source of lasting competitive advantage is knowledge*

IKUJIRO NONAKA, *The knowledge-creating company*

# Índice de contenidos

<b>Agradecimientos .....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
Antecedentes y justificación de la investigación .....	10
El contexto de partida.....	10
El enfoque de la prevención comunitaria .....	13
El marco institucional: gobernanza y participación .....	15
Finalidad, objetivos y resultados esperados .....	21
Metodología.....	24
La opción por la investigación acción.....	25
La posición de la investigadora .....	27
Estructura de la tesis.....	30
Bibliografía.....	34
<b>Capítulo 1. El valor de la experiencia compartida: aportaciones desde la gestión del conocimiento .....</b>	<b>36</b>
1.1. Sociedad del conocimiento y gestión del conocimiento: aproximaciones conceptuales .	37
1.1.1. La sociedad del conocimiento: surgimiento y características .....	38
1.1.2. Definiendo la gestión del conocimiento.....	39
1.2. El ciclo infinito del conocimiento y su dimensión social: conocimiento explícito y conocimiento tácito.....	45
1.3. Culturas organizativas y estructuras que fomentan el aprendizaje y la transmisión de conocimiento .....	51
1.3.1. Comunidades de práctica.....	52
1.3.2. La cultura organizativa como facilitadora de la gestión del conocimiento .....	55
1.3.3. Cultura organizativa e identidad personal.....	60
1.4. La conversación como motor de cambio organizativo e identitario .....	62
1.4.1. El valor de las conversaciones.....	63
1.4.2. Modelos de conversación y sus funcionalidades .....	64
1.4.3. Elementos de la conversación que facilitan o dificultan los procesos de generación de conocimiento .....	66
1.4.4 Las conversaciones como elementos para transformar y generar cambios .....	67
1.4.5. La conversación, el significado y la identidad.....	69
1.5. Recapitulación.....	73
Bibliografía.....	77

<b>Capítulo 2. El valor del ocio en el desarrollo de personas y comunidades .....</b>	<b>84</b>
2.1. Valor conceptual, social y transformacional del ocio .....	86
2.1.1. Ocio como fenómeno y concepto.....	86
2.1.2. Espacios y tiempos de ocio: la experiencia del ocio .....	88
2.1.3. Funciones del ocio y tipos de ocio .....	90
2.2. El ocio como cauce para la generación de identidades.....	93
2.2.1. La identidad y el ocio desde la Psicología social .....	94
2.2.2. Aportaciones de la Serious Leisure Perspective.....	98
2.2.3. El ocio valioso.....	101
2.3. Repercusiones comunitarias del ocio .....	103
2.3.1. Beneficios del ocio .....	104
2.3.2. Repercusiones del ocio en el contexto socio-comunitario: políticas de salud, desarrollo comunitario, familia, prevención.....	106
2.4. Recapitulación .....	114
Bibliografía.....	116
<b>Capítulo 3. Metodología de investigación: La investigación acción como oportunidad de transformación .....</b>	<b>119</b>
3.1. Metodología cualitativa.....	120
3.1.1. Metodología cualitativa vs cuantitativa: El porqué de su elección .....	121
3.1.2. Qué ofrece la metodología cualitativa.....	125
3.1.3. Tipos de herramientas cualitativas.....	127
3.2. La investigación acción .....	137
3.2.1. Antecedentes.....	137
3.2.2. En qué consiste .....	138
3.2.3. Cómo se lleva a cabo.....	145
3.3. Aplicación de la metodología al caso de estudio .....	148
3.3.1. La indagación apreciativa: Su relación con la gestión del conocimiento y el cambio .....	149
3.3.2. Enfoque metodológico del proyecto Prebenfamilia.....	153
3.4. Recapitulación.....	156
Bibliografía.....	159
<b>Capítulo 4. Descripción del caso de estudio .....</b>	<b>162</b>
4.1. Presentación del proyecto Prebenfamilia.....	163
4.1.1. Justificación y pertinencia .....	164
4.1.2. Contexto territorial y detalle del tejido asociativo .....	166
4.1.3. Motivaciones y desencadenantes del proyecto .....	168
4.1.4. Despliegue del proyecto: agentes, fases y niveles .....	171
4.2. Trabajos del grupo promotor .....	173
4.2.1. FASE I: Inicio de la reflexión .....	175

4.2.2. FASE II: Elaboración del proyecto de trabajo y acuerdo marco interinstitucional ..	191
4.3. Trabajos del equipo de la comarca del Valle de Ayala .....	194
4.3.1. FASE III: Realización del diagnóstico .....	196
4.3.2. FASE IV: Despliegue de iniciativas e intervenciones comunitarias locales fruto del diagnóstico comarcal.....	205
Bibliografía.....	227
<b>Capítulo 5. Análisis y evaluación del caso de estudio .....</b>	<b>228</b>
5.1. Análisis del proceso de investigación acción .....	230
5.1.1. Dificultades y retos de partida .....	230
5.1.2. Necesidades iniciales del proceso .....	233
5.1.3. Hacia una emergente estructuración .....	234
5.1.4. Del diagnóstico a la intervención .....	237
5.2. Evaluación del proyecto .....	239
5.2.1 Evaluación de proceso .....	241
5.2.2. Evaluación de resultados .....	248
5.2.3. Evaluación de impacto .....	257
5.3 Lecciones de aprendizaje y oportunidades de futuro .....	274
5.4. Recapitulación.....	278
Bibliografía.....	281
<b>Conclusiones .....</b>	<b>282</b>
Principales aportaciones en torno a la gestión del conocimiento .....	282
Principales aportaciones en torno al ocio .....	284
Principales aportaciones en torno a la investigación acción.....	286
Principales aportaciones en torno al estudio de caso.....	288
Limitaciones y líneas de futuro.....	289

## Índice de figuras

Ilustración 1. Ciclo del conocimiento .....	51
Ilustración 2. Etapas de la investigación acción .....	145
Ilustración 3. Línea del tiempo: grupo promotor .....	174
Ilustración 4. Taller de lanzamiento .....	177
Ilustración 5. Taller con asociaciones.....	183
Ilustración 6. Línea de tiempo: Equipo de la comarca del Valle de Ayala .....	195
Ilustración 7. Diagnóstico comarcal .....	196
Ilustración 8. Panel de conclusiones .....	203
Ilustración 9. Taller de empoderamiento.....	207
Ilustración 10. Taller con asociaciones e instituciones .....	212
Ilustración 11. Manifiesto familias .....	215
Ilustración 12. Difusión y lectura del manifiesto en centro escolar .....	216
Ilustración 13. Taller con asociaciones .....	218
Ilustración 14. Formación de consejos escolares.....	224
Ilustración 15. Actividades durante el día de las familias .....	225
Ilustración 16. Jornada de buenas prácticas .....	226
Ilustración 17. Cuestionario de evaluación (formato inicial).....	251
Ilustración 18. Cuestionario de evaluación con resultados .....	256
Ilustración 19. Cuaderno de trabajo bilingüe para familias .....	258
Ilustración 20. Ficha Diario de Álava (1) .....	260
Ilustración 21. Ficha Diario de Álava (2) .....	261
Ilustración 22. Ficha El Correo (1) .....	262
Ilustración 23. Ficha El Correo (2) .....	263
Ilustración 24. Ficha Noticias de Álava.....	264
Ilustración 25. Ficha EITB .....	265
Ilustración 26. Ficha Radio Llodio .....	265
Ilustración 27. Ficha revista municipal Llodio .....	266
Ilustración 28. Ficha Etxaurren Ikastola .....	266
Ilustración 29. Ficha periódico Aiaraldea .....	267
Ilustración 30. Ficha Revista municipal Amurrio .....	267
Ilustración 31. Ficha agenda evento UNODC .....	269
Ilustración 32. Ficha programa evento UNODC .....	271
Ilustración 33. Ficha buenas prácticas DFA .....	273

## Agradecimientos

Las universidades y centros de conocimiento contribuyen a formar personas, ciudadanos, capaces de incorporar los saberes, valores y actitudes que conforman comunidades, donde sea posible la mejora de su bienestar. La Universidad de Deusto y en concreto todo el equipo humano del Instituto de Estudios de Ocio, han contribuido año tras año a edificar los pilares de la convivencia, la cultura y el saber. No puedo estar más agradecida, al haber tenido de nuevo en esta etapa de madurez, la oportunidad de compartir debates, reflexiones y también emociones durante el doctorado. Jaime, mi director, y también Manuel, María Luisa, Macarena y tantos otros profesionales han logrado con sus miradas que aquellas personas que los conocemos sepamos cuán importante es el ocio en el desarrollo humano. Esta tesis doctoral, no hubiera sido posible, sin una vida llena de experiencias, gentes y lugares en el mundo con los que coincidí y también aprendí. Gracias, igualmente, a todos los profesionales y asociaciones, que cuidáis de los demás, a veces sin que se repare en ello, y especialmente a todos los participantes del proyecto, que con un ánimo preventivo han situado a la familia en el centro de la comunidad y han hecho realidad un periodo y realidad mágicos...Gracias de todo corazón.

## Introducción

En este primer apartado introductorio se presentarán los elementos fundamentales para situar el planteamiento de la presente tesis doctoral. En primer lugar, se explicarán los antecedentes y se justificará la investigación presentando el proyecto Prebenfamilia, que constituye su caso de estudio, así como el enfoque desde el que se comprende aquí el marco institucional en que se inscribe. En segundo lugar, se formularán la finalidad, los objetivos y los resultados esperados. Después se expondrán algunas consideraciones metodológicas fundamentales, para presentar finalmente la estructura de la tesis doctoral.

## Antecedentes y justificación de la investigación

La presente tesis doctoral es inseparable del proyecto Prebenfamilia, que trata de dar respuesta a una serie de necesidades muy concretas identificadas en el Territorio Histórico de Álava. Este proceso de intervención comunitaria partió de la reflexión conjunta de un conjunto de profesionales de la administración pública, que pretendían mejorar la situación de las asociaciones de familias en la comunidad, dotándoles de mayor presencia y protagonismo en los ámbitos en los que se adoptaban decisiones que les conciernen, transformando su lugar en la comunidad, para ser referentes en la vida comunitaria que concierne a la educación, crianza y convivencia saludable de sus hijos e hijas.

### El contexto de partida

El proyecto Prebenfamilia parte de una reunión inicial en 2015 en la que se ponen en común los recursos existentes en el Territorio Histórico de Álava, los problemas que

acucian a las familias, así como la necesidad de que su baja participación en las reuniones y ámbitos que les repercuten cambie. Se trataba de seguir trabajando con las familias de manera intensa, pero de un modo diferente, transformando la participación que hasta el momento habían manifestado, empoderando su lugar en la comunidad, desarrollando una identidad como agentes preventivos, creando redes de conexión a través del intercambio de experiencias y conversaciones. Todo ello en un entorno donde el ocio de las familias es un elemento fundamental en sus experiencias en sociedad.

La situación de partida era la siguiente. Durante las dos décadas anteriores, las familias asistían con cierta regularidad a las escuelas de padres y madres realizadas mayoritariamente en los centros escolares del territorio de referencia. En estas reuniones, la presencia de madres era preponderante, y este es uno de los aspectos sobre los que el proyecto ha tratado de incidir. Lo deseable es fomentar la participación de ambos progenitores en actos, intervenciones e iniciativas que afectan a la crianza, pero también a su lugar y modo de relacionarse en comunidad. Sobre todo, porque fomentar e incentivar la presencia de ambos géneros, también anima a otros a participar en una reunión en que “solo hay madres o mujeres”. Conocer y medir la presencia de padres es de interés, dada la ausencia casi total en la mayoría de las convocatorias precedentes, y, por ello, como se verá en el capítulo 5, se ha tenido en cuenta como un indicador para medir el éxito del proyecto.

La asistencia a las escuelas de padres y madres suponía participar como oyente y tomar nota de las recomendaciones relativas a la crianza, y no tanto a la convivencia social. Sin embargo, siendo la comunidad el espacio donde confluyen las personas y se relacionan, era necesario que las asociaciones familiares conectaran también con otros agentes que tienen un papel activo como las asociaciones de ocio, culturales, deportivas y de voluntariado, que contribuyen al desarrollo y bienestar de los hijos e hijas. Estas asociaciones poseen un alto nivel de interlocución con las instituciones dado que requieren recursos materiales, físicos y humanos, así como subvenciones económicas para poder llevar a cabo su actividad. No es este el caso de las asociaciones de familias, más centradas en las fiestas de fin de curso o en las extraescolares, dimensiones que se vinculan más al ámbito educativo y no tanto al comunitario. Así pues, establecer una red de colaboración entre los agentes sociales, institucionales y privados supone crear sinergias, compartir enfoques que mejoran la gestión el aprovechamiento de recursos y también la posibilidad de llevar a cabo transformaciones en la comunidad.

A esta realidad, se suma la circunstancia de que, desde hace tiempo, el modelo de ocio que los hijos e hijas pueden disfrutar en el territorio de referencia ha ido reduciendo su oferta por razones como la falta de emplazamientos, recursos y también de voluntad de colaborar entre diversos agentes, y ha iniciado una trayectoria más pasiva y de riesgo. Se ha normalizado un modelo de ocio de riesgo en el que la falta de presencia de las familias al completo en actividades comunes supone que los hijos e hijas adopten modelos que pueden ser populares, como ir a una lonja a consumir tecnología o iniciarse en el consumo de sustancias, pero que sin duda no garantizan una crianza adecuada.

Por todo ello, era necesario iniciar un proceso de diagnóstico colaborativo y reflexión compartida sobre la situación de las asociaciones familiares, su funcionamiento y necesidades, para poder conformar intervenciones e iniciativas que pudieran mejorar la situación descrita, que pudieran fomentar cambios en el modelo relacional, de convivencia y el papel social de las familias como agentes de prevención y referencia educativa de sus hijos e hijas. Es esto, precisamente, lo que se propone el proyecto Prebenfamilia. Los equipos técnicos de prevención manifestaron la necesidad de que dicha reflexión y análisis fuera un ejercicio conjunto antes de llevar a cabo iniciativas directamente relacionadas con los cambios deseados esto es, mejorar la visibilidad, el rol institucional, social y comunitario de las asociaciones familiares en la comunidad, para lograr mejores espacios y hábitos de crianza, y centrando esfuerzos para que otro tipo de ocio familiar en la comunidad fuera posible. Por ello, no sólo toman parte en las distintas fases del proyecto representantes de las asociaciones familiares y familias, esenciales en el diseño e implementación de intervenciones, materiales, etc... sino que hay otros agentes que también colaboran en que dichos cambios sean posibles, como las instituciones públicas, las asociaciones culturales, culturales, sociales y deportivas, los centros educativos, y otras entidades que han patrocinado eventos y tienen presencia en la sociedad, como la Fundación Vital. Además, el proyecto se ha apoyado en centros formativos y de investigación de excelencia como la Universidad de Deusto y de la Rioja para contar con personas que han colaborado en ponencias y mesas de discusión. Finalmente, el Instituto Europeo de Estudios en Prevención, IREFREA, ha estado presente en casi todas las fases del proyecto, no sólo a través de su participación en dinámicas y formaciones técnicas, sino también como referente en el enfoque inspirador de Prebenfamilia, que está basado en la prevención comunitaria.

## El enfoque de la prevención comunitaria

Desde el mismo inicio de la reflexión conjunta entre distintas instituciones alavesas que da lugar a Prebenfamilia, la pretensión es aunar esfuerzos y compartir experiencias y reflexión con una clara finalidad: lograr que se active la participación de las familias en la sociedad como un elemento de prevención y protección frente a los escenarios de riesgo a los que deben hacer frente, como por ejemplo el consumo temprano de sustancias, juego y apuestas, así como el uso de riesgo de nuevas tecnologías. En el ámbito de la prevención, sumar es multiplicar; por ello, en ese proceso de empoderamiento pretendido, la comunidad a través de sus agentes debe coparticipar en la creación de soluciones a los problemas que acucian a los menores y sus progenitores, por medio de la creación de redes relacionales en las que se comparten esfuerzos y también iniciativas y recursos, algo clave en municipios cuyo tamaño u orografía contribuyen a que se originen condiciones de aislamiento, muy propias de algunos emplazamientos alaveses.

Uno de los problemas habituales en los programas preventivos es la escasa participación de las familias. En el caso de que haya participación, normalmente es la madre quien lo hace, y quienes lo hacen de forma regular suelen ser los que menos problemas tienen en comparación con otras familias. La prevención comunitaria, además, pretende que se enfatizen y refuercen los mensajes sociales que mantengan y desarrollen la salud, y eviten riesgos como los mencionados. Para que se desarrollen iniciativas, programas y acciones que contribuyan a ese fin es fundamental que se movilicen instituciones, asociaciones, organizaciones y distintos grupos, individuos y colectivos que tienen presencia social y que contribuyan a que la presencia de factores preventivos sea más fuerte y por ende se minimicen los riesgos.

Es determinante que estas acciones posean una planificación, desarrollo y recursos adecuados que se adecúen a las necesidades concretas de la comunidad de referencia, y para ello normalmente es necesario partir de una detección de necesidades identificando punto de partida, situaciones de riesgo, metas y cambios deseados, y evaluación de resultados, para todo ello es fundamental el conocimiento de la comunidad de referencia al igual que la utilización de medios de comunicación, no sólo para difundir los logros, sino también la necesidad de cambio y además para que apoyen el trabajo que se realiza. (Becoña 2002, pp. 79-82)

El proyecto Prebenfamilia, aunque representa un cambio muy relevante en el modo de ejecutar las políticas de prevención, no parte de la nada, sino que se apoya en toda

una serie de esfuerzos previos por parte de las administraciones involucradas. Desde hace más de dos décadas son notables los esfuerzos realizados por parte de los equipos de prevención comunitaria del Territorio Histórico de Álava, reflejados en sus planes locales de prevención de las adicciones. Todas las instituciones públicas participantes en el momento de dar comienzo el proyecto, tenían activos sus correspondientes planes locales: Plan Foral de adicciones, 2013-16/ 2017-20, Plan Local de Vitoria-Gasteiz 2015-2019, III Plan Local de adicciones de Amurrio, y II Plan Local de Adicciones de Laudio/Llodio. En ellos se explicita la necesidad de acercarse al trabajo comunitario y con familias para contribuir al desarrollo saludable de sus miembros atenuando y minimizando las problemáticas asociadas a conductas y contextos de riesgo, donde cada vez más el tipo de ocio y su consideración es un elemento fundamental para abordar en la crianza y escenarios y tiempos de encuentro comunitario.

Siendo como son las iniciativas de cambio y transformación comunitarias muy ajustadas a las realidades y problemáticas a las que deben dar respuesta y solución, Prebenfamilia se entiende en función del contexto al que pertenece, esto es, el Territorio Histórico alavés, pero tiene presente igualmente actuaciones e iniciativas destacables y que son referenciales en el marco europeo, como IREFREA, el Instituto Europeo de Estudios en Prevención, que pertenece a la sociedad de prevención europea, EUSPR, la entidad de referencia en prevención amparada por la Comisión Europea. La entidad lleva trabajando con el programa FERYA desde hace años. Se trata de un programa preventivo que anima a que las AMPAS participen de forma activa en la prevención, fomentando su capacitación e igualmente su papel en la comunidad. Su objetivo fundamental es que las familias, sean proactivas y estén empoderadas, que lideren cambios que les afectan, especialmente a aquellos que conciernen al bienestar de sus hijos e hijas y para ello deben trabajar entre sí con todos los agentes que conforman la comunidad sean éstos, asociaciones, administración pública, poderes políticos, etc.... El programa tiene su origen en el European Family Empowerment, una iniciativa de investigación científica apoyada en modelos teóricos que apoyan la consecución de los objetivos preventivos.

Si bien Prebenfamilia se inspira en algunos elementos del programa FERYA, como el colectivo foco al que se dirige, el ideario preventivo, el trabajo en red en la comunidad y la colaboración con los agentes comunitarios que la integran, su desarrollo ha sido adaptado al análisis de la realidad local alavesa, la situación de sus familias y las transformaciones que debían ser impulsadas de acuerdo con los diagnósticos que se

han realizado por los profesionales de la prevención con las asociaciones de las comarcas.

## El marco institucional: gobernanza y participación

Tal y como se ha explicado, la presente tesis es inseparable del proyecto de intervención comunitaria que le da origen y que fue puesto en marcha desde el nivel local de la administración pública. De ahí que sea necesario presentar el enfoque del que parte esta investigación al considerar el marco institucional en que se inserta. Dado el doble rol que la autora de esta tesis ha debido desempeñar, en cuanto investigadora y profesional de la administración pública, se considera relevante presentar, no solo un estado de la cuestión conceptual y metodológico, como se hará más adelante, sino también, al menos aquí, en la introducción, una breve revisión de estado actual de la reflexión en torno al papel que la administración pública debe desempeñar en la construcción y el desarrollo de las comunidades a las que sirve. Las consideraciones que aquí se presentan, en torno a las ideas de gobernanza y participación comunitaria, han sido punto de partida de la investigadora a la hora de tomar conciencia del lugar que ocupaba el proyecto Prebenfamilia, descrito aquí como caso de estudio, en el conjunto de sus obligaciones en el seno de la administración.

Las sociedades y construcción de comunidades están directamente vinculadas al reconocimiento de las personas como epicentro de su razón de ser. Dicho reconocimiento se explicita en normas jurídicas que regulan la convivencia y los derechos de la ciudadanía. En el caso del marco legal estatal es en el artículo 9 de la Constitución, donde se refleja:

Corresponde a los poderes públicos promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social.

Lo social no se entiende sin la presencia de ciudadanos y personas que toman parte en sus comunidades de referencia. En este sentido, la idea de

gobernanza se refiere a: Alude a un cambio profundo en la acción social y las formas de gobierno de las sociedades contemporáneas, que deben resituarse en medio de un ámbito no exento de tensiones, configurado por el estado, el mercado, y la sociedad (...) expresa una transformación de la estatalidad en las democracias, que se ve obligada a transitar desde formas jerárquicas y soberanas hacia modalidades más cooperativas. (Innerarity, 2015, p.6)

El papel de las administraciones públicas a la hora de proporcionar respuestas a las necesidades de la ciudadanía forma parte de la reflexión no sólo de aquellos que reciben sus servicios, sino también de quiénes las gestionan y desean reformular su funcionamiento hacia escenarios en los que se evolucione acorde a las demandas sociales. Ello supone una mayor apertura para entender cuáles son los retos, oportunidades y cambios a implementar.

En este escenario, la gestión del conocimiento es fundamental. Conocer lo que se sabe e identificar lo que se desconoce, requiere necesariamente abrir vías para las aportaciones de los colectivos que son objeto de la dinámica y servicio públicos:

La transformación del Estado es inminente. Esto se debe, entre otros factores a que, bajo el panorama actual de la gobernanza, en el nuevo orden global, no posee el monopolio del conocimiento, la experiencia y los recursos necesarios para resolver por sí sólo los problemas y obtener oportunidades eficientemente, por lo tanto, debe ingeniar y reinventar nuevas formas de gobernar en compañía de otros actores estratégicos, uno de estos actores es la ciudadanía.

(Castillo Cubillos, 2017, p .160)

El conocimiento se democratiza en su producción, gestión, distribución, el acceso a la información y al conocimiento por parte de las organizaciones sin ánimo de lucro transforma la relación de éstas con las instituciones y el poder que éstas ostentan, resultando en que dichas asociaciones adquieran mayor impacto e influencia, mejoren su forma de gestionar y sus habilidades, se profesionalicen y en definitiva empoderen:

Se transforma en plural y descentralizado. Es más frágil y debatible. Pero todo ello tiene necesariamente, un efecto en el poder(...) Acostumbrados a la idea de que el conocimiento fortalece el poder, mientras que lo opuesto

exactamente, también es cierto actualmente: El conocimiento debilita el poder(...) ha habido una mayor pluralización y difusión del conocimiento, desmonopolizando y abriéndolo a la discusión(...) Nuevas formas de conocimiento están surgiendo desde un conjunto diverso de agentes sociales tales como el conocimiento de las organizaciones no gubernamentales, las habilidades profesionales de la ciudadanía, el conocimiento de varios subsistemas sociales, la accesibilidad a la información, la multiplicación de conocimiento experto y otros. A medida que la producción de conocimiento se diversifica, la posibilidad de su control decrece. Las sociedades de conocimiento se caracterizan por el hecho de que grupos de interés también esgrimen de manera incremental distintas trayectorias de conocimiento (...) y están en situación de hacer valer su propio conocimiento a la hora de enfrentarse a proyectos gubernamentales. (Innerarity, 2012, p.8)

El desarrollo comunitario hace referencia a los cambios y transformaciones que experimenta la sociedad, conformada por personas que se interrelacionan entre sí, y que afrontan transformaciones de circunstancias de manera permanente éstas mismas personas son las que deben impulsar que se visibilicen sus necesidades y situaciones personales que a veces no son manifiestas, el hecho de que esto sea así implica encaminarse hacia procesos de cambio que dan lugar al concepto de ciudadanía:

La comunidad no viene dada ni existe de la misma manera para siempre, sino que se está construyendo y reconstruyendo constantemente(...)Por otra parte sus miembros tienen conciencia de integrarla y esa pertenencia participa de la identidad colectiva...los proyectos de desarrollo comunitario pueden ser impulsados por las administraciones, desde el tejido asociativo de los barrios o a partir de la iniciativa de personas concretas El alcance de los mismos también varía, abarcando la dimensión global de un territorio o de las zonas más pequeñas y concreta.(Moreno, 2013, pp.96-99)

Allí donde no llegan las instituciones públicas o privadas, la sociedad civil se organiza, el valor de los grupos del tercer sector y asociaciones es remarcable. Las

interacciones que se producen entre las personas que los conforman dan lugar a la formación de puntos de vista, actitudes y creencias:

La actual relevancia socioeconómica del tercer sector y por lo tanto del tejido asociativo se debe no sólo a sus magnitudes económicas convencionales (...) o al desempeño de funciones socioculturales que cubren necesidades esenciales escasamente satisfechas, sino a las especiales características que conforman su propia identidad. Su importancia reside en ese especial modo de gestionar y materializar las actividades generadoras de bienes y servicios, principalmente las que se refieren a bienes relacionales, aquellos que resultan de las relaciones en las que la identidad, la actitud y las motivaciones de las personas involucradas son considerados elementos esenciales para su existencia.

(Lazcano & San Salvador del Valle, 2018, p. 81)

Si hay algo que ha quedado constatado en las páginas previas es que en la sociedad actual se ha producido una apertura que ha permitido la expansión, acceso a conocimientos que antes encontraban barreras. Las ideas provienen desde cualquier parte e innovar y fomentar transformaciones requiere la participación de los agentes que constituyen la comunidad:

Los beneficios del aprovechamiento compartido del conocimiento para la sociedad no se limitan a la creación de nuevos conocimientos, la promoción del conocimiento de dominio público o la reducción de la brecha cognitiva. El aprovechamiento compartido del conocimiento supone mucho más que un acceso universal al saber del que se beneficiarían los creadores y consumidores de conocimientos. Además de ser una fuente de autonomía y espíritu de iniciativa, es un vector de valores de apertura, confianza, curiosidad, intercambio y colaboración que exige una participación en la sociedad. En estas condiciones, las sociedades del conocimiento sólo llegarán a ser sociedades del saber al alcance de todos si se renueva la participación de todos los ciudadanos en la vida de la sociedad (...) El conocimiento no sólo se

ha convertido en una de las claves del desarrollo económico, sino que además contribuye al desarrollo humano y la autonomía de los individuos. (Binde, 2005, pp.198-199)

El tercer sector y las asociaciones en la comunidad son una oportunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias, y sin duda para participar en la vida de la comunidad que les acoge, y así se refleja en la ley orgánica 1/2002 del 22 de marzo:

El derecho de asociación constituye un fenómeno social y político, tendencia natural de las personas e instrumento para la participación, respecto al cuál los poderes públicos no pueden permanecer al margen (...) Las asociaciones permiten a los individuos reconocerse en sus convicciones, perseguir activamente sus ideales, cumplir tareas útiles, encontrar su puesto en la sociedad, hacerse oír, ejercer influencia y provocar cambios

Los entramados sociales en los que existe presencia numerosa de asociaciones afrontan mejor los retos y los cambios, se adaptan mejor a las demandas de los entornos y con ello generan riqueza y desarrollo. Dichas agrupaciones tienen fines y motivaciones diversos y agrupan valores y modos de ver la vida. Permiten a las personas que las integran ir más allá de sus propias realidades individuales y encaminarse hacia intereses y bienestar comunes. Muchas de las personas que toman parte en estas entidades lo hacen en su tiempo libre y personal, compatibilizando sus obligaciones habituales con las propias de la asociación.

Además, merece la pena recordar que la interacción, el compartir experiencias y conocimiento no sólo depara bienestar a quienes participan comunitariamente de las mismas, sino también es un motivo para el desarrollo y la riqueza comunitaria. Abordaremos en la tesis el concepto de capital social para referirnos al que es fruto de la participación y conexiones entre comunidades y personas que las integran: “todas aquellas redes sociales que dinamizan a las comunidades y a los individuos a actuar y participar en el desarrollo de su entorno local” (Lazkano & San Salvador del Valle.2018, pp.82-83).

La socialización ya no puede hacerse sólo por medio del trabajo, que se ha convertido en un contexto aleatorio de integración. Tiene que valorar y usar

más otras actividades extralaborales orientadas a la emancipación del individuo y la búsqueda del bien común. (Dumazedier, 1998, p.14)

En definitiva, la presencia de las personas en sus comunidades, proporcionar voz a sus necesidades y dar solución a sus problemas cotidianos, requiere modelos de participación en los que se construyan respuestas adaptadas y personalizadas, no hay dos situaciones comunitarias iguales, pero es también verdad que hay contactos como problemáticas afines:

Los sistemas de participación social intentan cubrir este vacío y establecer fórmulas que permitan que la ciudadanía intervenga fuera de los procesos electorales, en el control de sus representantes y en la elaboración de análisis, reflexiones y propuestas, sobre todos los temas relacionados con la sociedad y la vida pública. (Instituto Deusto de Drogodependencias, 2019, p.56)

Pertenecer a una organización sin ánimo de lucro requiere tiempo, esfuerzo y dedicación, no es fácil establecer un compromiso a largo plazo y esto perjudica la permanencia del aprendizaje y el trasvase de unas personas a otras de experiencias dando lugar a la pérdida de conocimiento

Los grupos humanos, las asociaciones, deben afrontar la presencia de contextos que son variados, cambiantes con múltiples posibilidades para participar e identificarse. La gran amplitud de oferta provoca que cada vez sea más difícil lograr el compromiso con proyectos y grupos durante periodos estables de tiempo, dificultando el trasvase de experiencias. La comunicación cada vez es más volátil y poco profunda, y las relaciones también. El asociacionismo (...) Debe analizar los factores que condicionan el éxito de las iniciativas.... para alcanzar un mayor compromiso y participación por parte de la ciudadanía (...) el ciudadano no nace se hace en la escuela ciudadana de la vida asociativa. (Lazkano & San Salvador del Valle, 2018, p.96)

Como se ha ido relatando a lo largo de la presente introducción, la investigación aborda numerosos aspectos que acontecen en la vida comunitaria de las personas. Siendo el eje y aspecto central el papel que desempeña el hecho de compartir experiencias entre grupos de personas en la transformación colectiva. Sus relatos, conversaciones, puntos de vista y experiencias vitales, entre las que el ocio ocupa un destacado lugar, dan pie al análisis de sus necesidades y a la puesta en marcha de acciones que transformen y mejoren el estadio en el que se encuentran. Todo esto tratará de explorarse en esta tesis poniendo el foco en el proyecto comunitario Prebenfamilia, donde las asociaciones de familias alavesas participantes reflexionan sobre las necesidades y oportunidades que les brinda el trabajo conjunto con instituciones públicas y privadas. Se ilustrará así el desarrollo y transición por las que los participantes pasan y también su propia evolución y aprendizaje al formar parte del proyecto.

## **Finalidad, objetivos y resultados esperados**

El proyecto de investigación que constituye esta tesis doctoral se orienta al diseño, descripción y evaluación de un proceso de transformación comunitaria que acontece en el sector de las asociaciones sin ánimo de lucro, en concreto a las asociaciones de familias o AMPAS. El papel que las asociaciones y las familias deben realizar en la prevención comunitaria y en la crianza de los menores tal y como defiende IREFREA, Instituto Europeo de Estudios en Prevención, es fundamental; sin embargo en la zona geográfica objeto del estudio de caso, apenas se visibiliza dicho rol: las asociaciones y las familias participan muy poco en la prevención comunitaria, ni en los foros donde se toman decisiones que les conciernen, sean estos foros, institucionales, educativos, sociales o de otra índole. Las actividades comunitarias han visto mermada la presencia de estas asociaciones y también de las familias. Además, cada vez hay menos solicitudes para adscribirse a las AMPAS y formar parte de éstas, siendo muy difícil compartir experiencias, garantizar la pervivencia del conocimiento y lograr mayor presencia social. Los recursos de que disponen se han reducido. En algunos casos no hay ni AMPAS en los centros educativos, y en otros no se aprovechan las convocatorias de subvenciones o se desconocen escenarios donde pueden participar en aspectos como la educación de sus hijos e hijas. Además, desde hace tiempo, el ocio comunitario carece de diversidad y de una dimensión positiva y preventiva, necesarias para el desarrollo saludable de los padres y madres, así como de sus hijos

e hijas. Existe muy poca oferta en municipios de menor tamaño donde apenas hay presencia cultural, deportiva o social de algunas entidades, en este caso las AMPAS existentes se limitan a organizar alguna fiesta escolar y poco más.

Atendiendo a esta situación de partida, y siguiendo la inspiración de los modelos reconocidos de prevención comunitaria como el programa FERYA de IREFREA, se hace necesario formular la siguiente finalidad como meta que orienta la presente investigación:

Fortalecer las asociaciones familiares del Territorio Histórico de Álava, mejorar su presencia en la comunidad, ayudarles a desarrollar una identidad propia como agentes preventivos y a que participen en aquellos contextos donde se toman decisiones que conciernen a las familias, e igualmente a que impulsen la creación y el desarrollo de una oferta de ocio preventiva y de bienestar.

Para hacer posible paulatinamente la consecución de esta finalidad, a la que quiere contribuir la presente tesis, debe establecerse una red de agentes que participan en la transformación y presencia comunitaria de las familias, donde se compartan experiencias, necesidades y cambios a realizar, y esto es precisamente lo que se pretendía con la puesta en marcha y el desarrollo del proyecto Prebenfamilia. El estudio de caso ilustra este proceso participativo y todas las iniciativas que se han puesto en marcha con la finalidad de mejorar la visibilidad y presencia de dichas asociaciones, fortalecer su papel como agentes de salud y prevención y al mismo tiempo impulsar la transformación del ocio comunitario actual. El proyecto resulta exitoso cuando puede ofrecer indicadores que miden el impacto sobre el horizonte de los resultados esperados: la presencia comunitaria de las AMPAS y de las familias, representadas no sólo por las madres sino también por los padres, el surgimiento de conexiones y redes de participación y gobernanza, el establecimiento de canales de discusión con los centros educativos donde la presencia del AMPA se incrementa o comienza a forjarse en aquellos centros donde su existencia era nula. Además, es necesario evidenciar qué acciones se han llevado a cabo para mejorar la gestión interna del AMPA, su formación técnica, así como la creación de espacios y tiempos de ocio preventivo.

No debe pasarse por alto, sin embargo, que la tesis, como documento académico, no coincide punto por punto con el proyecto de intervención. Hay muchos elementos del

diseño y la implementación del proyecto Prebenfamilia que pertenecen al ámbito de la práctica de la intervención comunitaria y que tienen necesariamente un menor protagonismo en el documento de esta tesis doctoral. De lo que aquí se trata, en cambio, es de poner en claro el proyecto, iluminarlo desde diversas perspectivas teóricas y sacar de él los oportunos aprendizajes y conclusiones. Así, la descripción, análisis y evaluación del proyecto Prebenfamilia, que ocupan buena parte de las páginas que siguen, se ven complementados por un marco teórico y metodológico al que no ha querido restarse importancia, porque ha contribuido decisivamente a clarificar aspectos cruciales del proyecto mientras este se desarrollaba y sirve también ahora para señalar más certeramente sus contribuciones. Por todo ello, el objetivo general de la tesis que aquí se presenta es el siguiente:

Describir, analizar y evaluar un proceso participativo de transformación comunitaria que busca empoderar a las asociaciones familiares del territorio de referencia como agentes de prevención y de promoción de una crianza saludable y un ocio constructivo.

Este objetivo general se concreta en una serie de objetivos específicos que lo hacen posible. En primer lugar, elaborar un marco teórico que contribuya a esclarecer las complejidades conceptuales que se encuentran en la base misma del proyecto e ilumine el proceso desde las perspectivas teóricas pertinentes. Dado que una de las especificidades del proyecto consiste en ofrecer cauces para compartir buenas prácticas y conocimientos, conversar y reflexionar grupalmente en procesos de transformación social, se considera necesario hacer un repaso teórico por las formas en que la gestión del conocimiento promueve transformaciones colectivas. En este caso de estudio, dichas dinámicas se estructuran en torno al papel que desempeñan las asociaciones familiares en la prevención comunitaria. Aquí el ocio asoma necesariamente como contexto donde confluyen y se relacionan los grupos y actúa como elemento de transformación igualmente. El ocio constituye uno de los pilares fundamentales de la prevención que las familias pueden tener presente a la hora de educar y participar en comunidad. De ahí que este primer objetivo específico exija también la consideración en profundidad de algunas de las categorías centrales del campo de los Estudios de ocio.

En segundo lugar, ofrecer una sólida base metodológica que arroje luz sobre el proceso participativo que supone el proyecto Prebenfamilia. Como se explicará en el siguiente apartado, se optó aquí por el modelo metodológico de la investigación

acción, que resulta, además, perfectamente compatible con el ya mencionado enfoque de la gobernanza pública, en la que se trabaja de manera conjunta con los agentes que integran la comunidad, que son artífices e impulsores de cambios. Este paradigma de trabajo, con sus ventajas y sus inconvenientes, ha permitido integrar el estudio de caso con la literatura abordada en la parte metodológica, explicitando el desarrollo, participantes e iniciativas diseñadas e implementadas, al igual que el propio proceso de construcción del proyecto. Como es propio de la investigación acción, el estudio de caso ofrece una doble perspectiva. Por un lado, se ponen de manifiesto los problemas y también las oportunidades de transformación que requieren distintos grupos sociales y, por otro, el enfoque que llevan a cabo los facilitadores para hacer esto posible. En este grupo de grupo de facilitadores, en el que se encuentra la investigadora, también se produce un proceso de aprendizaje en paralelo a aquel en el que se da el desarrollo comunitario. Al diseñar, reflexionar y poner en marcha los talleres, grupos y dinámicas de trabajo, surgen nuevas preguntas y dudas sobre lo que se funciona y lo que no, donde la reflexión metodológica ha sido de gran ayuda, teniendo que implementar modificaciones y adaptaciones de forma permanente. Ilustrar ese proceso de interacción entre reflexión y acción, característico de la metodología ha formado también parte de la agenda de la investigación

Y, por último, presentar el proyecto Prebenfamilia de modo que puedan extraerse del mismo lecciones de aprendizaje y conclusiones trasladables a otros contextos de intervención. Para ello, y con apoyo en el marco teórico y metodológico previos, ha sido necesario describir, analizar y evaluar el proyecto, además de proponer lecciones aprendidas y formular conclusiones a la luz de las teorías aportadas.

## Metodología

Una vez formulados la finalidad, los objetivos generales y específicos y los resultados esperados, conviene detenerse en la metodología desarrollada para responder a todo ello. Una descripción exhaustiva de las implicaciones de la metodología seleccionada se reserva para el capítulo 3. Aquí, al menos, se presentarán las consideraciones más relevantes y fundamentales en cuanto a la elección del enfoque metodológico y la posición que esta reserva a la investigadora.

## La opción por la investigación acción

A la hora de decidir cuál era la metodología de estudio que mejor se adaptaba a la descripción y análisis de este proyecto, la investigación acción se erige como la más idónea para ello. Esto se debe, principalmente, a tres requisitos fundamentales de la investigación acción que están plenamente presentes en el caso de estudio: la respuesta a un reto de partida, la identificación de la contribución de la investigación y el diálogo colectivo como modo de hacer e investigar al mismo tiempo.

En primer lugar, tal y como establece la investigación acción es necesario partir de un análisis de las dificultades. Así se ha hecho en el estudio de caso, donde se realizan distintos análisis comarcales, que dan lugar a una reflexión conjunta para iniciar soluciones compartidas. El estudio de caso aborda una situación social en la que hay distintos agentes intervinientes que son necesarios para proporcionar respuestas y soluciones a una realidad: la participación de las familias en el contexto comunitario y en los escenarios donde se toman decisiones que les conciernen ha mermado sensiblemente, siendo manifiesto que su presencia se limita y de forma menor a algunas actividades extraescolares y fiestas puntuales. Las asociaciones de familias cada vez tienen más difícil no sólo garantizar su existencia sino también el poder representar los intereses de las familias ante las instituciones, los consejos escolares y otros escenarios en los que hay que participar. Existen además factores de riesgo en el ocio de los menores, dada la poca o nula oferta que se ofrece desde algunos municipios, siendo igualmente alguna de sus prácticas de riesgo, por ejemplo, el uso inadecuado de tecnologías y el que no exista una oferta adecuada a los tramos de edades, la falta de espacios en ocasiones donde confluir hace que no haya una diversificación por edades, siendo en ocasiones un ocio que no está bien dirigido a edades tan bajas.

En segundo lugar, según señalan algunos autores como Alfaro & Avella (2013), es necesario establecer cuál es la oportunidad o necesidad de mejora en la comunidad y cómo ésta es susceptible de poder investigarse. Tal y como hemos mencionado previamente existe un precedente en programa FERYA, donde las asociaciones familiares desarrollan su rol como agentes preventivos. La oportunidad de poder mejorar el estado actual de las asociaciones familiares y su papel en la comunidad es clara porque además existen dificultades en sus relaciones con otros agentes con los que no se colabora, o se hace de forma poco efectiva. La contribución de la investigación se enfoca sobre todo en poner a disposición de la comunidad las oportunidades que ofrece la gestión del conocimiento y el aprendizaje a través de

comunidades de práctica, donde la interacción reflexión-acción además de generar conciencia sobre las dimensiones del cambio, fortalece vínculos entre las personas, dotando de sentido sus acciones, y desarrollando un sentimiento de pertenencia e identidad a un proyecto que es común, además de poner de manifiesto otros enfoques de gobernanza, donde impulsar la participación de la ciudadanía en las decisiones que les repercuten supone adaptar planes y políticas que dan respuesta a necesidades y problemas reales.

En tercer lugar, Prebenfamilia, tal y como exige la investigación acción, parte del diálogo como forma de investigar la realidad concreta de las asociaciones y familias que las integran en conjunción con la investigadora y los equipos técnicos de prevención, todas las personas participantes además de establecer un diálogo en un espacio común buscan impulsar acciones que den respuesta a dichas reflexiones. Es algo que se aborda en el proyecto, la metodología y también en el modelo conceptual del “learning by doing”, conocimiento-acción presente en el trabajo de Chris Argyris. En la interacción reflexión-acción-reflexión, la prioridad es la dimensión práctica del conocimiento, en el que el foco de atención se emplaza en lo que una organización necesita aquí o en un futuro, por eso cada situación es distinta a las demás, dado que se construye con el lenguaje, el significado y conjunto de imágenes y metáforas que los participantes ponen de manifiesto. Es una metodología científica que se centra en una circunstancia concreta, para obtener una mayor comprensión y profundización de lo que sucede en ella. Prebenfamilia comienza su andadura para poder entender porque la participación de las familias en la comunidad y en los foros en los que se adoptan decisiones que les atañen es tan baja, para ello se establece un diálogo colectivo en las que las distintas personas ponen de manifiesto su explicación ante el momento que viven, las dificultades que tienen en los contextos que les acogen, así como los distintos roles que desempeñan, sus carencias y también las oportunidades de mejora y cambio, se trata de apoyar en dichas transformaciones, hacerlas posibles. En ese proceso de acercamiento e interacción personal, se producen cambios en las interacciones personales, se generan lazos y también identificación con el propósito que se comparte, se fortalecen dichas relaciones, necesarias en Prebenfamilia, donde muchas soluciones son comunes y los problemas que les acucian también.

Esta particularidad de la investigación acción es perfectamente consecuente con el modelo de gobernanza participativa. Si su objetivo es crear oportunidades para que la ciudadanía pueda tomar parte en las decisiones que les atañen y su voz sea

escuchada cuando se diseñan políticas y planes institucionales, Prebenfamilia ha constituido un claro ejemplo de todo ello, donde aprender haciendo, reflexionar conjuntamente, situar el diálogo y la conversación en la base de la transformación colectiva, en la que otros modelos de ocio familiar pueden ser posibles, ha implicado abrir la oportunidad a establecer un método de trabajo distinto al que se venía realizando, donde el conocimiento científico de universidades e instituciones de investigación nacionales y europeas, se ha puesto a disposición de la comunidad y de las asociaciones, eliminando distancias, barreras personales y geográficas, generando conciencia social de los problemas que acucian a las familias, trabajando todos y todas en común.

### La posición de la investigadora

Como se ha explicado, la metodología de la investigación acción requiere una implicación doble de la persona investigadora: a un tiempo como observadora del caso de estudio y agente de intervención en el proceso. De ahí que una investigación como la que aquí se desarrolla no pueda presentarse al margen de la posición de partícipa de la investigadora y, por tanto, su trayectoria laboral y transcurso vital.

Esta investigadora durante más de 15 años, además de colaborar como docente en escuelas de negocios, ha ejercido como profesional y consultora en entidades privadas e instituciones públicas donde de manera continuada han estado presentes temáticas como la gestión del aprendizaje y cambio organizativos, el desarrollo de personas, la formación de valores, creencias, identidad personal y colectiva y procesos de dinamización y evolución de grupos en las organizaciones. Más recientemente, en concreto, merece la pena citar igualmente, los cometidos e intervenciones realizados con asociaciones sin ánimo de lucro, en el contexto familiar y social, vinculados al rol profesional que se ha ejercido en el sector público, concerniente a la salud y desarrollo de las familias.

Ha sido frecuente en dicha carrera, llevar a cabo entrevistas, análisis, focus groups, así como utilizar herramientas como el análisis de problemas y métodos para generar soluciones organizativas. Los estudios y proyectos de distinta índole respondían a una petición de las propias entidades, para desarrollar roles en consultoría interna o externa. A diferencia de metodologías de investigación acción, en la que la comunidad, invita a entrar en la realidad en la que está inmersa y el trabajo se hace CON la comunidad, en el caso de la experiencia como consultora el trabajo se realiza PARA la organización. Son dos puntos de partida claramente diferenciados, porque las

soluciones que se generan en el caso de la investigación acción mayoritariamente deben ser asumidas por la propia comunidad; sin embargo, en el caso de la consultoría, es la propia profesional quien las implementa y hace propias.

Supone esta diferenciación un doble reto para el proyecto de tesis. El primero, establecer las conexiones conceptuales entre entornos muy diferenciados dando un salto del contexto organizativo/ empresarial al espacio social y comunitario y, en segundo lugar, explicitar los cambios y transformaciones que puede deparar el hecho de compartir experiencias dialogadas, no sólo por parte de la comunidad que participa en la investigación, sino también las experimentadas por la persona que la realiza. Tomar la decisión de realizar un doctorado tras una consolidada trayectoria profesional, obedece al hecho de querer plasmar en un documento académico todo ese aprendizaje acontecido durante años, llevando a cabo una extensa revisión documental que se completa con la descripción, análisis y evaluación de un estudio de caso.

Al intervenir con la comunidad objeto de estudio, no sólo se trataba de ilustrar la relación existente con los modelos conceptuales, sino que se actuaba de forma simultánea como profesional, estableciendo unos objetivos laborales, y también como investigadora, determinando qué es lo que formaba parte del proceso de investigación. Ha sido esencial, no sólo la cuidadosa documentación de las intervenciones, sino también el proceso posterior de análisis y selección de contenidos relevantes para la tesis. La investigación acción supone un acercamiento a la realidad de estudio donde la proximidad con el objeto y ámbito de intervención están muy presentes, siendo característico el hecho de que la investigación no se limita a describir una realidad y sus actores, sino que también es su objetivo facilitar e impulsar intervenciones en las que era clave para la doctoranda formar parte y ser aceptada por la comunidad y grupo de estudio.

Ha sido, además, como es habitual en la investigación acción, un caso de estudio en permanente estado de evolución y transformación, en el que lo esencial no era únicamente conocer el punto de partida de un contexto social y sus protagonistas, sino también, documentar los avances, mejoras y transformaciones que se han ido produciendo. Acercarse a la intervención comunitaria ha constituido un proceso muy dinámico, donde las respuestas a las cuestiones formuladas daban lugar a nuevas preguntas y donde la acción y la reflexión se han producido de forma continuada y circular. No hay un final para el avance, sino cambios permanentes, progresivos y aprendizaje constante. Más que partir de una hipótesis predeterminada, el trabajo con

la comunidad ha dado lugar a un dinamismo en el que la reflexión y la acción formaban parte de un todo, que poseía un comienzo, pero cuyo desarrollo y avance en muchos casos era difícil de predecir y extrapolar a otras comunidades.

En el presente estudio de caso, la cercanía del personal investigador al objeto/contexto de investigación es manifiesta y necesaria para poder comprender mejor dicho fenómeno y realidad, eminentemente humana y esencialmente social. Es más, la concepción de la realidad es distinta dependiendo de quién la observe, interprete y proporcione significado y es relevante para quién forma parte de ella. Las comunidades sociales utilizan un código y lenguaje común para las personas que las integran. Este lenguaje describe sus creencias, su modo de vida y sus actitudes y es resultado de distintas consideraciones tales como el espacio físico que comparten los grupos, el conjunto de normas que regulan sus interacciones y convivencia, la forma en la que sus integrantes se relacionan e identifican, siendo miembros de un conjunto social y no de otro, del que claramente se diferencian. Parece oportuno entonces para la investigadora acercarse a la comunidad y contexto de estudio desde una perspectiva cercana y que permita comprender dichas dinámicas y particularidades, facilitando la identificación de oportunidades y la generación de soluciones. En metodologías como la investigación acción el objeto y contexto de estudio se convierte al mismo tiempo en sujeto que construye también dicha realidad en transformación junto con la persona que investiga. Se diluyen las diferencias y la persona investigadora adopta un posicionamiento donde se sumerge en la propia materia de estudio, desdibujándose las distancias, siendo casi una participante más en el proceso transformativo. Esta cercanía es viable gracias a la construcción de una relación de confianza, siendo posible entrar en la realidad y situación, y analizarla como un integrante más. Lejos de querer eliminar la subjetividad presente, se acepta como algo inherente al propio proceso.

## Estructura de la tesis

La estructura de la investigación comienza con la introducción, seguida de tres capítulos que conforman el marco teórico y metodológico, un cuarto capítulo dedicado a la ilustración del caso práctico y un capítulo adicional, en este caso el quinto que se dedica a las reflexiones y evaluación de dicho caso.

Cada uno de los capítulos que integran el marco teórico y metodológico está dedicado a una temática que se aborda en profundidad por medio de una extensa revisión de la literatura más relevante, en su mayoría publicada en inglés, que además incluye citas bibliográficas, y cuando ha sido necesario mencionarlos, materiales de consulta. Es un modo de organizar mejor la información y facilitar la comprensión a las personas que acceden a la tesis.

El doctorado se ha realizado a tiempo parcial durante cinco años y aunque la revisión documental se ha ido construyendo mayoritariamente en los primeros años ha sido también necesario organizar el material relativo al estudio de caso de manera secuencial. Puede ofrecer la sensación de que el orden de los capítulos es el orden en el que se ha realizado la tesis, pero lo cierto es que en muchas ocasiones existía simultaneidad a la hora de diseñar la intervención del caso práctico y continuar con la revisión conceptual. En modo alguno, la estructura capitular implica que no exista conexión entre ellos, sino todo lo contrario: los conceptos abordados por cada parte están relacionados con la siguiente, de forma intencional, hasta llegar al caso, donde encontramos reflexiones, ejemplos y casuísticas que aluden al marco conceptual previamente descrito.

El primer capítulo realiza un recorrido conceptual en torno a la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. Además de incluir las principales corrientes de pensamiento, autores y prácticas organizativas, donde se reflejan aspectos asociados a la sociedad de la información y del conocimiento, también se aborda su dimensión transformadora. Cuando las personas comparten experiencias, aprendizajes y conocimientos se generan otros nuevos, las conversaciones entre ellas ofrecen posibilidades para cambiar, edificar, diseñar nuevas realidades, nuevas identidades. Al transmitir sus experiencias, saberes, éxitos y fracasos, se explicitan prácticas, modos de hacer y se forman comunidades y espacios, donde reflexionar, hablar, compartir y con las que también las personas pueden identificarse. Explicitar lo que se conoce, documentar lo que se sabe, compartir dicho conocimiento con otros,

difundirlo y analizarlo da lugar a la producción de nuevos saberes. Es un ciclo infinito, en el que con cada aprendizaje es posible una transformación de la propia persona que no sólo contribuye a generar riqueza económica, sino también social, en la búsqueda de soluciones a problemas compartidos a los que se enfrentan las comunidades y las personas que las integran. Esta investigación ilustra un proceso de transformación comunitaria que ocurre en el tercer sector, en entidades sin ánimo de lucro, concretamente en las asociaciones de padres y madres, donde la prevención debe ocupar un lugar preponderante. Son los diálogos y conversaciones de los integrantes de dichas entidades, las reflexiones que efectúan en torno a las temáticas de salud, bienestar, desarrollo y crianza de sus hijos e hijas, los que motivan las necesidades de cambio. El hecho de compartir un espacio físico y/o virtual en el que se ponen en común inquietudes, dudas, reflexiones, ha dado lugar a la formación de grupos y comunidades que quieren analizar y aprender sobre cómo se pueden hacer mejor las cosas e implicar también a otros.

Es en el segundo capítulo donde se aborda el papel que desempeña el ocio en esta investigación, en particular, el ocio serio. Es difícil desligar la vivencia de ocio de lo que éste supone para la construcción y desarrollo de la persona, ya que son esas experiencias vividas, las que contribuyen a edificar y significar lo que somos, lo que hacemos, y también con quién nos relacionamos. Por todo ello, en este apartado se aborda el valor y trascendencia del fenómeno del ocio, su relación con la formación de la identidad personal y comunitaria, así como sus repercusiones en ámbitos como la salud, la prevención, las políticas públicas y el desarrollo comunitario. El papel desempeñado por el ocio en el estudio de casos fundamental, forma parte del proceso de reflexión que las asociaciones familiares efectúan desde una doble perspectiva: en primer lugar, por el hecho de unirse y compartir experiencias que se realiza en su tiempo libre, es un tiempo que se destina a pertenecer a un colectivo, una asociación donde sus participantes comparten intereses, inquietudes sobre el modo de educar a sus hijos, organizar sus actividades, su disfrute, crianza y participación en la comunidad donde viven; y en segundo lugar, porque el ocio como experiencia familiar es en sí un factor clave en la prevención y bienestar de las familias. Las asociaciones familiares en el estudio de caso conversan sobre sus necesidades, sus enfoques y maneras de organizar y vivir el ocio, siendo este un motivo de preocupación y al mismo tiempo una oportunidad para la transformación social.

En el tercer capítulo se desarrolla la metodología de investigación utilizada. Además de establecer una diferenciación entre el enfoque cuantitativo y cualitativo, se detallan alguna de las herramientas que más frecuentemente se utilizan en la metodología

cualitativa, siendo ésta la más adecuada para abordar la realidad de estudio. En particular, es la investigación acción la metodología que ha permitido explicar no sólo la evolución del caso, el papel de la investigadora, las oportunidades y dificultades asociadas a este tipo de metodología, la formulación de conclusiones y sobre todo la generación de aprendizajes. El hecho de utilizarla ya ha sido en sí mismo un proceso propio para aprender de las dificultades y ventajas que ofrece sobre todo para proyectos de dimensión social, en los que se esperan cambios y transformaciones. Como es habitual en todos los capítulos, también hay lugar para describir su interacción con la gestión del conocimiento y el aprendizaje a través de la acción.

En capítulo cuarto, se aborda la experiencia comunitaria, Prebenfamilia. El proyecto ilustra de manera detallada, no sólo las reflexiones y dinámicas realizadas por los participantes, vinculadas a las acciones e intervenciones que derivan en nuevas reflexiones, sino que hay otro bucle de aprendizaje, aquel que surge de la reflexión sobre el propio enfoque metodológico, es decir, se reflexiona sobre el despliegue de iniciativas, pero también sobre la forma de hacerlo posible, del propio proceso de investigación

En el capítulo quinto, ha sido determinante explicar los distintos planos de reflexión que acontecen de manera simultánea y la relación entre los integrantes del proyecto. que tienen que ver con la búsqueda de respuestas y soluciones a los problemas que son comunes a una comunidad y a las asociaciones y entidades que la conforman. Se analiza también el propio proceso que hace posible articular y organizar la propia reflexión y la acción, las dinámicas que se producen en los grupos promotores y ejecutores, y su integración en el proyecto común. Se incluyen además distintos indicadores de evaluación de los resultados e impacto del proyecto inspirados en el método EPOPS utilizado por IREFREA, junto con las consideraciones y aportaciones finales.

Para estructurar esta investigación se ha seguido la estructura propuesta por autores que son referentes en investigación acción, como Coghlan y Brydon-Miller (2014, p.281). En concreto, los puntos que ambos sugieren en su modelo se han reflejado del siguiente modo en la estructura del documento que se presenta:

- Objetivo, razón de ser de la investigación y contexto (en la Introducción)
- Metodología y método de investigación (en el capítulo 3)
- La historia y sus resultados (capítulos 4 y 5)

- La auto reflexión y el aprendizaje del investigador en la acción (capítulo 5, apartado “Lecciones de aprendizaje”)
- La reflexión sobre la historia a la luz de la experiencia y la teoría (en las conclusiones)
- Extrapolación a un contexto más amplio y articulación del conocimiento útil (capítulo 5 y conclusiones)

A estos puntos se ha añadido, como ya se ha explicado, un marco teórico que explicita las perspectivas teóricas que alimentan y sustentan la investigación.

## Bibliografía

- BECOÑA, E. (2002). Bases científicas de la prevención de las drogodependencias. Madrid. Delegación del Gobierno para el Plan Nacional sobre Drogas
- BINDE, J. (2005). Hacia las sociedades del conocimiento. *Informe mundial de la Unesco*. Ediciones Unesco. Paris
- CASTILLO CUBILLOS, M. (2017). El papel de la participación ciudadana en las políticas públicas, bajo el actual escenario de la gobernanza: reflexiones teóricas. *Revista CS*, 23, 157-180.
- Constitución española. Artículo 9
- COGHLAN, D.& BRYDON-MILLER, M. (2014). *The SAGE Encyclopedia of Action Research*. Dublin and Cincinnati. Sage Publications
- DUMAZEDIER, J. (1998). La importancia oculta del crecimiento del tiempo libre en la metamorfosis de la civilización. *ADOZ Boletín del centro de documentación en ocio* 15, 10-20
- INNERARITY, D. (2012). Power and Knowledge. The politics of the knowledge society. *European Journal of Social Theory* 16 (1) 3-16.
- INNERARITY, D. (2015). ¿Qué es eso de la gobernanza? Recuperado de [https://governance.org/wp-content/uploads/2015/12/Gobernanza\\_DanielInnerarity.pdf](https://governance.org/wp-content/uploads/2015/12/Gobernanza_DanielInnerarity.pdf)
- INSTITUTO DEUSTO DE DROGODEPENDENCIAS. (2019). *Desarrollo comunitario, salud y calidad de vida*. DEUSTO DIGITAL
- LEY ORGANICA 1/2002, del 22 de marzo reguladora del derecho de asociación. BOE 26 de marzo de 2002
- LAZKANO, I. & SAN SALVADOR DEL VALLE, R (2018). Asociacionismo cultural, gobernanza, y participación. En *Ocio y participación social en entornos comunitarios*.77-99. Universidad de la Rioja.
- MORENO, A. (2013). La cultura como agente de cambio social en el desarrollo comunitario. *Arte, Individuo y Sociedad*, 25 (1), 95-110



## Capítulo 1

### El valor de la experiencia compartida: aportaciones desde la gestión del conocimiento

1.1. Sociedad del conocimiento y gestión del conocimiento: aproximaciones conceptuales

1.2. El ciclo infinito del conocimiento y su dimensión social: conocimiento explícito y conocimiento tácito

1.3. Culturas organizativas y estructuras que fomentan el aprendizaje y la transmisión de conocimiento

1.4. La conversación como motor de cambio organizativo e identitario

1.5. Recapitulación

Bibliografía

En el presente capítulo se aborda la noción de gestión de conocimiento como una herramienta para el cambio. Para comprender lo que significa esta dinámica organizativa y grupal que permite intercambiar ideas, prácticas o experiencias, se incluyen las principales corrientes de pensamiento que han abordado esta cuestión desde su inicio y las distintas aproximaciones teóricas más cercanas, especialmente aquellas que abordan la distinción entre los tipos de conocimiento: el explícito (relacionado con aquel conocimiento que se puede documentar, visualizar y hacer tangible) y el tácito (aquel que es menos visual y tangible y que fundamentalmente se refiere al conjunto de juicios, experiencias y saber hacer que las personas poseen y que en ocasiones desconocen).

Igualmente, es necesario abordar aquí la discusión relativa al porqué la gestión del conocimiento es una vía y facilitador para el cambio. Nos ocuparemos especialmente de un tipo de cambio, el que refiere a cómo las personas van creando una identidad colectiva acorde al grupo al que pertenecen; grupos que tienen su propio sistema cultural en el que hay unos valores, una forma de hacer las cosas y en los que existen mecanismos que permiten que los recién llegados/as vayan generando o adquiriendo una identidad que les permita ser o formar parte de este. Dicha identidad es necesaria para poder identificarse con las metas y objetivos de la organización y grupo social al que se adscriben e interiorizar su sistema de valores y modo de hacer las cosas. Por último, nos ocuparemos de la conversación como catalizador de este tipo de cambios, en los grupos y en las organizaciones, que afectan a la identidad de las personas a través del intercambio de conocimientos.

### **1.1. Sociedad del conocimiento y gestión del conocimiento: aproximaciones conceptuales**

El momento actual en que se encuentra la sociedad del s XXI, es un escenario sin precedentes. Las nuevas tecnologías han facilitado el acceso de las personas a contenidos de todo tipo y formato, se han disparado las publicaciones electrónicas, y aparentemente es mucho más sencillo acceder a la información de lo que resultaba hace pocas décadas. Sin embargo, a pesar de las ventajas manifiestas de la

revolución tecnológica a la hora de crear, almacenar, acceder y difundir datos y publicaciones, la fácil accesibilidad a dichos contenidos ha provocado una explosión de estos difícil de asimilar y cuya utilidad está condicionada a su análisis. Hemos pasado de buscar herramientas y caminos que nos ayuden a articular, almacenar, distribuir el conocimiento y hacerlo explícito, a que el objetivo sea rentabilizar dicha información, y hacerla útil. Si las destrezas previas estaban asociadas a encontrar lo que buscábamos, en este momento el interés radica en analizar la utilidad de dicho conocimiento. Desde las circunstancias de este momento preciso en lo que atañe a la comprensión del conocimiento y su distribución, repasaremos en las páginas siguientes algunas de las definiciones más influyentes de la sociedad del conocimiento y la gestión del conocimiento.

#### 1.1.1. La sociedad del conocimiento: surgimiento y características

El paso de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento ha supuesto un proceso de cambio cultural, organizativo y procedimental para hacer tangible algo que no lo es y determinar su valor, dando paso a lo que se ha denominado la economía del conocimiento, y es motivo de interés para organizaciones internacionales como el Banco Mundial, que en sus últimos informes ha incorporado una metodología que facilita identificar desafíos y oportunidades en los contextos en el que los distintos países se encuentran. Gracias a la misma, es posible establecer rankings que sitúan a las distintas naciones según su nivel de avance. Los indicadores que permiten establecer dicho grado de desarrollo están relacionados con el apoyo económico e institucional para el uso eficiente del conocimiento, la adquisición de competencias y saberes por parte de sus ciudadanos, la existencia de centros de excelencia e innovación, así como la infraestructura de comunicaciones y tecnologías (Ruiz & Mignorance, 2013).

Aplicado a la organización, este enfoque permite distinguir aquellas organizaciones que ponen en valor el conocimiento que poseen, como un elemento que diferencia del resto, y que resulta esencial cuando el objetivo es lograr ventajas competitivas, mejorar la calidad, la eficiencia, así como el aprovechamiento de aquellos activos que se poseen. El conocimiento se convierte entonces en un recurso fundamental que repercute directamente en la competitividad de las organizaciones, que se ven obligadas a establecer e identificar los procesos de su creación, desarrollo, medida, en

definitiva, su gestión, cuya característica fundamental es el espacio en el que se entronca, las personas. Si hay algo que caracterice a este escenario, es la transformación de las relaciones de los distintos agentes que conforman la sociedad en red. Tampoco las instituciones públicas quedan al margen de estos cambios en sus interacciones con los agentes sociales y la ciudadanía, aun cuando el valor de los servicios que se prestan es de naturaleza intangible (Bueno, 2005).

Este contexto, denominado sociedad del conocimiento posee características propias señaladas por distintos pensadores que han sido visionarios a la hora de detectar las oportunidades y cambios producidos. Así, Peter Drucker, uno de los más destacados profesionales en la gestión empresarial estadounidense, que promovió una reflexión sobre cómo orientar a las organizaciones a una mejora de sus resultados y una mayor orientación al contexto donde desarrollan sus actividades, sitúa la prioridad en las personas y en los trabajadores en los que reside el conocimiento siendo éste un factor para la producción esencial, es un modelo de sociedad en la que la importancia se otorga a lo que las personas conocen y fue denominada por el autor como sociedad del conocimiento (Drucker, 1992, pp.263-287).

Eduardo Bueno, uno de los más destacados conocedores e impulsores de la gestión del conocimiento y la innovación en nuestro país, destaca la importancia de las interacciones:

Una sociedad que trabaja en red y procesa gran cantidad de información gracias a las tecnologías de la información y las comunicaciones (...), en la que el valor en la economía se crea básicamente con recursos intangibles basados en conocimiento en acción. (2005, pp.7-9)

### 1.1.2. Definiendo la gestión del conocimiento

En esta sociedad, el activo más importante es el valor de intangibles como la información y el conocimiento, que permiten a las organizaciones adaptarse a entornos que están en permanente estado de evolución. Inicialmente, la gestión del conocimiento era entendida como gestión de la información, concepción que está muy relacionada con el desarrollo de Internet y canales tecnológicos de distribución de la información.

Según Sveiby (2001, pp.9-12), la gestión del conocimiento ha pasado por tres fases: la primera de ellas se desarrollaría entre 1985-1990 y tendría como referentes a autores como Wittgenstein y Polanyi centrando su interés en las aportaciones que residen en los procesos de creación de conocimiento y habilidades personales. En una segunda etapa abarcaría los años 1991-1997 en la que las organizaciones experimentan cambios exponenciales fruto de la implementación de las nuevas tecnologías de la información, fundamentalmente el interés se centra en como disponer de los conocimientos existentes en las organizaciones como vía para mejorar la eficiencia a través de la tecnología y la información. En una última etapa desde 1997-2000, el interés se centra en la dimensión humana del conocimiento, haciendo posible que todas las personas en los entornos laborales puedan aportar y crear conocimiento. Es la parte humana la que desencadena la generación de nuevos saberes no la tecnología.

Numerosas empresas, al querer desarrollar proyectos de gestión del conocimiento, llevaron a cabo la implementación de sistemas de almacenamiento y distribución de la información, asociados a las nuevas tecnologías, cuando en realidad lo que se hacía era gestionar datos e información, no conocimiento (Barceló,2001, p.109). Es cierto que la irrupción de las nuevas tecnologías ha repercutido en la velocidad y accesibilidad a la información, cuya vigencia y relevancia también se transforma de forma muy rápida y exige una actualización permanente; en este sentido, los tiempos asociados a la innovación y los desarrollos tecnológicos cada vez se han estrechado más. Ahora bien, la velocidad de dichas transformaciones requiere que las organizaciones se planteen la relación con los entornos en los que se emplazan de forma permanente y desde una perspectiva amplia. Los tipos de cambios requeridos para dicha adaptación varían, debido a que los ciclos de vida son cada vez más cortos en productos y servicios, el entorno se conforma de modos cada vez menos predecibles, Se requiere mayor flexibilidad y un enfoque más humano en los procesos relacionados con la creación de conocimiento, lo que supone ir más allá de la historia y datos previos de cada entidad, para pasar tener mayor apertura hacia el contexto externo, aunque el análisis suponga poner en cuestionamiento los procesos, procedimientos y tomas de decisión validados desde hace tiempo (Maholtra, 2000).

Según CIDEK, una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es promover la gestión del conocimiento en todas sus vertientes entre Europa y América Latina, el origen de la gestión del conocimiento ha sido motivo de debate (CIDEK, 1991). En algunos casos, por no considerar novedoso el enfoque dado que ya encontramos a

pensadores y filósofos como Sócrates que aprecian el valor de conocer lo que se conoce y lo que se desconoce:

Es probable que ni uno ni otro sepamos nada que tenga valor, pero este hombre cree saber algo y no lo sabe, en cambio yo, así como, en efecto, no sé, tampoco creo saber. (...) Al menos soy más sabio que él en esta misma pequeñez, en que lo que no sé tampoco creo saberlo. (Platón, *Apología*, 21d)

En cualquier caso, y aunque puedan rastrearse consideraciones anteriores en torno al valor del conocimiento en la historia del pensamiento, el hecho de que la gestión del conocimiento sea un medio para generar ventajas competitivas y valor para una organización, permita crear riqueza y pueda ser abordada desde disciplinas científicas, son aspectos diferenciadores respecto a previos enfoques.

Queriendo avanzar hacia una definición conceptual a través de las publicaciones de distintos autores y especialistas en el tema, encontramos a Porter y su teoría de la ventaja competitiva, que destaca la importancia estratégica del conocimiento para las organizaciones, esto es, la importancia de su creación y gestión se emplaza organizativamente en la parte superior de la estructura, es decir en quiénes lideran la entidad, para ser expandido en cascada al resto de personas que forman parte de la misma. Esta aproximación, no dota de interés a los valores, creencias y experiencias de todos los integrantes de la entidad, que son parte esencial de su conocimiento (CIDEC, 1991).

Numerosos autores abordan con especial detenimiento la importancia de los valores, y sistemas de creencias de las personas que forman parte de las organizaciones y dan lugar al estudio de la cultura organizativa. Edgar Sechin (MIT Sloan School of Management), uno de los expertos que más ha contribuido al desarrollo organizativo y el estudio de la cultura organizacional, define esta última como: “un modelo de asunciones básicas compartidas, que es aprendido por un grupo para resolver sus problemas de adaptación externa e interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarla válida y por tanto se aprende por las nuevas incorporaciones como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas” (Schein, 2004, p.17).

No debe olvidarse, que, según Pfeffer, las organizaciones “pueden ser consideradas como sistemas de significados compartidos, uno de los cometidos esenciales de los que las gestionan implica la construcción y mantenimiento de sistemas de significados

compartidos, paradigmas- sistemas de creencias y puntos de vista- lenguaje, simbolismo y rituales” (Peters, 1980, p. 4). El estudio del lenguaje y cultura organizativa que estos autores destacaron ha dado lugar a situar la importancia del conocimiento que reside en las personas; aquel que está relacionado con su experiencia, juicios, saber hacer y no está explicitado en manuales.

En línea con esta perspectiva, Nonaka (2003, p. 27) establece una distinción entre el procesamiento de mera información y “saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser probadas y utilizadas”.

El modelo de aprendizaje organizativo basado en la mejora continua como un elemento clave para innovar y mejorar la operatividad de las organizaciones es un proceso, como menciona Garvin (2003,p. 56), que requiere un tiempo durante el que se adquieren nuevos conocimientos y supone una mejora de los resultados organizativos, “una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento”.

Las organizaciones que aprenden y gestionan su conocimiento según Pérez Bustamante, conciben la innovación “como un conjunto de vínculos de conocimiento que se activan en la medida que surgen necesidades de información;(…) las organizaciones deben implementar una cultura basada en el conocimiento que apoye las innovaciones y la transferencia de información” (Barrasa, Gil, De la osa & Alcover. 2002, p.325).

Peter Senge, es el fundador de la “Society for Organizational Learning”, esta entidad también tiene sede en Bruselas, y se denomina “European Consortium for the Learning organization”. Su ánimo se centra fundamentalmente en el impulso al intercambio de ideas entre grandes corporaciones como un medio para la adaptación y mejora continua de las organizaciones. Senge es uno de los grandes conocedores de las dificultades que acompañan a la implementación de transformaciones, necesarias para promover la supervivencia de las entidades. Considera organizaciones inteligentes a aquellas que desarrollan una adaptación a los cambios, la cual es posible gracias a las dimensiones del aprendizaje que están relacionadas con el desarrollo de las capacidades de los miembros de la organización, que contribuyan a lograr resultados y a comprender la influencia del entorno contando con equipos con visión compartida y en las que los logros se obtienen fruto del análisis conjunto. Daft considera organizaciones inteligentes a aquellas cuya estructura organizativa está configurada en torno a procesos y flujo de procesos horizontal, en la que el

conocimiento lo poseen aquellas personas que realizan la tarea y cuya forma de funcionar está basada en compartir información, donde el modo de hacer las cosas está basado en la adaptación, apertura hacia el entorno, donde el cambio y la mejora son permanentes (Ruiz & Mignorance, 2013, pp. 20-22).

Encontramos distintas aproximaciones en la definición de la gestión del conocimiento que se orientan a la comprensión de su ámbito de actuación. Los autores considerados a continuación son referencias todavía hoy de lo que fueron los inicios a la hora de definir la razón de ser y el ámbito de la gestión del conocimiento (CIDEA, 1991). Eduardo Bueno aporta una perspectiva de flujos de conocimiento que hay que coordinar, derivados de la actividad de una organización en relación con su entorno. Sveiby, uno de los pioneros de la gestión del conocimiento, además de incorporar el aspecto de flujos de conocimiento abordado por Bueno, incluye también la finalidad de la gestión del conocimiento, esto es, la creación de valor a través de los activos intangibles. Ambos autores están cercanos a la concepción de Polanyi de “conocimiento personal” como un proceso de construcción y representación del mundo realizado por las personas que están dentro de un sistema y junto con autores como Nonaka, Takeuchi y Von Krogh consideran el conocimiento como “ el acto consciente de creación de significado” e incorporan además el lado activo del mismo al considerar el conocimiento como la “*capacidad para actuar*” que únicamente se muestra en acción destacando sus características dinámicas y personales y diferente de la información y el dato. Las estructuras organizativas se crean para que las personas se expresen y relacionen: “se construyen en un proceso constante por medio de las interacciones de las personas” (Sveiby, 2001, p.345).

La perspectiva de Koenig ahonda en las diferencias entre una organización que aprende y la gestión del conocimiento. Su principal aportación es que diferencia el concepto de organización que aprende, orientada a crear conocimiento, de la gestión del conocimiento como tal, que abarca mucho más que la creación e incluye los procesos de obtención, organización, mantenimiento y distribución de dicho conocimiento (Koenig, 1999).

Otras entidades, desde un punto de vista más orientado a la gestión empresarial y su repercusión en clientes y grupos de interés, como la OCDE, incluyen el concepto de capital intelectual para referirse a la gestión del conocimiento, y la definen como “la gestión del capital intelectual, de las competencias organizacionales y del capital humano disponible en una organización”. PriceWaterhouseCoopers se refiere al concepto como “el arte de transformar la información y los activos intangibles en un valor constante para los clientes y para nuestro personal”(Barceló, 2001, p.39).

Probst explica la gestión del conocimiento (Obeso, 2003) por medio de ocho bloques temáticos que se refieren a aquellos conocimientos que deben desarrollarse o preservarse, para lo que es necesario establecer el conocimiento existente y dónde se ubica además de incorporarlo para producir nuevo conocimiento, distribuirlo, preservarlo y medirlo. Este planteamiento es cercano al que posteriormente se describe cuando se aborda el ciclo de conocimiento.

Girard realiza un análisis de las definiciones del término gestión del conocimiento, recopilando las palabras que con mayor frecuencia aparecen, entre las que se encuentran: “conocimiento, organización proceso, información, uso, compartir, crear y gestionar” y lo enuncia como “la creación, transferencia, e intercambio del conocimiento organizativo para lograr una ventaja competitiva” (Girard & Girard, 2015, p.3).

Desde 1998 hasta la actualidad, Teleos, en colaboración con The Know Network desarrollan un estudio de organizaciones privadas que utilizando el conocimiento que reside en la entidad y creando otro nuevo son capaces de ofrecer servicios y productos innovadores. En este caso, la perspectiva es la de añadir valor al cliente a través de la gestión del conocimiento.

El informe (MAKE) desarrollado por Teleos (2015) y basado en metodología Delphi, permite establecer una clasificación de las entidades en base a variables tales como: la generación de entornos de trabajo orientados al logro, el desarrollo humano vinculado al conocimiento, la fabricación y producción de nuevos servicios y productos, fomentar entornos colaborativos y organizaciones que aprenden donde se genere capital intelectual y se añada valor a los accionistas.

La gestión del conocimiento forma parte igualmente de la agenda actual de la ONU para abordar cuestiones transnacionales. Los problemas globales que las distintas naciones poseen son abordados en la agenda de naciones unidas, concretamente, formulando las metas para el desarrollo sostenible. Dichas metas están asociadas directamente con el conocimiento, definido como una “actividad humana que crea su propio futuro más que un activo físico”. La consecución de estas metas y resolución de los problemas comunitarios globales, dependen de un “acercamiento integrado al conocimiento que incluya acceso al mismo, aprendizaje, compartir, crear, innovar, aplicar, utilizar, reflejar renovar y preservarlo” (Brandner & Cummings, 2017, p. 1).

Las ideas abordadas en las páginas precedentes permiten emplazar el comienzo del interés del conocimiento y su gestión, cuyos orígenes pueden remontarse a pensadores clásicos como Sócrates, que anticipaban la necesidad de establecer una

reflexión sobre lo que sabemos y lo que desconocemos, hasta convertirse en el centro de atención en el periodo (1995-2003), momento en el que la gestión del conocimiento produjo el mayor número de reflexiones, bibliografía, artículos tal y como se ha descrito previamente por Sveiby y su evolución posterior hasta la actualidad en la que es posible vincular su gestión a aspectos relacionados con la resolución de problemas globales y la innovación.

El conocimiento es fuente de información y un medio para crear valor, además de convertirse en una ventaja competitiva, es un elemento que contribuye a innovar y generar nuevos servicios y productos en las organizaciones que lo gestionan, permitiendo que se adapten a las exigencias de los entornos en los que están inmersas, constituyéndose en una palanca que ayuda a instaurar cambios y que exige nuevos modos y estructuras de organización, más participativas, en las que el foco se sitúa en las personas que poseen dicho conocimiento, conformándose en una manera de abordar problemas, generar soluciones y construir una referencia de buen hacer continuada en el tiempo.

## **1.2. El ciclo infinito del conocimiento y su dimensión social: conocimiento explícito y conocimiento tácito**

Los seres humanos están inmersos en contextos con una multitud de variables que se interrelacionan entre sí. La relación de las personas con sus entornos posee un alto grado de complejidad y ha sido abordada por corrientes evolucionistas que en algunos casos apuntaban a las habilidades humanas vinculadas a la adaptación contextual como un modo de supervivencia. Sin pretender sumarnos a los presupuestos que quisieron derivarse de la teoría evolutiva de Darwin en algunas de sus aplicaciones a la realidad social, valgan aquí sus palabras para ilustrar la importancia de la relación con el entorno en cualquier contexto de actividad.

A este principio de conservación o supervivencia de los más adecuados lo he llamado selección natural. Conduce este principio al perfeccionamiento de cada ser en relación con sus condiciones de vida orgánica e inorgánica y, por consiguiente, en la mayor parte de los casos, a lo que puede ser considerado como un progreso en la organización. (Darwin. 1859, p.111)

Si el contexto actual, tal y como se mencionaba en líneas anteriores, se caracteriza por un mayor y más rápido flujo de información y transformación, entonces el valor del conocimiento para las personas y organizaciones que las integran puede ser entendido como un elemento que facilita la adaptación a las demandas de un entorno cada vez más cambiante, que reside en las personas y fomenta el perfeccionamiento de las condiciones y habilidades con las que una organización y sus integrantes se adaptan, es decir, sobreviven, en circunstancias en las que la incertidumbre es alta y el grado de complejidad de las respuestas proporcionadas a los problemas que aparecen, mayor.

Con anterioridad al abordar las fases de la gestión del conocimiento se ha mencionado que en su fase inicial se incorporan a autores de referencia como Polanyi, especialmente por su foco en el conocimiento tácito, el más personal y que reside en cada individuo fruto de su aprendizaje y experiencia vital. Posteriormente, Nonaka desarrolla su modelo en el que es posible diferenciar tipos de conocimiento que ayudan a entender mejor aquellos aprendizajes derivados de la experiencia, la intuición y el juicio más intangibles, de aquellos que se encuentran en documentos escritos y explicitados, más accesibles.

Si una organización, de acuerdo con Nonaka “es, un sistema que procesa información o resuelve problemas”, entonces se sigue de esta definición cierta comprensión de sus tareas:

Una tarea fundamental para la organización es cómo es de eficiente a la hora de lidiar con información y decisiones en un contexto de incertidumbre (...) una organización que lidia con un entorno cambiante de forma dinámica no solo debería procesar información sino también crear información y conocimiento (...) la innovación puede ser comprendida mejor como un proceso en el que la organización crea y define problemas y desarrolla activamente nuevo conocimiento para resolverlos. (1994, p.14)

Adaptarse al entorno implicaría, entonces, por parte de la organización procesar información para transformarla en respuestas que resuelvan dificultades o demandas exteriores, y estas mismas respuestas darán lugar a experiencias que generarían nuevos conocimientos

A pesar de ser conceptos relacionados, es necesario establecer una distinción entre datos, información y conocimiento. Los datos son útiles cuando son interpretados y utilizados por seres humanos en determinados contextos de referencia. Pueden entenderse “como un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos que pueden ser observados, por lo que son fáciles de transmitir y almacenar (...) por si mismos carecen de significado, pero son la materia prima de la información” (Ventura, J. & Ordoñez de Pablos, P. 2003, p.22). De acuerdo con esta definición, situar a un dato en un contexto, y proporcionarle significado permite generar información.

Nonaka establece una distinción entre información y conocimiento siendo este último claramente producto de la intervención de las personas y la primera una mera secuencia de mensajes.

Davenport y Presa, definen el conocimiento como:

Mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia, queda arraigado no sólo en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (Ventura, J. & Ordoñez de Pablos, P. 2003, p.23)

Este abordamiento refleja que no existe un único tipo de conocimiento, el que puede ser almacenado, sino que también es conocimiento aquello que puede ser puesto en práctica. Ese conocimiento puesto en práctica es lo que autores como Polanyi y Nonaka entienden como conocimiento tácito, fundamental para metodologías de investigación acción en las que la reflexión es parte de la generación de conocimiento que requiere de su puesta en acción para la generación de nuevos aprendizajes y de su explicitación igualmente.

Siendo la adaptación al entorno un proceso que requiere la creación de nuevos conocimientos es importante detenerse en los procesos y mecanismos que dan lugar a su generación. Nonaka se basa en el trabajo de Polanyi para establecer una distinción entre conocimiento tácito y explícito, que permite comprender el ciclo del conocimiento. Así, Polanyi defiende que:

Considero el conocimiento con una comprensión activa de las cosas conocidas, una acción que requiere habilidad (...) La comprensión no es ni un acto arbitrario ni una experiencia pasiva, sino un acto responsable que reclama validez universal. Este conocimiento es en efecto objetivo en el sentido de establecer contacto con una realidad oculta; un contacto que es definido como la condición para anticipar un indeterminado rango de todavía desconocidas (y quizás aún inconcebibles) implicaciones verdaderas. (Polanyi, 2005, p. IV)

El trabajo de Polanyi en relación con las ciencias sociales y la filosofía de la ciencia permite entender la contribución del conocimiento tácito a la generación de nuevos conocimientos. Un acto creativo implica cuestiones como el compromiso y los sentimientos que apuntan directamente a las personas, oponiéndose a aquellas posturas que consideraban el conocimiento científico como algo que no añade valor, Es en la fase previa al proceso creativo, aquella que se asocia al descubrimiento, donde aspectos como las corazonadas, los pensamientos informales y las imágenes cobran valor para posteriormente organizarse y cobrar sentido. Este conjunto de información sensorial e imágenes que pueden utilizarse para generar nuevos modelos de conocimiento lo denominó Polanyi conocimiento tácito (Smith, 2003). Es precisamente el enfoque de reconocer como valiosos los juicios, la experiencia, la reflexión, es decir el conocimiento tácito lo que metodologías como la investigación acción han puesto en valor, quizá siendo un enfoque distinto al método positivista en el que lo que se prima es la realidad objetiva que puede ser evidenciada.

Polanyi químico de profesión, y principal precursor de la dimensión tácita del conocimiento, realiza una reflexión crítica sobre la concepción de la comunidad científica del conocimiento, abordando la dificultad de que la total objetividad atribuida a las ciencias exactas sea tal. En uno de sus principales escritos, "Personal Knowledge" (1958), argumenta que el conocimiento es sobre todo resultado de las aportaciones personales, y modos individuales de conocimiento, lejos de considerarlo una desventaja sino un aspecto fundamental en el acto de conocer. Más que centrarse en el conocimiento, explora el acto de conocer, en el que el papel del lenguaje es crucial, ya que es el medio para compartir conocimiento. En esta descripción a veces es más sencillo saber hacer las cosas que describir cómo se hacen, apuntando a la

dificultad de la transferencia de algunos modos de conocimiento y restringiendo su diseminación a las situaciones en las que están presentes los contactos y relaciones humanas (Grant, 2007). Polanyi, al igual que Schein, aborda la influencia de las creencias personales en la manera de percibir e interactuar en los contextos en los que los individuos se desenvuelven. Es igualmente difícil su explicitación y consciencia de su existencia, pero parece claro para ambos autores que dichas creencias son fruto de un aprendizaje social, de las situaciones en las que una persona se encuentra y los grupos con los que se relaciona, en los que se comparten significados, maneras de usar el lenguaje, y por tanto creencias.

El valor otorgado por Polanyi al conocimiento subjetivo, el de difícil expresión se encuentra igualmente en el trabajo posterior de Nonaka cuyo principal avance es establecer una distinción entre modos de conocimiento, describiendo al conocimiento explícito y tácito como:

Aquel conocimiento que es transmisible mediante lenguaje formal y sistemático (...) conocimiento tácito aquel que tiene una cualidad personal, que lo hace difícil de formalizar y comunicar (...) y que está profundamente enraizado en la acción, compromiso e implicación en un contexto específico. (Nonaka, 1994, p.16)

Polanyi considera que en cualquier conocimiento siempre existe un componente tácito, que puede ser explicitado en determinadas situaciones. El conocimiento tácito y explícito están interrelacionados y se influyen constantemente y son difíciles de diferenciar. (Grant, 2007). Esta idea está relacionada con su afirmación de la dificultad de una objetividad completa se halle en su creación, transferencia y distribución, siendo el lenguaje y los significados atribuidos a los contextos en los que se sitúan las personas vitales para su comprensión. Esta espiral del conocimiento en la que se generan nuevos saberes a partir de la transmisión y paso de conocimiento explícito a tácito, y viceversa está presente en el trabajo posterior de Nonaka, que, a diferencia de Polanyi, sí establece una distinción entre ambos.

Los modelos mentales que incluyen paradigmas, creencias y puntos de vista sobre cómo funciona el mundo aluden a la dimensión cognitiva del conocimiento tácito que Johnson-Laird aborda y aspectos como el saber hacer, las habilidades y actividades que se aplican a determinados contextos son considerados elementos técnicos del conocimiento tácito. Los modelos mentales, esenciales en la generación de nuevos conocimientos, actúan como un proceso de movilización (Nonaka,1994). Si las

personas son las que desencadenan organizativamente el proceso de creación de conocimiento, es necesario abordar de que factores depende que exista motivación para impulsar este proceso. El compromiso hacia la creación de conocimiento está relacionado con tres factores:

La intención cómo intentan las personas proporcionar sentido a su entorno, la autonomía permitiendo a las personas actuar autónomamente la entidad puede incrementar la posibilidad de introducir oportunidades inesperadas y la fluctuación la creación de conocimiento implica continua interacción con el mundo externo. En esta conexión el caos o la discontinuidad pueden generar nuevas formas de interacción entre las personas. (Nonaka, 1994, p.17)

Los enunciados precedentes han establecido la diferenciación de los dos tipos de conocimiento abordados por distintos autores. La interacción entre estas dos formas de conocimiento puede tener lugar de cuatro modos. En primer lugar, cuando las personas se relacionan y establecen canales para compartir experiencias u observar cómo se llevan a cabo, comparten conocimiento tácito a través de un proceso en el que la socialización tiene lugar.

En segundo lugar, estas mismas personas pueden intercambiar documentos, información y conocimiento explícito a través de un proceso que se denomina combinación. En tercer lugar, existe la posibilidad de que compartiendo conocimiento tácito este se explicita en documentos a través de un proceso de externalización y, finalmente, que a partir del conocimiento explícito se genere documento tácito en este caso se interiorice (Nonaka, 1994).

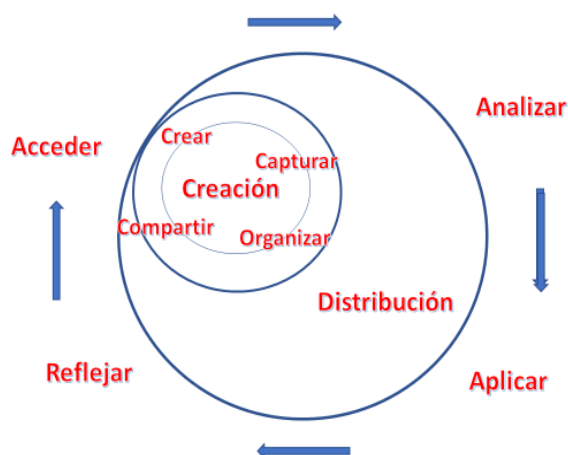
Esta interacción constante entre tácito y explícito define el dinamismo y permanente evolución del proceso de creación de conocimiento; en un inicio se genera en la persona individual, y posteriormente trasciende lo organizativo, social y contextual.

El ciclo del conocimiento se iniciaría con la etapa de creación, en la que se captura, archiva, organiza y difunde.

El acceso al mismo supone identificar dónde se localiza o quién lo posee, con ello se puede establecer un punto de partida, un diagnóstico de lo que la organización conoce y desconoce (mapas de conocimiento).

Posteriormente se lleva a cabo un análisis de las experiencias adquiridas a partir de las cuales se genera innovación y aprendizaje, que más tarde pueden ser puestas en práctica en contexto, proporcionando feedback sobre los resultados obtenidos y dando lugar a nuevos conocimientos. (Barceló ,2001).

Ilustración 1. Ciclo del conocimiento



Fuente: Basado en Barceló, M (2001): Hacia una economía del conocimiento

### 1.3. Culturas organizativas y estructuras que fomentan el aprendizaje y la transmisión de conocimiento

El aprendizaje colaborativo, compartir experiencias de manera colectiva, requiere culturas organizativas que lo apoyen explícitamente. Esto supone que las organizaciones fomentan estructuras abiertas a recibir información tanto de sus entornos externos como internos, información que se transforma en conocimiento cuando se establecen mejoras en los procesos que generan bienes, servicios, proyectos. Se facilitan espacios que dan lugar a la interacción social, se fomenta el aprendizaje de los errores, se abren líneas de comunicación transversales y se fomentan valores en los que se apoya explícitamente a quienes deseen innovar y ampliar su conocimiento, a través de políticas e iniciativas que promuevan el desarrollo de personas. A continuación, se describe un modelo de cultura facilitadora de conocimiento en el que la estructura implica la participación y la colaboración. Las comunidades de práctica son ejemplos de cómo se puede compartir y generar nuevos conocimientos a través del intercambio de experiencias. La manera en la que las

organizaciones se formalizan y estructuran sus procesos es un aliciente o una barrera para que el aprendizaje tenga lugar y el conocimiento fluya. Al formar parte de las organizaciones, las personas tienen percepciones y valoran su pertenencia a las mismas, siendo posible su identificación con los valores y creencias colectivas y favoreciendo el desarrollo de roles y la formación de identidades colectivas e individuales. Estos procesos que tienen lugar gracias al lenguaje organizativo y la conversación entre personas están relacionados no sólo con la generación de conocimiento sino también con transformaciones y cambios en las realidades organizativas

### 1.3.1. Comunidades de práctica

Las comunidades de práctica son una forma organizativa con un acercamiento hacia la colaboración y el aprendizaje común. Wenger es una de las principales referencias para ilustrar como es el funcionamiento de este tipo de organizaciones y la cultura que las impregna.

Wenger aborda la dimensión social y participativa en los procesos de creación de conocimiento y aprendizaje, al afirmar que las personas son seres sociales que interactúan con los contextos en los que están adscritos, desarrollando actividades que al combinarse con una actitud comprometida con el mundo en el que viven, generan aprendizaje. La participación en dichas comunidades de práctica permite no sólo desarrollar prácticas sino también construir identidades colectivas en dichos contextos (Wenger, 2001, pp. 260-26). Aprender colectivamente no sólo implicaría el compartir conocimientos, sino también la formación de una identidad personal fruto de ese proceso de compartir, conceptos, ideas, creencias, posturas. Según Vickers, “las organizaciones son estructuras de expectativas mutuas, vinculadas a roles que definen lo que cada uno de los miembros espera de los otros y de sí mismo” (Fernández, Unamuno & Urkidi, 2006, p. 50). Que el aprendizaje en las mismas tenga lugar, depende de que existan componentes como el significado, la práctica, la comunidad y la identidad. Todos estos factores son maneras de hablar que permiten llevar a cabo experiencias compartidas en las que se construye el compromiso mutuo, se reconoce la participación grupal y se pone de manifiesto el proceso de transformación derivado del aprendizaje que genera cambios y repercute directamente en la construcción de identidades personales en relación con los contextos en los que intervienen. (Wenger, 2001, pp. 21-22).

Para Wenger, la comunidad de práctica:

Es un grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo y por lo que aprenden en esta práctica común. Dicha práctica concierne un abanico muy amplio y va desde frecuentes discusiones en la cafetería hasta la solución colectiva de problemas difíciles. (Vásquez, 2011, p. 53)

Las comunidades de práctica están en todas partes, y la mayoría de las personas pertenecen con toda seguridad a alguna de ellas. Los ejemplos de comunidades de práctica que el autor proporciona alcanzan, por ejemplo, a los entornos familiares:

Las familias se esfuerzan por establecer un estilo de vida viable. Desarrollan sus propias prácticas, rituales, artefactos, símbolos, convenciones, historias y relatos.... Hacen lo necesario para seguir adelante (...) Sobrevivir conjuntamente es una empresa importante, independientemente de que sobrevivir consista en la búsqueda de alimento y refugio o en la búsqueda de una identidad viable. (Wenger, 2011, p. 23)

Las comunidades de práctica pueden así entenderse como espacios donde confluye la participación de personas que, interesadas en el contexto en el que participan, analizan, discuten, e intercambian conocimiento (tácito y explícito) que les permite resolver las cuestiones de su interés en relación con la comunidad a la que pertenecen. Estas comunidades se constituyen y funcionan en torno a temas que son de su interés; las conversaciones de aquellas personas que las integran giran en torno a lo que consideran de importancia para ellas. Su configuración estructural es la autoorganización, las personas que pertenecen a las mismas combinan su adhesión a las mismas con la pertenencia a otras estructuras organizativas y funcionales, basadas en la distribución funcional de autoridad y en el caso de los proyectos en la distribución de tareas, en este caso lo que les diferencia de las anteriores es que la relación que se establece está basada en una meta y necesidad vinculada a la búsqueda, creación e intercambio de conocimiento.

Cabe preguntarse si esta forma de autoorganización contribuye a crear e innovar de manera más eficaz. Frente a estructuras organizativas en las que el control, importancia de la normativa y la formalización de los comportamientos permiten lograr

una alta eficiencia en los resultados que se logran, existen otras formas de estructura organizativa más adecuadas para que la creación de nuevos conocimientos y la innovación sea posible. Como afirma Mintzberg:

Innovar significa romper con las pautas establecidas. Así pues, la organización innovadora no puede contar con ninguna forma de normalización para su coordinación (...) De todas las configuraciones estructurales, la adhocracia es la que menos respeta los principios clásicos de gestión, especialmente la unidad de mando (...) En esta estructura, la información y los procesos de decisión fluyen informal y flexiblemente hacia donde sean necesarios para incitar la innovación. (Mintzberg, 2002, pp.481-482)

En las estructuras orgánicas o adhocracias, el principal mecanismo de control es la adaptación mutua, construir nuevos aprendizajes supone según el autor, combinar distintos saberes, pequeños equipos de proyecto que a través de interacciones no formales se coordinan. Precisamente, esa flexibilidad y adaptación orgánica al entorno es lo que permite que se generen soluciones y respuesta a problemas casi a medida, soluciones que han surgido de la colaboración informal de personas que se relacionan por intereses comunes, pero en las que no media ninguna relación jerárquica, sino que, tal y como menciona Khandwalla:

La labor de coordinación no queda a cargo de unos pocos a los que se asigna esta responsabilidad, sino que es asumida por la mayoría de los individuos de la organización, de un modo parecido a los miembros de un compacto equipo de hockey o de cricket que trabajan espontáneamente para que las actividades sigan concentradas en el objetivo de ganar el juego (Mintzberg, 2002, p.483)

La importancia atribuida a los sistemas de relaciones que se articulan en redes internas y externas se aborda en el concepto de capital social, asociado éste a la consecuencias y generación de valor que son producto de la participación y la colaboración entre distintas personas, que cooperan y comparten objetivos. El hecho de que las personas unan sus esfuerzos y establezcan redes relacionales en su

contexto social supone repercusiones positivas en su bienestar personal, en su integración y representación social. Cuando las personas se conectan por redes interpersonales intercambian información y conocimiento, se desarrollan personalmente y tienen la oportunidad de participar en iniciativas que les repercuten, en su comunidad de referencia. Es un concepto que permite comprender la importancia de articular las relaciones grupales, comunitarias como una vía para el desarrollo de nuevos saberes, integrar la pluralidad de distintos puntos de vista, situar la participación y la relación como pilares para el desarrollo de las personas en la comunidad, así como no perder de vista que la diversidad identitaria, cultural y estructural es compatible con un funcionamiento coherente del sistema organizativo (Ayerbe et al., 2006, pp. 34-43).

La importancia del contexto en los procesos de creación de conocimiento parece obvia, y también que son las personas quienes son capaces de generarlo organizativamente. El poder de relación informal es un potente generador que contribuye, como hemos abordado, a que las cosas sucedan, pero requiere que sea articulado de manera efectiva para que la organización lo integre y pueda obtener ventajas competitivas. No es suficiente con producirlo, es necesario distribuirlo, evaluarlo e integrarlo. Atribuir valor al aprendizaje colaborativo supone partir de la premisa que el capital social es fuente de desarrollo personal y riqueza comunitaria. Cuando las comunidades forman asociaciones en las que el conocimiento es compartido y puesto en práctica, se generan espacios donde las personas socializan, participan y desarrollan un sentimiento de pertenencia e identidad acorde con las experiencias compartidas, que se constituyen en desencadenantes para el cambio.

### 1.3.2. La cultura organizativa como facilitadora de la gestión del conocimiento

Las líneas precedentes han abordado principalmente los procesos de creación de conocimiento y cómo su puesta en común trasciende el saber individual. La comunidad como espacio de encuentro e intercambio social de aprendizaje requiere que haya factores que apoyen el proceso y sobre todo un “modo de hacer las cosas” que reconozca su importancia y valor.

El paso de conocimiento individual a conocimiento organizacional se produce cuando los distintos modos de creación se llevan a cabo de una forma “*cíclica y continuada*”.

Compartir experiencias conlleva que se desarrollen puntos de vista comunes y se construyan significados compartidos que se interiorizan y exteriorizan en una espiral de conocimiento que pasa de ser individual a ser organizativa. El uso de metáforas es frecuente en este paso de un conocimiento a otro, y permite realizar inferencias, comparaciones y construir significados y fundamentalmente, se apoya en el lenguaje abstracto. (Nonaka, 1994, p.20).

Este proceso de construcción de significados ha sido tenido en cuenta a la hora de definir la identidad: “construir la identidad consiste en negociar los significados de nuestra experiencia de afiliación a comunidades sociales. El concepto actúa como un pivote entre lo social y lo individual de modo que se pueda hablar de lo uno en función de lo otro” (Wenger, 2011, p. 182). La idea de significados compartidos y transmitidos por grupos sociales se encuentra en la definición de cultura de Kluckhohn “formas modeladas de pensar, sentir y reaccionar adquiridas y transmitidas principalmente a través de símbolos, constituyendo el logro distintivo de los grupos humanos” (Hofstede, 2001, p.9).

La cultura organizativa es resultado de las experiencias de aprendizaje que un grupo ha acumulado, relacionadas con la forma en la que sus integrantes, se adaptan al entorno, se integran, funcionan, aprenden (Schein,2004, p.63). La cultura organizativa puede actuar como un facilitador de la gestión del conocimiento, si éste es considerado por autores como Petty & Guthrie “como el proceso de crear, narrar historias, gestionar, acceder y compartir conocimiento tácito y explícito”. Los entornos que requieran que las personas compartan lo que saben, sus experiencias y saber hacer, pueden requerir cambios culturales que potencien contextos cuyos valores sean afines a este modo de trabajo (Standing, & Benson ,2000, p.1103).

La cultura está constituida por valores normas y prácticas que se conforman en marcos de referencia para sus integrantes, relativos a la razón de ser de la organización a la que pertenecen, sus metas, cómo comportarse, qué es adecuado y qué no lo es, además de rutinas formales e informales que hacen posible el logro de objetivos, destacando qué conocimiento es válido y útil para la organización (De Long, 1997). La organización que aprende gestiona:

El desarrollo del conocimiento, enfocando sus esfuerzos a fortalecer los vínculos entre sus integrantes, comunicando y ejecutando un ambiente de confianza que facilite la adquisición de nuevos conocimientos, el desarrollo de habilidades y actitudes que añaden valor a las actividades de la empresa,

además de robustecer los nexos sociales que generarán una identidad organizacional (Chávez & Torres, 2012, p.104)

Este modelo de organización requiere de una cultura y estructura organizativas que contribuyan a la creación de un clima de participación e intercambio cuyas características pueden estar relacionadas con los siguientes aspectos (De Long, 1997):

- Crear las condiciones contextuales que favorezcan la interacción a todos los niveles organizativos (general, vertical, horizontal), en las que el conocimiento es el resultado de espacios sociales de encuentro en los que se reflexiona sobre lo aprendido y cómo puede utilizarse en experiencias y problemas que haya que afrontar.
- En las interacciones verticales, son especialmente importantes aspectos relacionados con la apertura hacia el debate de temas sensibles, la franqueza, y la cercanía que ofrecen las personas que ocupan puestos de responsabilidad hacia sus subordinados, creando un entorno de accesibilidad, confianza, intercambio de conocimiento y puntos de vista.
- La frecuencia de las interacciones horizontales entre las distintas áreas funcionales es un elemento diferenciador, dado que algunas entidades prefieren estructurar dichas interacciones formalmente (reuniones, conferencias) y otras facilitan que se realice de manera informal. Prácticas y normas que promuevan colaboración y sentido de responsabilidad también están relacionadas con contextos que facilitan el que los problemas se resuelvan entre las distintas áreas, e igualmente la utilidad que se otorga al conocimiento existente en la organización, especialmente relevante cuando la importancia que se proporciona a los procesos de creatividad e innovación es alta.
- Cuando el conocimiento interno adquiere mayor valor que el externo es habitual que se fomente la formación interna y el trasvase de aprendizaje interno.

- La consideración del error como fuente de aprendizaje y reflexión es un elemento que facilita establecer reflexiones y lecciones aprendidas, esencial en procesos de eficiencia y mejora.
- La disposición de la organización hacia nuevos saberes y conocimientos. La volatilidad y rapidez de algunos entornos en los que se experimenta el cambio, hace necesaria la apertura de las entidades hacia la recepción, uso y distribución de nuevos saberes que permitan su adaptación a las demandas del contexto, realizando las modificaciones necesarias. En estas culturas, el conocimiento es un punto de partida para innovar, es habitual debatir sobre aspectos estratégicos, los niveles de participación son altos a la hora de contribuir al debate y a la captura de nuevos conocimientos, desafiando presupuestos y creencias existentes que ponen en cuestión la trayectoria de la propia organización.

Existen, además, otros factores que pueden actuar como facilitadores de una cultura organizativa orientada al conocimiento: estructuras organizativas con menos niveles jerárquicos en los que la toma de decisiones esté descentralizada, sistemas de información que proporcionen feedback sobre los resultados de la organización, prácticas reiteradas que fomenten el análisis crítico entre las personas que forman parte de la entidad, incentivos que fomenten el aprendizaje y filosofías organizativas que promuevan la calidad total, el aprendizaje continuo, la excelencia (Argyris, 1999).

Las organizaciones que aprenden necesitan, un lenguaje que las hagan posibles, palabras que aludan a conexión, interrelación, apoyo; en ellas la creatividad y la innovación es el resultado de un trabajo colectivo en el que todas las personas contribuyen y donde la estructura de funciones y responsabilidades facilita el desarrollo de personas (Obeso, 2003). La memoria histórica es un activo, el conocimiento pasado es necesario para seguir aprendiendo.

El modelo de gestión avanzada, cuyo objetivo es promover prácticas de excelencia en la gestión de personas en las organizaciones, pone en valor el papel de la innovación en las organizaciones como estrategia de crecimiento y supervivencia y para hacerla posible señala que una entidad “debería crear el contexto interno para que las personas compartan el conocimiento, asuman riesgos, emprendan e innoven” (Euskalit, 2018 p.6). La innovación es el resultado del establecimiento de entornos de

colaboración y encuentro que contribuyan a que las personas se relacionen, y compartan experiencias.

Parece necesario que exista una relación entre la cultura organizativa y la gestión del conocimiento. Para que las personas deseen poner en común aquello que les dota de un valor diferencial, es decir su experiencia, saber hacer, la organización en su conjunto debe estar alineada para hacerlo posible. Las rutinas, el miedo al fracaso y a salir de la zona de confort ocasiona que haya mecanismos de defensa ante lo nuevo.

El cambio que a veces es necesario para que las personas trabajen en común y transmitan sus experiencias, no siempre es fácil. Tal y como señala Schein:

La fuerza y estabilidad de la cultura deriva del hecho de que está basada en el grupo...si alguien nos solicita cambiar nuestra manera de pensar o percibir y esta manera es en la que se basa lo que hemos aprendido en un grupo al que pertenecemos, nos resistiremos al cambio porque no nos gusta desviarnos de nuestro grupo, incluso si pensamos en privado que el grupo está equivocado.(Schein, 2004, p.63)

Existen, además, barreras y mecanismos defensivos que inhiben que el cambio tenga lugar y con ello sea más difícil el que iniciativas vinculadas a la gestión del conocimiento y aprendizaje tenga lugar en una entidad. Estas barreras son limitaciones que dificultan su implementación y desarrollo y pueden ser de varios tipos: económicas, tecnológicas, humanas. (Audifred & Escamilla, 2016). Un razonamiento defensivo tiene lugar cuando las personas:

Sostienen premisas sobre lo que es cuestionable cuando ellas piensan que no, hacen inferencias que no necesariamente apoyan las premisas que creen ponen en práctica, y alcanzan conclusiones que creen que han testado cuidadosamente y no ha sido así, sobre todo por la forma que les ha dado las hace indemostrables. (Argyris, 1990, p.10)

Lograr una organización abierta, basada en la mejora de forma permanente, no es fácil, dado que requiere que las personas quieran trabajar de esta manera. En

ocasiones, resistirse a las transformaciones tiene que ver con los modelos mentales que se poseen y los mecanismos de defensa que las personas desarrollan en sus relaciones con los demás.

### 1.3.3. Cultura organizativa e identidad personal

Con anterioridad se ha abordado la relación existente entre el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la cultura organizativa. Parece que cuando existen culturas donde se favorecen los procesos de intercambio de aprendizaje y experiencias, se generan nuevos conocimientos, que favorecen la aparición de cambios. Igualmente, se pueden favorecer procesos en los que se generan nuevos roles y por ende identidades al compartir puntos de vista, modelos o acercamientos con los que las personas pueden identificarse.

La pertenencia a un grupo social u organización puede conformar la identidad de sus participantes. Es una manera de dotar de sentido, coherencia y estabilidad. Sus efectos positivos repercuten en aspectos como la autoestima y el bienestar personal. A mayor beneficio, mayor es la probabilidad de que el compromiso hacia las mismas sea más fuerte. Algunos autores han abordado la relación entre la identidad individual y la colectiva producto de las interacciones que las personas realizan en las organizaciones a las que pertenecen y/ o con las que se identifican.

La propia definición de la identidad individual puede verse alterada con los cambios producidos al pertenecer o abandonar los grupos sociales de referencia (Brown, 1998). La identidad organizativa puede definirse como “aquellos rasgos cognitivos y características comportamentales que los integrantes atribuyen a su organización” (Brown, 1998, p.91). La identidad organizativa considerada aquí por el autor hace referencia a las percepciones que poseen sus integrantes y que son atribuciones o rasgos que utilizan a la hora de valorar o describir dicha organización. Tal y como considera Hofstede, es un concepto cercano al de cultura organizativa, pero no idéntico. “Las identidades se componen de las respuestas de la gente a la pregunta: ¿A dónde pertenezco? Se basan en imágenes mutuas, estereotipos y en emociones” (Hofstede, 2001, p.10). La relación entre cultura e identidad es abordada por Alvesson cuando destaca la importancia de los procesos de identificación de las personas con la cultura organizativa en la que interactúan (Adolfsson & Aneheim, 2016).

Cuando Erikson definió hace más de 50 años el concepto de identidad, (self - el yo) consideró su desarrollo como el resultado de la adaptación de las personas al entorno que les rodea y de la superación de los obstáculos (crisis) que durante su vida se producen, orientándose a la búsqueda del equilibrio y la felicidad (Robles, 2008). En este caso, el autor alude a la identidad individual, siendo ésta el resultado de un proceso en el que el contexto en el que las personas se sitúan implica cambios para poder sobrevivir. Las organizaciones, a través de su cultura y modos de hacer, también se conforman fruto de ese proceso de interacción con el entorno que les rodea, y al igual que las personas deben realizar esfuerzos para adaptarse, transformarse y en definitiva sobrevivir.

La identidad puede ser considerada como algo único que puede estar constituida por una variedad de emociones, valores, gustos, creencias, intereses, roles sociales y pertenencia a un grupo (Kleiber, Walker & Mannell, 2011).

En el proceso de desarrollo de la identidad, desempeña un papel fundamental la relación con los demás. Las interrelaciones que las personas desarrollan socialmente y hacen posible compartir pensamientos, sentimientos y acciones proporcionan referencias sobre la identidad individual. Este aspecto es especialmente relevante en la dimensión organizativa, cuando la pertenencia a una entidad, donde se comparten objetivos y logros, permite construir de forma colectiva la propia identidad, como resultado de las relaciones sociales que se establecen entre las personas que la conforman (Hogg & Terry, 2001).

La idea de identidad es un puente entre lo social y lo individual, esto no resta importancia a la persona individual, sino que es necesario entender esta práctica en la comunidad concreta, con límites difíciles de dirimir. Nuestra forma de comunicarnos, pensamientos, e ideas que tenemos del mundo reflejan cómo nos relacionamos, nos situamos en comunidades que proporcionan una identidad, que a su vez pertenecen a comunidades más amplias. Adscribirse a las mismas significa contemplar aspectos relacionados con cómo se comprometen sus miembros, cómo se identifican entre sí, qué conductas son aprobadas. Cuando formamos parte de una comunidad de práctica, la identidad se define a través de la forma en la que tomamos parte en la misma, cómo la conformamos con los demás, quiénes somos dependiendo de lo que conocemos y desconocemos, de nuestra trayectoria, la forma en la que nos afiliamos y el equilibrio entre pertenecer a un contexto específico que se puede englobar en otro mayor. La identidad es una forma de estar en el mundo, que se explicita a través de

palabras cuando verbalizamos y pensamos sobre nosotros y los demás. Es gracias a su explicitación social a través del discurso como se define de una manera social, teniendo experiencias sociales, participando en ámbitos y comunidades determinados. Dichas experiencias y sus interpretaciones van conformando la identidad, construyendo nuestro yo. Es un proceso constante que evoluciona, producto del devenir personal. Situarse en una comunidad en la que desarrollamos prácticas y de la que formamos parte nos hace reconocer dicho contexto como algo conocido, familiar en la que están implícitos factores como la responsabilidad sobre lo que se hace y porqué se hace, el compromiso conjunto sobre el trabajo a realizar, situando nuestro yo dentro de un todo, estableciendo miradas y formando perspectivas que conllevan interpretaciones sobre cómo funcionan las cosas.

Además, formar parte de una comunidad supone reconocer una historia de la que se ha podido formar parte y que da lugar a trayectorias de participación, esto se traduce a nivel identitario, en experiencias, memorias, relacionadas con la pertenencia a dicha comunidad. El contactar con nuevas comunidades o prácticas supone acceder a lo que no conocemos, supone considerar los factores que se relacionan con la formulación de la identidad, tales como los significados que se comparten, lo familiar, la historia compartida y las memorias, lo que es útil, los roles que se asumen (Wenger 2001). Esta reflexión sobre lo que se conoce y desconoce, puede llevar a tener que formular cambios que permitan procesos de adaptación a las situaciones que así lo demanden.

#### **1.4. La conversación como motor de cambio organizativo e identitario**

Como se ha abordado en páginas previas, la creación de conocimiento requiere de su explicitación y que se comparta lo que tácitamente se conoce. La pertenencia de las personas a organizaciones en las que desarrollan actividades, sean éstas con un fin lucrativo o no, implica procesos de interrelación en la puesta en práctica de estas. Durante ese proceso se intercambian ideas, significados, perspectivas y motivaciones personales, y también se conforman identidades que tienen que ver con lo que significa lo que se hace, lo que implica pertenecer a dicha organización, cuáles son los compromisos y responsabilidades que se adquieren, lo que se conoce y desconoce, en definitiva, el yo individual en relación con el grupo social al que se adscribe.

#### 1.4.1. El valor de las conversaciones

El canal y contexto gracias al que tienen lugar todos estos aspectos es la conversación entre personas. Podemos definir las conversaciones como: “Aquellas interacciones interpersonales que suceden durante la co-presencia y gracias a la co-presencia en las que la gente interactúa, unos con otros a través de afirmaciones verbales, pero también a través de miradas, gestos y posicionamientos” (Mengis & Eppler, 2008, pp.1.287).

Son las conversaciones escenarios en los que las personas se expresan y que pueden facilitar la creación de conocimiento y al mismo tiempo dificultarla. Permiten clarificar dudas, profundizar en cuestiones de interés y sirven para generar relaciones de confianza y mejorar los vínculos, aspectos que son fundamentales a la hora de crear, compartir y difundir conocimiento. Igualmente, el formato que adquieran dichas conversaciones influye en que dicho aprendizaje sea posible. Falta de estructura o excesiva rigidez o la ausencia de normas que las regulen hacen de este modo de relación un aspecto que puede ser positivo o contraproducente, según cómo se gestionen (Mengis & Eppler, 2008).

La complejidad y rapidez de los cambios que las personas experimentan proporciona frecuentes sensaciones de incertidumbre, que requieren comprensión, dotarlas de un significado. Frecuentemente las organizaciones establecen metas y objetivos cuyo alcance es incierto. “Ya que su destino está actualmente más allá de los horizontes previstos temporalmente, la conexión entre lo que deciden hacer y lo que están haciendo es siempre tenue y ambigua. Habitan un mundo de emergencia, novedad perpetua y ambigüedad” (Shaw, 2002, p.141). Este dinamismo contextual en el que las personas son socialmente interdependientes a la hora de actuar desencadena la necesidad de trabajar con aquellos procesos y temáticas en las que los procesos de generación de significado a través de la persona y de sus relaciones con otros son esenciales en la estabilidad y el cambio organizativo.

La consideración de la organización como algo mecánico ha dado paso a una concepción de un sistema vivo, en el que el reduccionismo da paso a una concepción más humanizada, considerándola como un todo que debe aprender de distintas disciplinas y ciencias, de cómo la naturaleza funciona, un sistema que se organiza a través de las interacciones de las personas y grupos que lo conforman cada uno de los cuales con su propia autonomía. La organización puede entenderse como una red

estructurada que se conforma a través de los procesos de interacción y comunicación (Shaw, 2002).

#### 1.4.2. Modelos de conversación y sus funcionalidades

La importancia de las conversaciones entre las personas y su repercusión en la generación de conocimiento hace necesario que se expliciten las distintas modalidades de conversación dependiendo de sus contribuciones, escenarios, participantes y objetivos.

Mengis & Eppler (2008) realizan un recorrido conceptual de distintos autores en el que se establecen las distintas definiciones atribuidas a las conversaciones en las organizaciones tales como: conversación apreciativa, diálogo decisivo, diálogo, conversación generativa, buena conversación, buena pelea, gran charla, conversación honesta, conversación poderosa, discusión hábil y conversación estratégica. En el estudio de caso que se aborda en la presente investigación, están presentes las cuatro, sobre todo el diálogo y la conversación apreciativa. El diálogo que aportan los participantes al reflexionar sobre su situación o las cuestiones que se les plantean y la conversación apreciativa porque se centran en aquellos aspectos que les permiten avanzar, pero también se producen discusiones hábiles antes de llegar a consenso y hay conversaciones de facilitadores que son claramente poderosas y de gran impacto durante el trabajo con los grupos.

Merece la pena establecer una diferenciación entre el tipo de conversación apreciativa y el diálogo. En el caso de autores como Argyris, Senge, Isaacs o Kleiner, el modelo de conversación denominado *diálogo* se centra en “crear patrones conversacionales que facilitan una investigación colectiva detallada de las asunciones subyacentes, valores, creencias y contextos que componen la actividad organizacional a fin de que se creen nuevos patrones de acciones”. En el caso de la conversación/ búsqueda apreciativa, autores como Cooperrider, Sorensen, Whitney & Yaeger, afirman “que la base para la afirmación del cambio se da promoviendo conversaciones que indagan en las experiencias generadas a través de la vida, los valores esenciales, y los momentos de excelencia en la vida organizacional” (Barge & Oliver, 2003, pp.124-125).

Ambos tipos de conversación se orientan a instaurar una nueva forma de conversación en la vida organizacional dejando de lado un modelo de diálogo centrado en

problemas a otro con un foco en la colaboración organizativa dentro de la vida organizativa, y es a través de ese intercambio conversacional como emergen los sentimientos y las cogniciones de las personas, que permiten la generación de nuevos modelos y cambios en pensamientos, sentimientos y acciones.

La diferencia entre ambos modelos se encuentra en la forma en la que se realiza la búsqueda. En el caso del diálogo, se basa en un proceso de confrontación a través de los integrantes de la organización, en el que se manifiestan expectativas acerca del futuro de la entidad. En el caso de la indagación apreciativa, el foco se sitúa en lo que funciona bien y en enfatizar conversaciones que fomenten la solución de problemas. Sitúa el énfasis en valorar lo que funciona y en conectar las emociones de sus integrantes pulsando sus pasiones y sentimientos relacionados con lo que constituye la excelencia y facilitan los cambios (Barge & Oliver, 2003, pp.124-125).

Entre las funcionalidades atribuidas a las conversaciones, existen cuatro aspectos en los que los autores han trabajado y que permiten determinar sus contribuciones.

A la hora de visualizar las conversaciones como elementos que contribuyen a la creación de conocimiento cabe mencionar autores como Von Krogh, Nonaka & Takeuchi; la corriente del aprendizaje organizacional en la que situamos a autores como Argyris, o Isaacs, sitúa el proceso del diálogo organizativo como un elemento esencial en la innovación, que permite cuestionar rutinas e inferencias, que en muchas ocasiones no contribuyen a que se pueda crear un entorno de aprendizaje. En los procesos de toma de decisiones, las conversaciones adoptan el rol de constituirse en un marco que hace posible la toma de decisiones y por tanto conectadas a las mismas, en esta línea han trabajado autores como McCambridge y Eisenhardt. El papel de las conversaciones en la gestión del cambio se ha abordado por autores como Ford & Ford y Barge & Oliver, abordando estos últimos su repercusión a la hora de facilitar la generación de nuevos comportamientos y creencias. Además, autores como Barge & Little o Isaacs, destacan su función social y cultural a la hora de conformar la cultura de la entidad (Mengis & Eppler, 2008).

Es decir, que las conversaciones según los autores contribuyen a crear conocimiento, permiten el paso de conocimiento tácito a explícito y viceversa son esenciales en procesos de innovación y cambio ya que el diálogo provoca el intercambio de experiencias y aprendizajes, hacen posible la resolución de problemas y toma de decisiones y facilitan la aparición de cambios y nuevas creencias además de poseer un papel fundamental a la hora de dar lugar a la conformación de la cultura organizativa, ya que gracias a la conversación las personas se relacionan, comparten intereses y creencias, y desarrollan una identidad colectiva. Son un canal y una vía

para la transformación. El estudio de caso que se presenta en el capítulo final se apoya en estos planteamientos para poder generar transformaciones en la comunidad a la que pertenecen a través de la generación de redes de conocimiento.

#### 1.4.3. Elementos de la conversación que facilitan o dificultan los procesos de generación de conocimiento

Desde una perspectiva de generación de conocimiento, no todos los modelos de conversación se orientan a la misma función. Además, existen dimensiones en el contexto conversacional a las que hay que prestar atención y que pueden facilitar o inhibir dicho proceso (Mengis & Eppler, 2008).

El mensaje, el proceso de conversación, su intencionalidad, los modelos mentales de los participantes, las dinámicas grupales y el contexto organizacional son elementos claves por explorar, a la hora de considerar el aprendizaje y la generación de nuevos conocimientos. En el caso del mensaje, es necesario tener en cuenta su vinculación con hechos, su relevancia en función de la audiencia a la que se dirige, además de los aspectos relacionados con sus dimensiones no verbales.

En el proceso de conversación es importante que su desarrollo y estructura permita el análisis y la exploración, que existan ocasiones para que los participantes puedan realizar aportaciones a nivel individual y se preste escucha activa a las aportaciones.

El objetivo/ intencionalidad de la conversación aborda cuáles son sus finalidades, y si éstas se explicitan durante el proceso, esencial, a la hora de compartir significados y evitar malentendidos

Los modelos mentales de los participantes están vinculados a la forma en que las personas procesan la información, la dotan de significado y sentido. Las emociones tienen una repercusión directa en la manera en que la información se procesa, al igual que los valores y creencias, presentes en lo que es la propia configuración del mundo. Un paso importante es crear consciencia de su existencia y de cómo repercuten en el proceso conversacional.

Las dinámicas grupales, presentes en la mayoría de las conversaciones, guardan una relación directa con aspectos organizacionales tales como la estructura organizativa, la

distribución de los mecanismos de poder formales e informales, así como la resolución de conflictos.

Finalmente, el contexto organizacional, en el que se incluyen espacios físicos, la selección de participantes, canales, patrones de comportamiento o normas determinan la forma de las conversaciones. La cultura organizativa, en definitiva, debe constituirse en un elemento que facilite la creación, distribución y evaluación del conocimiento

#### 1.4.4 Las conversaciones como elementos para transformar y generar cambios

Es numerosa la literatura sobre gestión del cambio organizacional. En las páginas precedentes se ha reflejado la concepción de las organizaciones como sistemas vivos que requieren de transformaciones, evolución en sus intentos sucesivos para sobrevivir y adaptarse a los contextos en los que están inmersos. Dichos procesos de transformación pueden ser abordados desde enfoques en los que la mejora y el cambio forman parte del proceso habitual de una entidad que aprende de forma permanente (mejora continua, calidad total) o bien pueden responder a iniciativas planificadas, estratégicas, que implican una readaptación, un cambio de enfoque a la realidad vivida en aspectos concretos, con objetivos e indicadores que pueden evidenciar que dichas transformaciones han tenido lugar.

Igualmente, se ha abordado que existen factores como la cultura organizativa que pueden facilitar el aprendizaje, la adaptación al entorno en las que es frecuente que los cambios sean considerados como parte del proceso de desarrollo de la vida de la entidad, teniendo presente que las entidades las conforman personas, y que forma parte de su estudio, no sólo el tipo de estructura, división de las tareas, objetivos o misión sino también las relaciones formales e informales en las que se producen los procesos de comunicación en los que tiene lugar la creación, distribución y generación de conocimiento y gracias a los cuales también pueden producirse cambios.

La relación existente entre los procesos de comunicación interpersonal como facilitadores, desencadenantes de los procesos de cambio se comprende bajo una perspectiva integral en la que el cambio es consustancial a los procesos de comunicación. Es decir, que los cambios que se producen en los procesos de conversación generan transformaciones en los procesos organizativos: “La

comunicación es un mecanismo generativo de cambio que proporciona a las personas, la realidad en la que viven, más que servir como una simple herramienta para representar y transmitir la comprensión o el conocimiento de las personas” (Ford & Ford, 1995, p 560).

Cuando el cambio es planificado e intencional, Ford y Ford proponen cuatro tipologías de conversación que dan lugar a cambios intencionados: las iniciativas, las conversaciones para la comprensión, las conversaciones orientadas a la acción y las conversaciones de cierre.

Las iniciativas, en primer lugar, son aquellas que se centran en el objetivo a alcanzar, en lo que se debe hacer y pueden ser consideradas como las primeras fases del proceso de cambio. Habitualmente son afirmaciones basadas en evidencia que ponen de manifiesto una situación dada y pueden surgir en distintos espacios o situaciones, dado que un cambio puede iniciarse desde muchos puntos de partida que requieren que se sitúe el foco sobre una circunstancia, aspecto o situación que requiere un abordamiento, toma de decisiones o acciones posteriores.

El segundo tipo, que es también una fase que da continuidad a la anterior, son las conversaciones para la comprensión, normalmente utilizadas para entender las consecuencias que siguen a un determinado desencadenante, y en las que se dan, además de afirmaciones, peticiones en las que hay una clara presencia de sentimientos y emociones, y claramente se busca avanzar hacia alternativas que proporcionen una solución a las cuestiones por resolver. Además, suponen sacar a la luz las creencias o asunciones que apoyan los modos de pensar y sus repercusiones. En este tipo de conversaciones, es necesario determinar en qué condiciones se puede evaluar si los cambios han tenido lugar, aportando indicadores de medida que los evidencien, además es importante explorar el grado de implicación de los participantes en dichas transformaciones y con ello ser capaz de vencer los obstáculos y resistencias para que éstas sean posibles, sirven igualmente para proporcionar y compartir significados sobre las acciones o eventos a desarrollar y generar, cambiar impresiones sobre las decisiones que se generen.

En tercer lugar, las conversaciones orientadas a la acción se enfocan hacia la producción de resultados. Aquí tienen lugar el establecimiento de plazos, el mostrar evidencia de logros y los ajustes necesarios. Finalmente, las conversaciones de cierre se orientan a explicitar la finalización del periodo de cambio, y el cierre del proyecto,

necesarios para que el equilibrio pueda tener lugar. Durante las mismas tienen lugar los resúmenes, confirmaciones, y expresión emocional, así como reflexiones sobre la posible continuidad. Es necesario realizar acuse de recibo de lo conseguido y fomentar el desapego; además, crear visión de futuro hacia aquellas circunstancias o situaciones que se visualizan como nuevas o como oportunidades que posiblemente desencadenen nuevas fases de cambio en el futuro (Ford & Ford, 1995).

#### 1.4.5. La conversación, el significado y la identidad

Dotar de significado a nuestros comportamientos, acciones, hechos que suceden en la vida, es fundamental para el bienestar de las personas. Autores como Viktor Frankl han abordado la necesidad que las personas tienen de dotar de sentido a sus vidas. Proporcionar sentido permite que las personas doten de explicación a lo que sucede y observen en el entorno en el que viven, facilitando su adaptación, se comuniquen, intercambien puntos de vista e informaciones con los demás, gestionen sus impulsos y comportamiento en relación con un entorno social y puedan regular sus emociones. Tener un propósito, una meta y las actividades que la hacen posible, desarrollar un sistema de valores que permita tipificar como buenas o malas nuestras acciones, además de un sentido de eficacia en la consecución de dichas metas y la propia valía, son necesidades a las que se da significado (MacKenzie & Baumeister, 2014).

Las organizaciones son contextos eminentemente sociales, en los que, a través de las relaciones entre sus integrantes principalmente por medio del lenguaje y el intercambio de conocimiento, las personas comparten valores, sentimientos, significados, saberes y desarrollan una identidad colectiva. “La razón por la que el conocimiento es particular a una comunidad es porque emerge a través de la actividad situada; el conocimiento se construye dentro de un contexto social particular” (Bechky, 2003, p. 313).

Participar en las organizaciones implica que el lenguaje no sea una única forma para tomar parte, sino para actuar, negociando y renegociando significados en el mundo. “La transformación del orden social, está conectado a la inmediatez de la persona como parte relacionada con la actividad, entendiendo el aprendizaje como un proceso que incorpora, el dotar de sentido, políticas y formación de la identidad social” (Shaw, 2002, p. 167).

El proceso del diálogo requiere que las personas trabajen para crear un significado común de las interacciones de unos con otros. El verdadero desafío del diálogo es el desarrollo de un marco común desde el que explorar actuales o nuevas formas de mirar a las cosas (...) El diálogo sirve de piedra angular para el aprendizaje organizacional proporcionando un entorno en el que las personas pueden reflexionar juntas y transformar el contexto en el que su pensamiento y acciones emergen. (McCambridge, 2003, pp. 389, 391)

En ambos autores la interacción entre personas hace posible que éstas interioricen el sentido que cobra el entorno que también los define e influye: "El diálogo implica en principio, la posibilidad de influencia mutua." Establecer un proceso de diálogo productivo entre las personas implica reconocer la parte relacional del diálogo; el realizar afirmaciones y llevar a cabo actos implica de manera tácita, el trasladar una disposición a una actitud hacia las personas que participan en el proceso (Tsoukas, 2009, pp. 943-944). Relacionarse significa conversar, y actuar, realizar un proceso de reflexión que repercute en futuros actos y percepciones, y que da lugar a otros. Es un proceso de generación de aprendizaje, pero también de identidad. Significa comprender la realidad, aceptando que lo hacemos en compañía de los demás y que es un proceso en el que se construyen paradigmas y marcos de referencia, modos de percibir lo que vemos, sabemos y hacemos.

La identidad proporciona respuestas a preguntas relacionadas con el ser de grupos y personas. En el caso de la identidad social, se produce a partir de la pertenencia de una persona a un grupo social en el que se comparte un significado de lo que es ese grupo u organización, a diferencia de la individual que es única y pertenece al individuo. Igualmente, según la teoría de la identidad, el concepto está relacionado con los distintos roles que desempeñamos en cada uno de los entornos en los que desempeñamos un cometido o responsabilidad, y el valor que otorgamos a cada uno de ellos se conecta con la intensidad con la que la persona se define como tal, en la que también interviene la cantidad de percepciones compartidas entre sus integrantes y las comparaciones que se establecen con otros grupos.

Merece la pena abordar el término *identificación*, en el que están presentes las dimensiones cognitiva, evaluativa y emocional. La persona se reconoce como participante y dota a dicha participación de un valor en ambas dimensiones están presentes las emociones y la valoración sobre dicha pertenencia. El estado de

identificación tiene lugar cuando una parte del ser personal se define por el rol que se desempeña y existe coincidencia entre los atributos personales y los que componen esa identidad social. Supone aceptar los componentes de la identidad, principalmente valores, metas, creencias, rasgos y estereotipos, conocimiento, habilidades y destrezas, como si formaran parte del ser personal, al interiorizarse. No es el caso del compromiso, un concepto que está relacionado con una disposición positiva hacia una organización, en el que el autoconcepto y la identidad organizativa son entidades distintas. La importancia de la identidad se explica no solo como un concepto fundamental del comportamiento y cognición humanos, sino que permite explicar, con mayor profundidad, las razones por las que las personas son lo que son hacen lo que hacen, se unen a organizaciones, o las abandonan y se relacionan con los demás. La identificación “es el proceso mediante el que las personas se definen a sí mismas, comunican dicha definición a otros, y usan dicha definición para guiar sus vidas, trabajo u otros” (Ashforth, Harrison, Corley, 2008, pp. 325-334).

Las personas se identifican con las organizaciones por distintos motivos relacionados con la conexión con los demás, la necesidad de pertenecer a algo, reforzar la propia estima, profundizar en el autoconocimiento y la propia coherencia y consistencia a lo largo del tiempo. Los seres humanos, buscan a través de la creación de significados, reducir el estrés que supone el cambio, y la adaptación al contexto, en la que la incertidumbre suele estar presente, e igualmente estar conectados con los grupos con los que se asocian, comparten valores, y dotan de estructura al mundo en el que viven.

Gracias a ese proceso, la identidad de las personas se fusiona con la entidad a la que pertenecen e incorporan alguno de sus atributos, haciéndolos propios. Cuando este proceso de identificación sucede, están más presentes aspectos tales como: mayores niveles de esfuerzo y cooperación entre las personas, e incremento de la motivación y el aprendizaje. Existen también consecuencias negativas visibles en la resistencia al cambio, el apoyar metas que no son exitosas, y barreras hacia el aprendizaje y la creatividad.

La identidad se construye a través dos mecanismos relacionados con dotar de sentido; unos los que lo rompen (*sense breaking*) y otros los que lo producen (*sense giving*). Los primeros suponen la formulación de preguntas, el cuestionar el estatus quo y hacia dónde se quiere avanzar. Dan lugar a que existan intentos para construir significados que llenen el vacío producido, que proporcionen sentido a la realidad y por ende a generar una nueva identidad, que requiere normalmente que el contexto social la valide. Ambos mecanismos funcionan de forma continuada, las personas

experimentan tensión cuando comparan su estado actual con el deseado y requieren completar esas diferencias con nuevos significados. Las identidades habitualmente tienen lugar a través de las actuaciones de las personas en los entornos en los que se desenvuelven y las consecuencias que producen y producen significados que son los principios sobre los que se establece la identidad.

Son componentes de dicha identidad, los resultados obtenidos a través de conductas, indicadores externos relacionados con la apariencia y el seguimiento de normas además de formas de pensar y sentir. La forma en la que las personas se relacionan tiene lugar habitualmente a través del lenguaje y la creación de narrativas que facilitan los cambios y la estabilidad. Estas historias se construyen socialmente y hacen referencia a aspectos del pasado que dan continuidad al presente y frecuentemente requieren adaptarse para el futuro. “La historia que contamos sobre nosotros mismos ... es la esencia de la identificación”. Las personas pueden desarrollar distintas identidades de forma simultánea. La dimensión relacional de la identificación permite explicar cómo la colaboración en redes tiende a facilitar que las personas lo hagan con aquellos grupos a los que participan, promoviendo la transferencia del conocimiento, el aprendizaje compartido y otras formas en las que la cooperación está presente. Además, el proceso de identificación se produce con aquellos grupos más próximos y cercanos con los que hay mayor conexión y compromiso. (Ashforth, Harrison, Corley, 2008, pp. 325-334).

Si, tal como afirman Kärreman y Alvesson:

La identidad social de una persona se concibe como algo en lo que se trabaja de forma permanente(...) y es un resultado importante de los procesos de construcción de la realidad en la adaptación organizativa (...) Se adquiere, mantiene, cambia, elabora por medio de la conversación y la narrativa. (2001, pp. 65-66)

entonces es posible hipotetizar que los procesos en los que las personas comparten conversaciones y experiencias tácitas, ideas sobre cómo funciona el mundo, aprendizajes y saberes, son también desencadenantes para la formación de identidades sociales.

La construcción de narrativas e historias sirve para que las personas puedan comprender sus experiencias, sobre todo para dotarlas de sentido. “La narrativa es el modo de pensamiento que mejor captura la particularidad experiencial e intencionalidad de la acción humana e implica razones, intenciones, creencias y metas” (Baumeister & Newman, 1994).

Además, dichas narrativas y conversaciones se producen en el proceso de la conversación que:

Incluye no solo qué se habla sino un aparato conversacional de símbolos, artefactos (...) a través de los que las organizaciones generan realidades (...)

Nuestras realidades existen en las palabras, frases, y oraciones que hemos combinado para crear descripciones, informes, explicaciones, entendimiento que a su vez crean lo que se describe, informa, explica o comprende. Son esas creaciones lo que hace que las organizaciones sean redes de conversaciones y transformar esas conversaciones, es lo que constituye el cambio organizacional. (Ford, Ford & McNamara, 2002, pp. 107-108)

## 1.5. Recapitulación

La revolución industrial enfatizaba el valor de los trabajadores, sobre todo, por su capacidad productiva, las entidades industriales de la época eran reconocidas por la producción en serie y su masa obrera una parte del proceso maquina, un componente más del sistema. Este reduccionismo de las “cualidades esencialmente humanas” en el que la homogeneización y estandarización eran conceptos claves para las organizaciones, fue dando lugar a un cada vez mayor creciente interés por las relaciones humanas, una variable moduladora de los efectos a obtener. Se pasó del sistema hombre- máquina a modelos en los que la consideración de las organizaciones como sistemas y conglomerado de relaciones y conflictos, establecía una distribución del trabajo en función de la capacitación de las personas, distribuyendo la autoridad en tramos de control y comenzando a dar valor a la motivación organizacional, un aspecto determinante en la generación de resultados.

La estabilidad contextual también ha sufrido una evolución remarcable, la organización mecanicista, donde la máquina ofrecía productos y bienes en serie, requería entornos predecibles, estables, en los que la demanda se caracterizaba por una mínima intervención, muy poca segmentación de nichos de mercado y baja variedad en los productos y servicios. Las estrategias comerciales se orientaban mucho más a cómo vender el producto que a conocer a sus destinatarios.

La evolución de los mercados, el sistema capitalista, y la volatilidad de los entornos en los que las entidades están inmersas, ha ido dando paso a conceptos como la calidad total, la mejora continua, la excelencia en la gestión y la orientación al cliente, conceptos todos ellos vinculados a la aportación de valor, a la manera en las que las organizaciones se diferencian de las demás por el qué y el cómo lo hacen, siendo esta diferenciación una estrategia para sobrevivir, para adaptarse a un mundo cada vez más complejo y cambiante

Los modelos organizativos de gestión avanzada consideran el factor humano como su activo más importante, porque es en las personas dónde se explican fundamentalmente las diferencias en el modo de hacer las cosas, donde radica el interés del conocimiento que poseen. En un momento en el que los cambios son cada vez más rápidos, el exceso de información en lugar de generar ventajas produce desorientación, las personas que son clientes y ciudadanos cada vez son más exigentes en su valoración de experiencias, productos y bienes adquiridos, el conocimiento, el saber hacer, el valor otorgado a la experiencia adquiere un destacable papel en el proceso de supervivencia organizativa en contextos cada vez más competitivos.

La vida organizativa es eminentemente social y relacional, es en los grupos y comunidades a las que pertenecen las personas, donde se encuentran oportunidades para crecer, aprender, compartir, innovar o adquirir nuevas experiencias y habilidades. No sólo es importante saber lo que las personas saben sino también lo que desconocen.

Los esfuerzos continuados por parte de las organizaciones para documentar el conocimiento tácito de sus integrantes pasan por crear escenarios en los que a través de espacios relacionales y conversacionales se intercambien puntos de vista, juicios y experiencias subjetivas que dan lugar a nuevos conocimientos. El ciclo del conocimiento es infinito, se genera de forma permanente al pasar de explícito a tácito y de tácito a explícito, pero no siempre es posible que la generación de conocimiento tenga lugar, para ello es necesario que la cultura del grupo, de la organización- el

modo en el que hacemos las cosas aquí- favorezca su aparición. Cuando hay barreras para que el aprendizaje tenga lugar, las organizaciones se estancan, se producen reacciones defensivas por parte de los individuos que las conforman, a las transformaciones necesarias, y se evitan los cambios, imprescindibles para que las entidades sigan avanzando y puedan sobrevivir.

La teoría y modelo conceptual del desarrollo organizativo reconoce el valor de la adaptación y la transformación permanente al entorno donde las organizaciones desarrollan su función, pensar en ellas de modo estático parece difícil si tenemos presentes los acercamientos conceptuales que se han abordado, en los que se mencionan que las realidades organizativas se crean a través del lenguaje y las conversaciones de sus integrantes. La búsqueda de significado proporciona utilidad a lo que hacemos y a cómo lo hacemos parece ser una necesidad vinculada a la propia naturaleza humana que permite no sólo dotar de sentido a nuestra existencia, desarrollo y propia estima, sino que además ésta emerge durante nuestra interacción con los demás. La construcción de la propia identidad personal tiene lugar cuando nos relacionamos con los otros, y formamos parte de colectivos con los que a veces nos identificamos y desarrollamos una identidad colectiva, asociada a nuestra participación y adhesión a dichos colectivos. Es a través de los procesos en los que se comparten ideas, aprendizajes, significados y conocimiento tácito, como podemos desarrollar nuevas identidades y desplegar cambios.

Esta investigación aborda los procesos de transformación en grupos y colectivos, en los que la dimensión social y el trabajo por el bien común forman parte del sistema de valores de las personas que los integran. Los grupos que conforman el estudio de caso que seguirá a este marco teórico son entidades sin ánimo de lucro orientadas a la mejora de la comunidad en la que viven. En estos colectivos, los valores organizativos, el compromiso y la identidad que sus integrantes adquieren están directamente relacionados con la necesidad de reflexionar sobre otros modos de actuación, compartir buenas prácticas, ideas y experiencias; acercamientos, en definitiva, que permitan realizar transformaciones y contribuyan al bienestar local común y al desarrollo personal, grupal y comunitario. El contexto de ocio serio acoge a estos grupos como emplazamiento/ contexto conceptual que puede dar lugar a transformaciones cuando las personas implicadas, reflexionan sobre sus ventajas y oportunidades, se identifican como participantes y animan a otras personas a integrarse en el colectivo. Es esperable que al actuar localmente haya mayor accesibilidad para participar, y menos distancia con los fines a lograr. De ahí que el

próximo capítulo trate de poner en claro cuáles puedan ser las aportaciones de los Estudios de ocio a la presente investigación.

## Bibliografía

- ADOLFSSON, V. & ANEHEIM, E. (2016). *Organizational culture and its significance for knowledge sharing. A case study on a psychiatric health care organization*. Lund University
- ARGYRIS, C. (1999). *On organizational learning*. Oxford. Blackwell Publishing.
- ARGYRIS, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences*. New Jersey. Prentice- Hall
- ASHFORTH, B. E, HARRISON, S.H & CORLEY, K. (2008) Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34 (3), 325-374
- AUDIFRED, A. & ESCAMILLA, C. (2016). Barreras en la gestión del conocimiento del manejo de RPBI. *Revista Iberoamericana de las Ciencias Biológicas y Agropecuarias*, 5 (10)
- AYERBE, M., AYERBE, O., BARANDIARAN, X., LAZKANO, A., MUJIKA, A & PLAZAOLA, A. (2006). *El capital social de las organizaciones y su entorno: conceptualización teórica, medición e intervención en la generación de capital social*. Vitoria. Ekonomiaz, (59), 15-47
- BARCELÓ, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid. ESIC
- BARGE, J. & OLIVER, C. (2003). *Working with appreciation in managerial practice*. *Academy of Management Review*, 28 (1), 124-142.
- BARRASA, A. GIL, FRANCISCO, DE LA OSA, J.C. & ALCOVER, C.M. (2002). La gestión del conocimiento. Tendencias y desarrollos en España. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), 319-342
- BAUMEISTER, R. & NEWMAN, L. (1994). How histories make sense of personal experience: motives that shape autobiographical narratives. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20 (6), 676-690
- BRANDNER, A. & CUMMINGS, S. (2017). *Agenda Knowledge for development. Strengthening agenda 2030 and the sustainable development goals*. Vienna. Knowledge for development partnership

- BECHKY, B.A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: the transformation of understanding on a production floor. *Organization Science*, 14(3), 312-330
- BROWN, A. (1998). *Organizational Culture*. London. Financial Times, Pitman Publishing
- BUENO, E. (2005). *Una reflexión crítica sobre la comprensión de la sociedad del conocimiento: la era de los intangibles*. Economía del Conocimiento. Capital Intelectual. El valor de los intangibles, (0), 3-17
- CHAVEZ, N. & TORRES, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-ministre Medellín*, (21), 101 – 115
- CIDEC. (1991). *Gestión del conocimiento y capital intelectual*. Cuadernos de trabajo, formación, empleo, cualificaciones (31)
- DARWIN, C. (1859). *El origen de las especies*. [www.cervantesvirtual.com](http://www.cervantesvirtual.com)
- DE LONG, D. (1997). *Building the knowledge-Based Organization: How culture drives knowledge Behaviours*. Center for Business Innovation. Ernst & Young.
- DRUCKER, P. (1992) *The age of discontinuity. Guidelines to our changing society*. NY. Routledge
- EUSKALIT. (2018). *Modelo de gestión avanzada*
- FERNÁNDEZ, C., UNAMUNO, A & URKIDI, I. (2006). *Capital social organizacional: la capacidad auto-regenerativa de las organizaciones*. *Ekonomiaz*, (59) 49-59
- FORD, J.D. & FORD, L.W. (1995). *The role of conversations in producing intentional change in organizations*. *Academy of Management Review*, 20 (3), 541-570
- FORD, J.D., FORD, L.W. & MCNAMARA, R.T. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change management*, 15 (2), 105-121.
- GARVIN, D. (2003). *Crear una organización que aprende*. En *Harvard Business Review*. 51-89. Bilbao. Deusto
- GIRARD, J.P., & GIRARD, J.L. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20

- GRANT, KA (2007). Tacit knowledge revisited- we can still learn from Polanyi. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (2), 173-180
- HOGG, M.& TERRY, D. (2001). *Social identity processes in organizational contexts*. Michigan. Psychology press
- KÄRREMAN, D. & ALVESSON, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization Studies*, 22 (1), 59-89
- KLEIBER, D., WALKER, G.&MANNELL, R. (2011). *A social psychology of leisure*. Pennsylvania. Venture Publishing Inc.
- KOENIG, M.E.D. (1999). Education for knowledge management. *Information Services & Use*, 19, 17-31.
- MALHOTRA, Y. (2000). Knowledge management and new organization forms: A framework for business model innovation. *Information Resources Management Journal*, 13 (1), 5-14
- MACKENZIE, M. & BAUMEISTER, R.F. (2014). *Meaning in life: Nature, needs and myths*. Meaning in positive and existential psychology. science and business media. (2), 25-34 New York. Springer
- MCCAMBRIDGE, J. (2003). 12 angry men: a study in dialogue. *Journal of Management Education*, 27 (3) ,384-401
- MENGIS, J. & EPPLER, M. (2008). Understanding and managing conversations from a knowledge perspective: An analysis of the roles and rules of face to face conversations in organizations. *Organizational Studies*, 29 (10), 1287-1313
- MINTZBERG, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel Economía.
- NONAKA, I. (2003). *La empresa creadora de conocimiento*. En Gestión del conocimiento. 23-49 Harvard Business Review. Bilbao. Deusto
- NONAKA, I. (1994). A dynamic theory of Organizational Knowledge creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- OBESO, C. (2003). *Capital Intelectual*. Barcelona. Gestión 2000
- PLATÓN, A. (2000). *Apología de Sócrates*. En diálogos ,1-51. Madrid. Gredos.

- PETERS, T.J. (1980). Management Systems: The language of Organizational Character and Competence. *Organizational Dynamics*, 9 (1),3-26
- POLANYI, M. (2005). *Personal Knowledge. Towards a post-critical Philosophy*. London. Routledge
- ROBLES, B. (2008). La infancia y la niñez en el sentido de identidad. Comentarios en torno a las etapas de la vida de Erik Erikson. *Revista Mexicana de Pediatría*, 75(1)29-34
- RUIZ, M., MIGNORANCE, JM. (2013). *Gestión del Conocimiento e Innovación. Funcionario 3.0*. La Coruña. Netbiblo
- SHAW, P. (2002). *Changing conversations in organizations. A complexity approach to change*. Oxon. Routledge.
- SCHEIN, E.H. (2004). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco. Jossey-Bass
- SMITH, M.K. (2003). Michael Polanyi and tacit Knowledge, the encyclopedia of informal education. <http://infed.org/mobi/Michael-polanyi-and-tacit-knowledge/>
- STANDING, C. & BENSON, S. (2000). Organisational Culture and Knowledge management. *PACIS 2000 Proceedings.84*. Http: // aisnet.org/pacis2000/84
- SVEIBY, K.E. (2003) Consolide su conocimiento. En BARCELÓ, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*.9-12Madrid. ESIC
- SVEIBY, K.E., (2001). A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2 (4), 344-358,
- TELEOS (2016). 2015 *Global most admired Knowledge enterprises (Make) report*. Website: <http://www.knowledgebusiness.com>
- TSOUKAS, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organization. *Organizational Science*, 20 (6), 941-957
- VÁSQUEZ, S (2011). *Comunidades de práctica*. *Revista Educar*, 47(1), 51-68
- WENGER, E. (2001). *Comunidades de práctica: Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona. Paidós
- VENTURA, J & ORDOÑEZ DE PABLOS, P. (2003). *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: nuevos desafíos para la empresa*. Madrid. AENOR

## Material adicional de consulta

- ACKERSON, D. & ACKERMAN, A.L. (2001). *Beyond change management. Advanced strategies for today's transformation leaders*. Jossey-Bass
- AINSWORTH, S. & HARDY, C. (2004). Critical discourse analysis and identity: why bother? *Critical Discourse Studies*, 1 (2), 225-259
- ALBERT, S., ASHFORTH, B. E & DUTTON, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *The academy of management review*, 25 (1) ,13-17
- ASHKANASY, N.M., WILDEROM & PETERSON, M.F. (2000). *Organizational culture and climate*. London. Sage
- ARGYRIS, C. (1999). *Conocimiento para la acción*. Barcelona. Ediciones Granica
- BARTEL, C.A. & GARUD, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational Innovation. *Organization Science*, 20(1), 1017-117
- BEER, M. & EISENSTAT, R. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49 (5), 597-619
- BOJE, D.M. (1991). The storytelling organization: a study if story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1) ,106-125
- BUENO, E. (2004). *La administración pública como agente de conocimiento en la sociedad de la información. Sistema de gestión y desarrollo del capital intelectual*. Madrid. CIDEA.
- BROWN, A. (1998). *Organizational culture*. Pitman Publishing
- BROWN, A. & STARKEY, K. (2000). Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *Academy of Management Review*, 25(1) 102-120
- BURNES, B. (2004). *Managing Change*. Essex. Prentice Hall.
- CAMERON, K.S. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco. Jossey-Bass.
- COOPER, C.L., CARTWRIGHT, S&EARLEY, P.C. (2001). *Handbook of organizational culture and climate*. Sussex. Wiley.

- DIXON, N.M. (1999). *El ciclo del aprendizaje organizativo*. Madrid. AENOR
- FORD, J.D., FORD, L. W & D'AMELIO, A. (2008). Resistance to change the rest of the history. *Academy of Management Review*, 23 (2), 362-377
- GIOA, D.A., SCHULTZ, M. & CORLEY, K.G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- HATCH, M.J.& SCHULTZ, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations* 55 (8), 989-1018
- HERACLEOUS, L.& BARRETT, M. (2001). Organizational change as discourse: communicative actions and Deep structures in the context of information technology implementation. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 755-778
- HOLMUND, T., DEUEL, A., SLAVIT, D.&KENNEDY, A. (2010). *Leading deep conversations in collaborative inquiry groups*. *The Clearing House: a journal of educational strategies, issues and ideas*, 83(5) pp 175-179.
- HOFSTEDE, G. (2001). *Culture consequences*. London. Sage
- HOFSTEDE, G. & HOFSTEDE, G.J. (2005). *Cultures and Organizations, software of the mind*. USA. McGraw-Hill.
- JORGENSON, J. & STEIER, F. (2013). Frames, framing, and designed conversational processes: lessons from the world café. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (3), 388-405
- LABOUEL, B.B. & MONTARGOT, N. (2016). Exploring change conversations through the rhetoric of French leaders. *European Business Review*, 28(4), 486-502
- MARSHAK, R.J. (2003). *Dialogue* Academy of Management Review, 28 (1), 9-12
- MAYO, A.& LANK, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden. Una guía para ganar ventajas competitivas*. Barcelona. Ediciones 2000
- MUJIB, H. (2017). Organizational identity: an ambiguous concept in practical terms. *Administrative Sciences*, 7 (28), 1-30

- NAG, R., CORLEY, K.& GIOIA, D. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 30 (4), 821-847
- ORTIZ, A. (2012). Shifting identity from within the conversational Flow of organizational complexity. *Institute of Development Studies*, 43 (4), 27-44
- OSWICH, C., GRANT, D., MARSHAK, R.J. &WOLFRAM, J. (2010). Organizational discourse and change: positions, perspectives, progress, and prospects. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 46(1), 8-15
- ROKEACH, M. (1970). *Beliefs, attitudes and values*. San Francisco. Jossey-Bass.
- SENIOR, B. *Organizational Change*. (1997). Essex. Prentice Hall. Pearson Education
- SCHNEIDER, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco. Jossey-Bass publishers.
- TAKEUCHI, H & NONAKA, I. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. Singapore. Jon Wiley and Sons.
- TISSEN, R., ANDRIESEN, D.& LEKANNE DEPREZ F, (2000). *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Madrid. Financial Times. Pearson Education.
- TROMPENAARS, F. &PRUD'HOMME, P. (2004). *Managing change across corporate cultures*. West Sussex. Capstone publishing.
- WOLFRAM, J. (2004). Organizational change as shifting conversation, narratives and stories. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), 559-565

## Capítulo 2:

### El valor del ocio en el desarrollo de personas y comunidades

- 2.1. Valor conceptual, social y transformacional del ocio
  - 2.2. El ocio como cauce para la generación de identidades
  - 2.3. Repercusiones comunitarias del ocio
  - 2.4. Recapitulación
- Bibliografía

Durante el primer capítulo se ha realizado una reflexión sobre cómo la gestión del conocimiento, especialmente el tácito, da lugar a cambios y transformaciones individuales y colectivas. Cuando las personas comparten contextos en los que conversan, aprenden y se desarrollan, lo hacen en escenarios en los que se relacionan con grupos a los que se adscriben, y con los que a veces se identifican, entre otras razones por compartir valores personales y vitales, que permiten, no sólo distinguirse como un miembro de dicho colectivo, sino contribuir a que también otras personas se unan. Las razones que conducen a elegir un grupo u otro están relacionadas con las distintas facetas y dimensiones que conforman la vida de una persona: su ocupación, su papel en la comunidad, su situación personal y su desarrollo físico y psicológico e igualmente la necesidad de construirse a través de la relación con los demás.

Todas estas facetas requieren un tiempo y espacio apropiados y específicos, y para cada una de las mismas se hace necesario elegir y tomar decisiones. El uso del tiempo diario para una persona depende de elecciones relacionadas con la importancia que se le otorga, la compensación y consecuencias obtenidas, y si éste permite satisfacer necesidades básicas. Todos estos aspectos están en manos de la persona que se sitúa aquí y no en ninguna otra parte, haciendo esto y no lo otro, y formando parte de un colectivo y no de otro.

Lo cierto es que el tiempo, pese a tratarse de un intangible valioso, posee una característica democrática que es fácilmente detectable: es igual para todas las personas, avanza de forma inexorable, no se puede recuperar y su significado es construido de manera individual, siendo considerada, su pérdida o ganancia, una cuestión de atribución personal. El uso de nuestro tiempo también está relacionado con los lugares en los que nos interesa estar o faltar, ya que está íntimamente ligado a nuestras actividades, obligaciones, compromisos que dotan de sentido a lo que somos y lo que hacemos.

El disfrute del ocio, está vinculado con las decisiones adoptadas en relación con el uso del tiempo de cada persona, Son 24 horas diarias que hay que estructurar de acuerdo con necesidades básicas, profesionales, familiares y personales, físicas y psíquicas con las que la vivencia del ocio puede establecer una conexión directa, constituyéndose en una parte principal de dichos momentos, En las páginas siguientes se aborda el valor de la experiencia de ocio como elemento que potencia cambios y

transformaciones, su tipología y funciones, su consideración desde distintos enfoques conceptuales, su papel en el proceso de formación de la identidad y finalmente sus repercusiones en la comunidad.

## 2.1. Valor conceptual, social y transformacional del ocio

La importancia que el concepto del ocio ha adquirido está no sólo relacionada con la dedicación que se le otorga –la cual puede ser entendida en función del tiempo que ocupa en nuestra vida en comparación con otras responsabilidades y cometidos, sean estos familiares, individuales, laborales o de otra naturaleza–, sino también por cuestiones que están relacionadas con aquellos ámbitos en los que repercute directamente, sin perder de vista que el ocio posee un valor en sí mismo.

Partiendo de que cada persona dispone del mismo número de horas diarias, cómo se ocupe y distribuya es una cuestión individual. En la actualidad, las nuevas tecnologías han transformado las reglas de lo que es la presencia, incorporando la realidad virtual, un escenario que nos permite dedicar unidades de tiempo a más de un espacio, el físico y el tecnológico. Los límites tradicionales sobre lo que supone estar aquí, desplazarse, tomar parte, han variado, y ya es posible disfrutar de experiencias virtuales sin que necesariamente sea necesaria la presencia física. Dicho esto, parece difícil establecer límites para explicar qué es el fenómeno del ocio, entendido a lo largo de la historia, como aquel tiempo y espacio dedicado al disfrute, a la realización personal, a la práctica de una afición, y a todo aquello que parecía ser un contexto “no productivo” como si la práctica y experiencias de ocio no fueran en sí algo “valioso”. En las siguientes páginas, haremos un repaso por diversos autores, recogiendo y comentando sus contribuciones para la comprensión del fenómeno del ocio.

### 2.1.1. Ocio como fenómeno y concepto

El acercamiento a la idea del ocio no es algo reciente. Los pensadores y filósofos clásicos como Aristóteles, Séneca, Horacio o Cicerón abordaron su significado y modo de vivirlo. Aristóteles concebía la felicidad a través del ejercicio de la contemplación (Simón, 2001) y ésta radica en el ocio ya que éste es considerado por el pensador como el principio de todas las cosas, ya que incluye no sólo la felicidad, sino también el placer y la vida dichosa. El hombre que es dichoso es aquel que se ocupa del ocio y

no del trabajo y se orienta a la consecución de su principal objetivo vital que es la búsqueda de la felicidad (Aristóteles, 1993).

Es necesario situar este planteamiento en la época en la que tuvo lugar. Una sociedad en la que el cultivo de la sabiduría y el conocimiento, en cuanto caminos que permitían alcanzar la plenitud y el desarrollo de la existencia, y por tanto la felicidad, era sustentado por el trabajo de una capa esclavizada de la población. El significado de la vida contemplativa, y de la búsqueda interior, se oponía al de la vida activa ligada al trabajo manual. En este sentido la evolución de la vida de las personas y las comunidades ha dado lugar a que el ocio cobre un significado distinto en la sociedad actual, en la que parece impensable el que las personas puedan dedicarse únicamente a la reflexión, de manera que para sobrevivir y poder afrontar sus obligaciones no estén entre las mismas el dedicarse a un cometido que les permita obtener los réditos económicos que les permitan subsistir. El ocio, con ello, ha pasado de ser un modo de vivir en la época clásica, a quizá un modo de sobrevivir en la época actual que nos aleja de las obligaciones diarias, exigencias laborales u otro tipo de rutinas que no necesariamente nos acercan a nuestra plenitud o bienestar, y en este sentido el ocio sí puede en el caso de ser valioso y positivo para nosotros el actuar como elemento que equilibra esa pérdida de nuestro yo interior en pro de obligaciones en muchos casos impuestas por otros. Merece la pena abordar algunas de las definiciones mostradas a continuación para comprender el ocio en nuestros días.

Uno de los principales referentes en nuestro país, Manuel Cuenca, entiende el ocio como “aquellas experiencias libres, satisfactorias y con un fin en sí mismas, es decir voluntarias y separadas de la necesidad, entendida como necesidad primaria” (2004, p.15). El ocio es:

Una experiencia humana compleja (direccional y multidimensional) centrada en actuaciones queridas (libres, satisfactorias), autotélicas (con un fin en sí mismas) y personales (con implicaciones individuales y sociales). Un derecho humano básico que favorece el desarrollo, como la educación, el trabajo o la salud del que nadie debería ser privado. (Cuenca, 2002, p.29-30)

Además de ser una experiencia satisfactoria, hay autores que consideran el ocio como una opción para salir de lo cotidiano, “en el mundo de las ideas, el ocio permite a la

mente desconectarse temporalmente de la realidad tal y como la contemplamos, para que emerjan nuevas posibilidades que serán posteriormente transformadas en realidad” (Csikszentmihalyi,2001, p.17).

Aunque no responda a necesidades primarias del ser humano, la experiencia de ocio está íntimamente ligada a su condición vital. Vivir experiencias lúdicas, culturales, deportivas, de ánimo social, supone tomar decisiones sobre ese tiempo y cómo se asigna, entendiendo éstas como algo estructurado que responde a nuestros intereses o prioridades, y que nos permiten su disfrute y valoración a través de las emociones que se generen en cada una de ellas, que contribuyen a que puedan repetirse o establecerse como rutinas habituales de nuestros espacios y tiempos (Cuenca, 2004). Pueden llegar a adquirir significados y beneficios muy especiales para cada persona y convertirse en su razón de ser, permitiendo identificarse con ellas, dotándoles de sentido y significatividad, hasta el punto de proporcionar categorías identitarias de quienes las llevan a cabo y las disfrutan, (surfista, deportista, asociación contra el cáncer, grupo de aficionados a la lectura) e igualmente contribuir a generar cambios sociales y culturales.

### 2.1.2. Espacios y tiempos de ocio: la experiencia del ocio

Según se ha mencionado en el apartado anterior, es inherente al devenir y desarrollo del ser humano el disponer de contextos para el disfrute. La sociedad industrial se ha revelado según abordábamos en el capítulo anterior como una sociedad productiva, en la que se estructuraba el trabajo en nombre de la eficiencia y el aprovechamiento del recurso, ya sea humano, económico o físico. Partiendo de esa concepción mecanicista en la que las personas eran consideradas una parte más del proceso productivo, todo aquello que no formaba parte de dicho proceso no se consideraba como valorable, al no aportar rendimiento ni contribuir a resultados. El paso a la sociedad del conocimiento supone avanzar hacia un modelo en el que las personas marcan la diferencia, por lo que saben, por lo que hacen, por sus aportaciones personales al modo de hacer las cosas, sobre todo, por su experiencia profesional y vital.

Los modelos actuales de gestión de personas, previamente abordados en el capítulo anterior, reconocen la necesidad de políticas de conciliación entre la vida personal y la profesional, porque partiendo de dicho equilibrio, las personas disfrutan de condiciones más saludables, están más motivadas y comprometidas, y sobre todo desconectan,

porque eligen actividades, espacios y tiempo para su disfrute que les permiten alejarse de la rutina y obligaciones diarias, que incluyen una elevada cantidad de compromisos, obligaciones, desplazamientos que dejan poco tiempo y espacio para el desarrollo y el propio disfrute. De ahí que, como afirma Manuel Cuenca, “la vivencia de ocio es una experiencia que nos ayuda a realizarnos, conocernos, identificarnos, sentirnos mejor, a escaparnos de la rutina y la dura realidad de cada día a recuperar el equilibrio perdido por las frustraciones y desengaños” (2009, p.32).

La irrupción de las nuevas tecnologías lo ha cambiado todo, y aunque antes se consideraba el valor del ocio como una manera de desconectar de las obligaciones diarias, cada vez es más difícil estar desconectados en una sociedad en la que recibimos alertas de casi todo de manera permanente, y en la que se nos informa más que nunca de lo que sucede, estemos o no presentes. Es como si las barreras asociadas a la ubicación y la temporalidad hubieran desaparecido y ahora podemos disfrutar de una experiencia de ocio y, al mismo tiempo, acceder a un correo de la oficina. La realidad se ha vuelto simultánea.

Además, las relaciones laborales se han transformado. Hoy en día las jornadas laborales se acortan, es posible teletrabajar desde el domicilio, con lo que cabe esperar que cada vez hagamos más tareas de modo paralelo y la vida profesional y la personal se entrelacen en un mismo espacio y tiempo. Esta nueva organización del trabajo también contempla jornadas laborales más intensivas, con la finalidad de ser más productivo y ganar en derechos laborales. Todo ello supone oportunidades para el avance del ocio como fenómeno social. Las posibilidades son inmensas. Además, ha ido ocupando lugares destinados a otras prácticas más habituales de otros contextos históricos, hasta incluso llegar a ser un elemento que identifica y categoriza socialmente a las personas: los *youtubers*, los *instagrammers*, los de Baqueira .... Nuestro modo de ganarnos la vida ya no es la única etiqueta que nos identifica, también lo son los contextos y personas con los que decidimos compartir nuestro ocio.

Además, la esperanza de vida se ha alargado y ha dado lugar a que ese tiempo se ocupe con experiencias de disfrute y bienestar personal. Así, el tiempo de la tercera edad se le ha empezado a denominar “de júbilo” por ser aquel referido a experiencias vinculadas a crecimiento, aprendizaje, activación y de mejora de la salud. Es también una forma de completar la propia existencia humana que a veces, a falta de actividades profesionales que le proporcionen un sentido, genera nuevas posibilidades y contextos con los que comprometerse (Cuenca, 2009).

### 2.1.3. Funciones del ocio y tipos de ocio

La transformación permanente de nuestra vida y obligaciones ha conllevado igualmente que nuestra percepción y nuestras preferencias sobre qué hacer en nuestro tiempo personal también evolucionen. A diferencia de épocas previas, donde estaban muy diferenciados los límites profesionales, familiares y personales, en la actualidad parece bastante difícil pensar que un espacio o tiempo se dedica a un solo a un cometido. Visitamos una exposición y mientras nos relajamos, hablamos con nuestro jefe o bien compramos entradas para el cine. Es difícil entender nuestra realidad actual como algo acotado, sino más bien, como una red de redes que se entrelazan. El ocio, puede ser considerado como un fenómeno con distintas dimensiones, que va mucho más allá de la mera disponibilidad de tiempo libre o de concebirlo como una actividad, que las personas practican, entendiendo al ocio como espacio vital de desarrollo para los seres humanos, elemento de cohesión social, vivencia en comunidad e igualmente una oportunidad para el crecimiento humano. (Lazkano & Madariaga,2016).

El significado del ocio en su dimensión afirmativa implica una manera de completar nuestra existencia e identidad, un espacio propio al que se considera un derecho, que, igual que es la de pensar que nuestra existencia tiene una finalidad. Las emociones positivas que se generan con su disfrute permiten vivir una vida plena, con valores. Dentro de esta direccionalidad positiva del ocio cabe diferenciar entre el autotélico y el exotélico. (Cuenca, 2009). El ocio útil es aquel que se orienta a la consecución de una meta, siendo su principal logro la consecución de ésta. No es un tipo de ocio que por sí mismo cobre sentido en tanto que no lo haga orientado hacia un objetivo.

En el caso del ocio autotélico es una ocasión para centrarse en uno mismo, para que la persona esté satisfecha, para descubrir el sentido vital de la existencia. Es desinteresado porque no se vincula a los intereses cotidianos, permite hacer lo que se quiere eso sí con sus reglas y su disfrute se vincula a una experiencia satisfactoria. Una vez que las necesidades básicas se han satisfecho, surgen otras de mayor entidad, menos urgentes y vinculadas al desarrollo personal pleno. El disfrute de experiencias de ocio permite dignificar a las personas al igual que fomenta su disfrute vital transformando de forma positiva la percepción sobre su propia salud y estado de bienestar. “El rol del ocio como promotor del desarrollo humano se asienta en su poder para promover cambios y mejorar la vida de personas y comunidades a través de procesos de formación que derivados del ejercicio de formación...y la adquisición

de conocimiento "(Monteagudo, 2017, p.10). Precisamente, el proyecto que forma parte de el estudio de caso de la presente tesis tiene como objetivo el fomentar procesos de transformación social que incluyan nuevos escenarios y formas de concebir el ocio en la comunidad y que todo ello permita mejorar los procesos de crianza familiar, así como garantizar su salud. El conocimiento de buenas prácticas de ocio, valioso, saludable es clave para hacer dichos cambios posibles

El ocio autotélico puede considerarse como el verdadero ocio, distanciado del mero ejercicio de llenar el tiempo vacío, es un modo nuevo al que accedemos mediante una acción deliberada, que cuando se conforma como serio es valioso y se vincula a la creatividad y existencia humana (Cuenca, 2009).

Esa existencia de la persona se ve condicionada por las horas diarias de que dispone, la mayoría de ellas sujetas a obligaciones y rutinas, laborales, domesticas en las que el ejercicio de la creatividad individual está cercenado debido al tiempo dedicado a producir, y a cumplir con las tareas. Las funciones del ocio, en la tradición europea de la que forman parte autores como Dumazedier y Sue, están relacionadas con las posibilidades que ofrece para la expansión de habilidades creativas, que permitan situarse en un contexto distinto del de las obligaciones y rutinas profesionales, frente a las que la persona puede obtener un equilibrio psicológico y por tanto "descansar" de las mismas de forma voluntaria y en las que el disfrute y placer por la experiencia vivida estén presentes. La práctica y ejercicio del ocio permite encontrarse con otras personas, desarrollar una identidad a través de la pertenencia a grupos sociales y la promoción del bienestar personal. La visión norteamericana, que incluye autores como Campbell, McDowell o Cohen, se relaciona principalmente con los beneficios del ocio. Cobrando especial importancia su relación con la calidad de vida de personas y grupos sociales, con clara repercusión en aspectos como el crecimiento personal y la autorrealización, la innovación social y creatividad cultural (Cuenca, 2009).

Autores como Kriekemans o Huizinga abordan el ocio desde una visión humanista que considera al ocio como una experiencia compartida, que recrea vida en quien lo experimenta, permite abrirse a y comunicarse con los demás, además de coincidir con la visión norteamericana en los beneficios que proporciona y sus repercusiones en el bienestar y la salud, destacando los aspectos de desarrollo e identificación personal y social. Esta visión del ocio lo diferencia de otros precisamente por fomentar espacios de encuentros en los que la creatividad está presente "emergen nuevas posibilidades que serán posteriormente transformadas en realidad" (Csikszentmihalyi,2001, p.19) y dan lugar a que la persona pueda comprender y comprenderse, aprender y

desarrollarse mediante su interacción con los demás que lo que origina son motivos para vivir. Entre los rasgos que lo caracterizan, encontramos: la conexión que existe entre crecimiento personal y la experiencia de disfrute, la evasión de la realidad actual que desencadena una mayor espontaneidad que permite dar salida a la esencia de cada persona, una vuelta a la infancia que facilita la autorrealización y se experimenta sin obligatoriedad, de manera liberadora. Es un tipo de ocio que posee un fin en sí mismo, que promueve la reflexión y es el resultado de la formación humanista. En dicho proceso, es fundamental entender que la experiencia de ocio está conectada a la experiencia vital de manera directa, existiendo múltiples contextos para su disfrute con las demás personas en clave positiva (Cuenca, 2009).

La práctica o ausencia del ocio está vinculada a su carácter dinámico y puede adoptar una direccionalidad positiva o negativa. Aludiendo la primera a una experiencia gratificante para la persona. En el caso de la segunda, la vivencia resulta de riesgo, dañina tanto social como individualmente, en definitiva, un ocio nocivo, que está relacionado con la inmediatez, la ausencia de compromiso y el aburrimiento. Autores como Rojek, (2000) abordan aquellos aspectos que se dan en el ocio cuando este es negativo y que aluden a prácticas que pueden comprometer el bienestar de las personas o incurrir en prácticas que vayan en contra de la ley. Esto es particularmente importante en el caso práctico que se describirá más adelante, en el que las asociaciones familiares buscan transformar el ocio de sus comunidades porque este se ha tornado en ocio de riesgo al normalizar conductas que tienen consecuencias legales negativas para sus hijos e hijas.

Cuando la actividad diaria da paso al descanso o bien al retiro, las personas individualmente pueden sentir desazón por la falta de propósito al vivenciar tiempo desocupado, sin sentido. Existen una serie de características comunes que se dan en cada experiencia de ocio y aluden a aspectos tales como: la consideración personal que tiene cada una de ellas para el individuo que las disfruta, la interdependencia que poseen con aquellas que no son ocio, y que ayudan principalmente a distinguir las de las mismas y también a proporcionar equilibrio a las personas, e igualmente las emociones y sensaciones placenteras que su disfrute puede ocasionar, que requieren límites, normas sociales y legales al igual que restricciones para evitar incurrir en riesgos, cabe destacar el carácter eminentemente social de dichas experiencias, aunque se disfruten de forma individual y su conexión con varias disciplinas del conocimiento como la Psicología, Sociología o biología y la ausencia de obligación en su puesta en práctica y disfrute(Cuenca, 2009).

Desde una perspectiva más reciente, entidades como la World Leisure Organization, en la declaración de Sao Paulo de 2018, abordan la consideración del ocio como un beneficio para las personas proveniente de elecciones individuales que está relacionado con la felicidad que proporciona, muy importante para la evolución y crecimiento de las personas vinculado directamente a su bienestar y calidad de vida que repercute en su salud, y se constituye en derecho básico que requiere que otras necesidades humanas estén también satisfechas, y permite solventar problemas de frecuente incidencia relacionados con las sociedades actuales. Esta entidad concibe al ocio vinculado a la autorrealización y el bienestar y además también lo considera un derecho. Es una oportunidad de liberación, tal y como aborda Csikszentmihalyi “el ocio permite a la mente desconectarse temporalmente de la realidad tal y como la contemplamos” (2001, p.19) para tomar decisiones individuales y personales supone que la persona sea consciente tanto de su realidad como de sí misma que vincula su disfrute al crecimiento a través del conocimiento y el enriquecimiento personal que dota de sentido a la vida y la mejora. Una experiencia a la que deben optar todos los seres humanos sin distinción, que es una necesidad humana y al igual que el resto debe satisfacerse para tener bienestar personal y una forma de vida saludable y de calidad.

## 2.2. El ocio como cauce para la generación de identidades

Si con cada experiencia de ocio las personas pueden encontrar ocasiones para su disfrute, construcción de la realidad y aprendizaje vital, es igualmente posible que la persona durante su trayectoria de vida, sienta que su recorrido no sólo consiste en acumular saberes, conocimiento y saber hacer, a través de su participación e interacción con la comunidad, sino que el encuentro fundamental se produce con uno mismo, al ir generando y descubriendo quiénes somos a través de aquello que hacemos y nos permite ir dotando de significado aquello que vivimos.

El ocio no solo trasciende la concepción de ser algo que se vivencia en un tiempo y un momento determinados, sino que nos acompaña a lo largo de nuestra existencia, como el fluir de un río que siempre lleva agua, siempre proporciona excusas para la propia construcción identitaria, personal. Los autores que se revisan a continuación se ocupan precisamente de la parte más personal que exhibe el fenómeno del ocio, la construcción del yo.

A continuación, se abordan distintas concepciones conceptuales del fenómeno del ocio, y su relación con la conformación de la estructura de la persona y su desarrollo. Son enfoques humanistas del fenómeno que centran su atención en el valor y contribución del ocio en la formación del ser humano, desde su papel en la formación de actitudes, la motivación y satisfacción de necesidades, la importancia que ocupa en sus vidas convirtiéndolo en una parte esencial, casi en una etiqueta de lo que somos ante los demás, porque nos presentamos como personas pertenecientes a un grupo, colectivo que hace, practica o se dedica de una determinada manera y frecuencia a su práctica, para finalmente explicar su sentido y significado por sí mismo, trascendiendo y yendo más allá de sus repercusiones o consecuencias en las personas que lo experimentan.

### 2.2.1. La identidad y el ocio desde la Psicología social

Entre las ciencias sociales la psicología se centra en el comportamiento y conducta humanos, en particular su dimensión social, en las interacciones que se producen entre las personas, sus percepciones sobre dichas relaciones, sus experiencias y aprendizaje, entre ellas la del ocio. Es objeto de su interés la manera en la que las personas perciben e interactúan en sus entornos. Una única persona puede desarrollar distintos roles dependiendo de los contextos en los que esté inmersa con los que se identifique y/o comprometa. En esos tiempos y espacios se adquieren experiencias que pueden ser significativas y comprendidas.

Una aproximación inicial para la definición del ocio, incluye considerarlo como un fenómeno objetivo (conductual), referido a actividades/ o categoría de actividades que las personas llevan a cabo y su frecuencia temporal en determinados contextos. Cuando la consideración es subjetiva (experimental), se alude a las emociones, creencias, pensamientos y actitudes originadas por dicha experiencia. Decidir qué es ocio está unido a lo que es objeto de estudio, desde una perspectiva externa, su definición está vinculada a lo que se acuerde por un grupo social, y en el caso de una consideración interna se refiere a que una experiencia sea considerada ocio o no por una persona. Ambas están interrelacionadas y son necesarias tanto para poder abordar el estudio del ocio a través de la realidad externa, como desde un punto de vista interno vinculado a la propia persona.

Cuando el ocio se convierte en el contexto para dichas experiencias subjetivas y libres, existen una serie de propiedades que permiten su estudio y están relacionadas no sólo con la práctica de la actividad sino también con las cogniciones y emociones que están presentes en la misma, el significado que adquiere y sus repercusiones, tanto las positivas como las negativas. Una experiencia de ocio posee un componente emocional que permite catalogarla como buena o mala, genera ideas y pensamientos sobre la misma y provoca reacciones de activación o relajación en nuestro sistema nervioso. La percepción subjetiva de su duración puede ser distinta de la real, especialmente en los casos en los que la concentración sea alta y repercutir en la propia conciencia cuando se incrementa la implicación en la actividad. Además, es posible determinar el grado de libertad y competencia a la hora de llevarla a cabo y su repercusión en el tipo de relación interpersonal que se produce entre quienes participan en la misma.

La experiencia de ocio está unida a la condición humana, y es un derecho reconocido por Naciones Unidas , en 1948 en la declaración universal de los Derechos Humanos en su artículo 24 aunque no todas las actividades que las personas desarrollan puedan catalogarse como tal, parece ser que el hecho de que sean voluntarias y motiven de manera intrínseca, es decir, que el motivo de satisfacción y recompensa para la persona provenga de su puesta en práctica, es lo que les sitúa como experiencias lúdicas. El lugar que ocupa la motivación en la vida de las personas está relacionado con la satisfacción de sus necesidades. Hay autores como Maslow, Murray y Herzberg (Peiró, 1987) que han construido modelos en base a aquellas que nos permiten preservarnos y a otras que nos facilitan desarrollarnos como seres humanos. La necesidad de la práctica del ocio está relacionada con las posibilidades que ofrece para salir de un contexto o situación que puede estar relacionada con dificultades, monotonía, problemas en su propia vida o en la relación con los demás, y también con la búsqueda de la satisfacción a través de recompensas que pueden ser personales o sociales. Así, cuando se practica una actividad de ocio no sólo podemos desarrollar interés hacia la misma, sino que también la novedad, o los retos que provoca, pueden hacer que sea interesante y placentera y que el sistema nervioso se active. Concentrarse profundamente en la misma, perdiendo la sensación del transcurrir del tiempo y la propia conciencia, pero manteniendo el control de la tarea. genera una experiencia de flujo en la que es posible satisfacer las demandas contextuales con la mejor versión de las habilidades que la persona posee. También resulta necesario salir de las obligaciones diarias que provocan estrés y ansiedad, en

este caso, las posibilidades que el ocio ofrece para relajarse y desconectar de las obligaciones habituales también son manifiestas.

El concepto de personalidad, entendida como una construcción teórica estable, interna, consistente y diferente, forma parte del estudio de ciencias sociales como la Psicología, y es fruto de la interacción de factores biológicos y ambientales. Es estable, aunque puede desarrollarse a través del ciclo vital, no sufriendo cambios grandes de un día a otro. Es interna, en la medida que acceder a la misma sólo es posible a través de inferencias externas. Es consistente, ya que existen relaciones y similitudes en la conducta en situaciones distintas. El concepto de diferencia alude a la particularidad de cada individuo ante una situación determinada. Según estas características la personalidad es un constructo estable, de difícil acceso, que ofrece conductas consistentes y que son singulares de la persona (Hampson,1982).

La personalidad nos proporciona información sobre la propia imagen, y esquemas mentales que resultan de los procesos de socialización y comparación social. La idea de sí mismo tiene una relación directa con el concepto de identidad, siendo el ocio un escenario para su conformación y autoexpresión.

La idea del yo surge a través del desarrollo de la interacción social, por medio del uso del lenguaje que hace posible la construcción de significados y el uso de símbolos. Las personas realizan reflexiones sobre sí mismas, acerca de sus metas y futuro y sobre su existencia, y lo hacen de forma continua, las preguntas y respuestas que se realizan provienen de la interrelación con los demás, constituyéndose en significados compartidos (Stets & Burke, 2003).

Siendo la experiencia de ocio resultante de un proceso de elección individual y al mismo tiempo una oportunidad para la propia expresión de forma libre y elegida, durante la misma, es probable que la persona pueda sentir que es genuinamente ella misma, una expresión de la idea de su yo verdadero lejos de condicionantes o imposiciones de otros. Según Cuenca, “las experiencias de ocio se consideran una manera de identificación en cuanto que son la expresión de un modo de pensar, desear y querer (...) La identidad se relaciona con la autorrealización y la conquista de la perfección personal. (2014, pp.159-160)

La identidad personal es un producto de consistencias internas e inconsistencias con el pasado propio, diferencias y similitudes que una persona tiene con los demás y planes y metas para el futuro (...) La identidad social se deriva de la identificación con los demás (...) Las identidades se integran en

familias, vecindarios, escuelas, instituciones económicas, al igual que en el género, la raza, y los grupos étnicos... puede hacer alusión a previos roles. (Kleiber, Walker & Mannell, 2011. p. 219)

Coherencia, relevancia y autenticidad son características de la identidad. La coherencia hace alusión a la integración de los distintos elementos que conforman la identidad, en ocasiones desafiada por su complejidad. La identidad está conformada por distintos roles que poseen distinto nivel de importancia. Si la persona en un contexto de ocio puede encontrar oportunidades para expresarse libremente, ser ella misma, expresar y desarrollar sus destrezas y además obtener reconocimiento social, entonces dicha identidad posee un grado de importancia mayor y por consiguiente se implicará y comprometerá más con ella. La autenticidad está relacionada con la expresión propia acorde con las demandas del entorno. Distintos autores como Erikson, Waterman o Turner, han abordado esta cuestión, considerando que las presiones del contexto en el que las personas están inmersas no siempre hacen posible el despliegue de su potencial, preferencias o yo real, porque, en numerosas ocasiones, el ajuste a dicho entorno lo impide. Cuanto mayor sea el grado de libertad del que disponga la persona, mayor confort experimentará (Kleiber, Walker & Mannell, 2011).

La relación entre ocio e identidad ha sido considerada por la Psicología social “siendo la actividad de ocio una expresión de las preferencias individuales que presupone que la identidad precede al juicio” y la Sociología “que habitualmente considera las preferencias individuales y las elecciones de ocio como un reflejo de los recursos del contexto”. (Rojek, Shaw & Veal, 2006, p.475). En concreto, para abordar esta relación es necesario tener presente a la persona y su contexto, como alguien que disfruta de libertad de elección o bien, cuyo comportamiento está determinado por la tradición cultura o el propio contexto. Es necesario recordar que el ser humano tiene una vida que es finita, así como lo son las cualidades como el placer y la satisfacción, además su propia situación en relación con el acceso a los recursos disponibles es determinante. Posicionarse conceptualmente en pro de la independencia de las personas en relación con los contextos en los que interactúan o bien considerar que estos determinan sus acciones repercute en la relación que guardan tanto el proceso de formación de la identidad como el papel que desempeña el ocio en la misma

### 2.2.2. Aportaciones de la Serious Leisure Perspective

La perspectiva de ocio serio es fruto del extenso trabajo intelectual y las investigaciones de Robert Stebbins quien, junto a autores como Glaser o Strauss ha dado lugar a un cuerpo de conocimiento que explica las experiencias vividas durante el tiempo libre, en su dimensión positiva que incluyen concepciones, emociones y expectativas sobre dichas actividades. El término alude a cualidades como seriedad, sinceridad, importancia y cuidado (Stebbins, 2001).

La perspectiva está constituida por tres modalidades de ocio: serio, casual y basado en proyectos. “Ocio serio es la búsqueda sistemática de una actividad esencialmente amateur o voluntaria, que las personas consideran sustancial, interesante y plena que les empuja hacia una carrera centrada en la adquisición y expresión de determinadas habilidades, conocimiento, y experiencia”. El ocio casual, a diferencia del serio es menos sustancial para las personas y carece de la meta mencionada. “Ocio casual se define como una actividad esencialmente inmediata, e intrínsecamente recompensante vivenciada en un corto plazo y que requiere poca o ninguna formación específica para su disfrute”. El ocio basado en proyectos “es una actividad esencialmente cortoplacista, razonablemente complicada, ocasional, aunque infrecuente, desarrollada de forma creativa que se lleva a cabo en nuestro tiempo libre o disponible de obligaciones desagradables” (Stebbins, 2008, p. 5).

El ocio serio posee una serie de cualidades tales como la perseverancia, la carrera del ocio, el esfuerzo significativo, resultados duraderos, resultados individuales, resultados grupales, un ethos único y la identificación y búsqueda que se encuentran en aquellas personas que participan en el mismo. En situaciones en las que existen dificultades, es necesario superar la adversidad, tener presente el objetivo y meta a lograr y avanzar en medio de emociones que no ayudan, o en situaciones de desventaja física o psíquica, donde perseverar es fundamental. La carrera de ocio se relaciona con el empeño y los distintos puntos de inflexión acontecidos en las fases de logro y distintos momentos de implicación, que está relacionada con el esfuerzo y energía para el logro de habilidades, conocimientos y destrezas. La práctica del ocio serio ofrece resultados que perduran y repercuten tanto en costes, aquellos que se relacionan con decepciones o malestar personal, como en beneficios relacionados con el enriquecimiento y autorrealización, mejorando la propia imagen y la autoexpresión.

Uno de los aspectos que permite diferenciar el ocio serio del casual es la satisfacción y plenitud que depara, permitiendo la autorrecompensa a través de la satisfacción de

necesidades y deseos personales, que además al recrear la experiencia, conduce a una sensación de renovación. No sólo existe la posibilidad de satisfacer deseos sino también de obtener beneficios económicos e igualmente, aquellos que se derivan de la participación social y se visualizan en aspectos como la cohesión o el sentimiento de pertenencia. Unido a este último aspecto está la siguiente cualidad del ocio serio, y es el ethos único que se conforma en el entramado social de los participantes. que incluye la existencia de creencias, valores paradigmas e ideas comunes que son compartidas por sus integrantes y que conforman su propia cultura, valores y modos de hacer, sentir, y pensar. Finalmente, aquellas personas que participan del ocio serio desarrollan una identidad propia en relación con su práctica, que los lleva a reconocerse y presentarse ante los demás en relación con dicha pertenencia, a hablar de sus logros, implicación y compromiso (Gould, Moore, McGuire & Stebbins, 2008, p.47-51).

Merece la pena abordar el concepto de mundo social:

Una forma de organización social que no puede ser delineada con precisión por medio de límites espaciales, territoriales, formales o de ser miembro de. Mas bien, los límites de los mundos sociales tienen que determinarse por la interacción y comunicación que trasciende y cruza las líneas más formales y tradicionales de la organización (...) El fenómeno de los mundos sociales abarca aquello a lo que otros sociólogos se han referido: redes de contacto ocupacionales, colegas invisibles, sistemas de conducta, sistemas de actividad y subculturas. (Unruh,1980, p.271).

Son grupos que carecen de sistemas estructurados de poder o autoridad integrados por un abanico diverso de actores, prácticas, eventos, intereses e implicación, entendida como algo voluntario y parcial, y en los que las interacciones, requieren de canales como revistas, radio, teléfono como una forma de conectar a distintas personas que viven en un área y que poseen distintos roles e identidades.

La práctica del ocio serio requiere de quienes lo practican una dedicación temporal que es superior a la del ocio casual o el basado en proyectos, esto hace que estas personas sean conscientes de la dedicación que le otorgan, en ocasiones en horarios y espacios que requieren un esfuerzo de coordinación, estructuración o toma de decisiones, y al tener la importancia que tiene, deban planificar que tiempo necesitan.

Algo que también está presente en el basado en proyectos, dado su nivel de intensidad en un periodo determinado, acotado. Algunas personas organizan su tiempo de ocio serio en torno a más de una actividad y de distinto tipo, y esto les permite lograr un equilibrio, desarrollo personal, y sobre todo bienestar (Stebbins, 2012).

Una actividad de ocio puede considerarse como una serie de conductas que generan una experiencia de ocio, en la que uno de los principales aspectos es la dimensión emocional. La formación de dichas actividades contribuye a una mayor calidad de vida, socialización e implicación grupal. Es habitual, que el ocio serio se refiera a actividades que emocionalmente son esenciales en la vida de las personas, y que están presentes en la Psicología positiva: el sentimiento de orgullo por el logro obtenido y la esperanza de que éste se repita, la autoconfianza y sentimiento de eficacia y autoaprendizaje, así como la formación de identidad, además cuando las relaciones interpersonales se producen, también existen emociones positivas tales como la aceptación, el amor, simpatía, admiración y respeto. La preocupación por ayudar y procurar el bienestar de otros de forma desinteresada tiene su reflejo en la actitud altruista que es un elemento que conforma el voluntariado, una actitud y comportamiento prosocial que desencadena emociones como la compasión y la generosidad, gratitud, aspectos que permiten conectar a personas y que proporcionan mucha satisfacción a quienes los dispensan. Las personas igualmente logran calidad de vida a través de las experiencias de ocio que vivencian. El ocio serio tiene una relación directa con este enfoque porque el sentido de realización y logro es una autorrecompensa para la persona que permite la propia expresión, la apreciación de la belleza en las artes y naturaleza, el apego comunitario que se desarrolla, así como el desarrollo del potencial, hacen del mismo, no sólo un componente de la calidad de vida sino la verdadera esencia de ésta. Aunque no son lo mismo, la práctica del ocio puede conducir también a experimentar felicidad, entendida como un estado positivo y bienestar y satisfacción acorde las expectativas de los participantes en el que se experimenta alegría, esperanza y optimismo. El juego y la creatividad desencadenan también emociones de orgullo y cumplimiento cuando lo que se ha creado es digno de mención (Stebbins, 2018).

### 2.2.3. El ocio valioso

Como se ha abordado previamente, el ocio está vinculado a la esencia de la persona, proporciona respuesta a sus necesidades de afirmación, construcción de la identidad, relación social, crecimiento y desarrollo, y es también un derecho, que socialmente no sólo se constituye en lo que se realiza en determinados espacios y tiempos, sino que tiene sentido en sí mismo dado que está vinculado a quien lo experimenta y le dota de sentido. Tras haber abordado sus inicios, razón de ser, funciones y dimensiones, es necesario considerar su evolución más reciente.

El ocio valioso es producto de la evolución de su estudio y está vinculado al desarrollo personal, la experiencia de crecimiento individual y la satisfacción. Es el resultado de la evolución científica de su estudio desde el periodo que concierne a los pensadores clásicos hasta las investigaciones más recientes de los últimos años y, tal y como refleja en su libro *Ocio Valioso* Manuel Cuenca, es el fruto de un arduo trabajo del conjunto de investigadores y personas que colaboran en el Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto y responde a una consideración más extensa del fenómeno. Es valioso porque proporciona beneficios e incluye distintos modos de presentarse, alejado de la sociedad de consumo, con multitud de formas de expresión, diverso. Cada experiencia es distinta de otra porque sobre todo está vinculada a la persona que la vivencia en la que tanto el cultivo de la mente como del cuerpo están presentes, y adquiere sentido porque la persona vive en comunidad en unas coordenadas espacio temporales, que este ocio permite trascender, y con ello alejarse de la sociedad de consumo. Su intensidad se relaciona con su grado de novedad y conocimiento, así como el contexto en el que se enmarca, que finalmente adquiere significatividad individual y comunitariamente, pero que también requiere que existan connotaciones positivas asociadas a sus valores, para ser considerado ocio valioso.

El valor de la elección, en lo referente a las decisiones y la responsabilidad sobre las mismas, así como las actuaciones que se lleven o no a cabo alude a la libertad personal, la independencia que las personas poseemos en base a las creencias, juicios, opiniones, experiencia y por supuesto conocimiento. El ocio precisamente se define como tal, gracias al grado de libertad que ejerce la persona que lo experimenta y también la percibe.

El valor de la felicidad y disfrute contribuye a que la experiencia que se torne en algo positivo permita tener emociones y estados de ánimo alegres, vinculados al avance de las personas y el desarrollo de su potencial, cuando vivencian individual o

colectivamente una experiencia que les permite ir más allá de sí mismas, trascender, cumplir con un sueño, una necesidad y sentirse bien.

El valor gratuito del ocio se refiere a la ausencia de justificación que posee, dado que es un fin en sí mismo. La ausencia de transacción permite comprender que no se utiliza para lograr otro fin, sino que el hecho de vivenciarlo ya es motivo suficiente para significarlo. Es en este aspecto donde esta manera de concebir el ocio se aleja de la sociedad consumista en la que las cosas, adquieren un valor tangible por lo que cuestan o valen económicamente. Supone dotar de importancia a lo que es intangible, que al igual que el conocimiento contribuye a la que la existencia humana pueda dotarse de sentido (Cuenca, 2014).

La identidad personal y social de las personas está ligada a sus experiencias de ocio. Si como se ha abordado previamente son el resultante de una elección personal que puede ser vivida con distintos grados de intensidad, novedad y compromiso, con cada interacción con el entorno y contexto en el que la persona está inmersa, como se abordaba previamente, se construye la estructura personal de individuos y grupos y también su identidad, lo que son y los roles que desempeñan, allí donde decidan tomar parte.

La superación va unida al concepto de despliegue de potencialidades y avance personal. El ocio es entendido como una oportunidad que las personas eligen para mejorar, trascender y acercarse a la excelencia. Al igual que el aprendizaje, implica ir más allá de lo que puede conocerse y adentrarse en el mundo de las posibilidades, por medio del conocimiento propio y de la voluntad y el esfuerzo por ir más allá. La resiliencia es la capacidad para vencer la adversidad, las dificultades con las que las personas se encuentran en la vida. Es una destreza que trasciende contextos y que capacita a las personas para ampliar su rango de conductas y adaptarse mejor. Supone aprender de cada acierto y error, y entender que a lo largo de todo el ciclo vital las personas avanzan conociendo. El ocio es una ocasión para aprender individual y colectivamente, crecer y tener una vida consciente.

La justicia se visibiliza en el ocio por ser éste un derecho de las personas. Hacer posible su ejercicio pasa por allanar dificultades y barreras a su acceso, garantizando el respeto y la convivencia de las personas que viven en sociedad, a través de un proceso de diálogo y participación en el que el interés por lo solidario esté presente, donde lo que importa es la dignidad de la persona, su esencia y condición humana y

en el que es fundamental que la identidad personal pueda también tener su lugar colectivamente (Cuenca, 2014).

El denominador común de los acercamientos conceptuales abordados es la construcción de la persona a través de sus experiencias lúdicas, libres, elegidas, que le permiten desplegar la esencia y naturaleza de su ser, esto es su desarrollo como especie a través de la aprensión de saberes, es también mediante su práctica y desarrollo de cómo se puede dotar de sentido a su existencia, y por ende adquirir una identidad, un rol en el entramado social en el que está inmersa.

### 2.3. Repercusiones comunitarias del ocio

Siendo un derecho y también una experiencia individual y social, el ocio es una oportunidad para el crecimiento de la persona que a través de sus distintas dimensiones genera beneficios, repercusiones, así como oportunidades. En el contexto comunitario, los ciudadanos, en su tiempo y espacios disponibles, consideran el ocio como una manera para desconectar del tiempo productivo sino también el acceso a una vida de calidad, con bienestar personal, plenitud y felicidad, elegida libremente (San Salvador del Valle, 2004).

La comunidad como espacio de encuentro, donde confluyen individuos y grupos sociales, organizaciones públicas y privadas que actúan como facilitadores de la experiencia de ocio de manera lucrativa y no lucrativa, es la puerta de acceso para poder experimentar sus beneficios, virtual y presencialmente, y también para explorar las consecuencias que su configuración pueda adoptar, permitiendo con ello diseñar estrategia e intervenciones gubernamentales que promuevan la salud y el bienestar de la población con distintas necesidades, motivaciones, que son locales y globales al unísono. La identidad grupal adquiere significado en la medida que las personas se identifican con las experiencias que vivencian en los grupos sociales a los que se unen, siendo el ocio un facilitador para que esto tenga lugar. Las siguientes consideraciones abordan cuáles son los beneficios de la experiencia del ocio y sus repercusiones en la comunidad, siendo aspectos clave la formulación de políticas de salud, preventivas y familiares. Dicha conexión es fundamental en el planteamiento del estudio de caso que la tesis incorpora, donde el ocio forma parte de la vida comunitaria de las familias, cuya vivencia puede deparar salud y bienestar a las

personas, contribuir al desarrollo de sus hijos e hijas, siendo un factor de protección que atenúa los riesgos en la crianza de sus hijos y necesario en las políticas públicas.

### 2.3.1. Beneficios del ocio

Siendo una experiencia elegida, que contribuye al avance de la persona, y que desencadena emociones que permiten su disfrute, es esperable que también sea beneficioso. La palabra beneficio posee distintas acepciones por un lado es una medida económica del valor de algo y por otro la forma en la que una actividad, mejora la vida o condición de las personas. En el caso del ocio, su valor radica en los beneficios físicos, psico-fisiológicos, económicos, socio- culturales, ambientales que depara. (Driver, 1992)

Un beneficio, “representa un cambio beneficioso o el mantenimiento de una situación anhelada” (Tinsley, 2004, p.55). La teoría sobre las experiencias transcendentales de ocio sostiene que “la participación en actividades de ocio permite a los individuos vivir sus propias experiencias de ocio. Éstas satisfacen algunas necesidades humanas”. Es un acercamiento conceptual que considera que el ocio permite una compensación y crecimiento personales, configurar la identidad y adaptarse al entorno. Cuando a través del ocio se satisfacen las necesidades, las personas mejoran su salud tanto física como psíquica, y ello redundará en la satisfacción que experimentan en sus vidas, dotan de recursos a la persona, le permiten crecer y adaptarse a las exigencias del entorno al igual que lo hace la creación, difusión y gestión del conocimiento.

La satisfacción de las necesidades humanas por parte del ocio, así como los beneficios que reporta, han sido abordadas en la investigación, en concreto son once las dimensiones a tener en cuenta, descritas a continuación: el esfuerzo que se dedica a la actividad, por ejemplo, si es física proporciona vigor, la afiliación que repercute en la posibilidad de estar con otras personas, y por tanto socializar, la mejora que ofrece la oportunidad de desarrollo de las habilidades, la autoexpresión que es una opción para poner a prueba la creatividad, la educación que supone encontrar a otras personas y también apoyarlas, la compensación de aquellos elementos que faltan, la sensibilidad que supone una opción para obtener estimulación artística e intelectual, la diligencia que fomenta las conductas responsables, el estatus que contribuye a la posibilidad de influir en otros, el desafío que ofrece la opción de conseguir un objetivo y desplegar las propias habilidades y el

hedonismo que está relacionado con las actividades que proporcionan un placer inmediato (Tinsley, 2004).

Por sus repercusiones en la salud, el ocio es objeto de atención por parte de las instituciones políticas y políticas públicas, y al ser considerado un derecho, estas entidades deben proporcionar su acceso garantizando la igualdad de oportunidades para los ciudadanos. Los beneficios del ocio van mucho más allá de los relacionados únicamente, con la calidad de vida y salud de las personas, sea esta psicológica o física. Monteagudo describe dos de sus tipos asociados principalmente a la vivencia del ocio: los beneficios intermedios y los beneficios finales. Los beneficios intermedios están relacionados con las repercusiones fisiológicas, psicológicas y educativas, que junto a otros que proceden de contextos sociales, familiares y laborales permiten el logro de beneficios finales, relacionados con las metas vitales, imprescindibles para las personas. Esta significación relacionada con su finalidad, aunque no debe olvidar que el ocio es un fin en sí mismo según el pensamiento humanista como se ha abordado en páginas precedentes. Cuando los beneficios del ocio adquieren una direccionalidad positiva supone que la persona, o el entramado social mejoran su condición, avanzan, crecen como consecuencia de la elección de participar, siendo protagonista de dicha experiencia. Es también un beneficio el hecho de que el ocio impida o evite la aparición de una conducta que no es positiva o deseada a través del mantenimiento de una condición que si lo es. Por medio de su dimensión educativa, de fomento de valores acordes a la calidad y mejora vitales y mediante su presencia se evita que aparezcan situaciones que se desean evitar. La participación en experiencias de ocio que son positivas y agradables para la persona es en sí un beneficio, considerado por algunos autores como el beneficio individual más importante. Cada uno de los aspectos mencionados son compatibles entre sí y cuando una experiencia de ocio logra estos aspectos puede considerarse como un logro ideal. (Monteagudo, 2004). El ocio en el caso de estudio de la presente tesis adquiere un significado preventivo cuando se convierte en un factor de protección que beneficia conductas saludables, bienestar y desarrollo personal.

La relación entre experiencias subjetivas de bienestar y el ocio se explicita cuando se definen las primeras como:

Un estado duradero afectivo que se está compuesto de tres componentes:  
una experiencia de felicidad o afectos positivos acumulativos- alegría,  
afecto, orgullo, en dominios vitales salientes, una experiencia actual de

afectos acumulativos negativos o de depresión- tristeza, enojo, culpa, vergüenza o ansiedad en dominios vitales salientes y la evaluación de la vida propia en general o de sus dominios vitales salientes. (Sirgy, Muzaffer & Krugger, 2017, p.207)

Al implicarse en actividades de ocio las personas contribuyen a la experiencia subjetiva de bienestar, y éstas se asocian con los valores y beneficios que permiten satisfacer necesidades básicas como seguridad, salud, placer, búsqueda de sensaciones, económicas y evasión y también a las necesidades de crecimiento como las simbólicas, estéticas, morales.

Queda con ello constatado por los autores, que el ocio y la repercusión positiva que es capaz de desencadenar en la persona es un constructo que alimenta su desarrollo vital, psicológico y emocional, en las distintas fases por las que se va evolucionando. Es, además, un acicate para la gestión saludable y el bienestar de quienes lo disfrutan cuando se llevan a cabo hábitos y conductas afines a los valores del ocio valioso y autotélico, cuando se constituye no únicamente en un fin sino también en un modo de vivir y ser identitario. Sus repercusiones no se extinguen en estas afirmaciones, sino que también merece la pena abordar su influencia en el contexto comunitario y social, concretamente en colectivos como las familias, que son uno de los referentes en la crianza y desarrollo de las futuras generaciones.

### 2.3.2. Repercusiones del ocio en el contexto socio-comunitario: políticas de salud, desarrollo comunitario, familia, prevención

Si el ocio se constituye en una vivencia, una experiencia física emocional psicológica que contribuye a que la persona crezca se desarrolle y adquiera valores, también es necesario reconocer que, si bien las personas pueden elegir sus vivencias de ocio, muchas de éstas se desarrollan en un contexto social. Es la comunidad a través de los grupos sociales que abriga, la que en numerosas ocasiones proporciona respuestas a aspectos relacionados con el cómo, durante, dónde, cuándo y por medio de. El contexto comunitario se constituye en un marco referencial significativo, donde suceden los acontecimientos y al mismo tiempo provoca que continúen y surjan otros nuevos.

Son numerosos los actores que tienen lugar y presencia en el ámbito comunitario y que desempeñan un papel fundamental en la vida de las personas ciudadanas.

Las instituciones en primer lugar, gestionando recursos, diseñando políticas e intervenciones encaminadas a organizar el entramado social en sus distintas vertientes: educación, salud y bienestar, cultura, urbanismo, intervención social, participación...

Las familias en segundo, como la unidad convivencial, educativa, social más importante, en la que se forman las primeras relaciones humanas y se establecen las pautas de crianza y de interacción determinantes de la vida de la persona.

En tercer lugar, el entramado comunitario social, constituido por el conjunto de grupos, asociaciones, entidades privadas con fines lucrativos, sociales, culturales, asistenciales- sanitarios y de salud-, educativos y laborales, que constituyen el entorno en el que se desarrollan las interacciones.

La influencia y repercusión del ocio en la vida cotidiana se ha reivindicado en el *Manifiesto por un ocio valioso para el desarrollo humano* (Deusto,2013). En dicho documento se explicitan sus contribuciones en la promoción de valores fundamentales como la satisfacción, el autotelismo y la libertad, esencial en la toma de decisiones y que lo relaciona igualmente con “ la existencia de un ocio humanista no es ajena a las oportunidades que ofrece la sociedad, por lo que un ocio valioso no alude sólo a la vida privada sino también a las circunstancias políticas, económicas, sociales, culturales y educativas que lo facilitan, impiden o dificultan”, también al desarrollo de capacidades mencionadas previamente y referidas a la expansión de habilidades personales y contextos sociales económicos, que co-dependen tanto de los gobiernos a través de la implementación de políticas e intervenciones y de la decisión personal de participación, igualmente incide en la vida cultural comunitaria y en las celebraciones que se llevan a cabo, en el fomento del bienestar de la ciudadanía de forma inclusiva, en el impulso del empoderamiento impulsando que la vida comunitaria se torne más participativa y creativa fomentando modelos solidarios que desemboque unidades sociales en los que la convivencia sea de calidad más participativa y saludable fomentando el arraigo, la identificación y la cohesión social valores compartidos por todos.

Teniendo como marco el 70 aniversario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el congreso mundial de ocio celebrado en Sao Paulo se realiza una declaración inspirada en el artículo 24 de la dicha declaración universal que prevé que toda persona tenga derecho al reposo y al ocio, desglosada en 10 artículos que

expresan la necesidad de su derecho por parte de todas las personas y esto sea efectivo a través de políticas y directrices económico-sociales equitativas y sostenibles, en sociedades en las que se eliminen las barreras y permitan expresarse a las personas y compartir su diversidad, contribuyendo a entornos de paz en los que estén presentes valores no discriminatorios, solidarios, de entendimiento hacia los demás, en los que estén implicados gobiernos y comunidades, sobre todo facilitando el acercamiento y la participación y escucha a las personas que las integran, destinando recursos y esfuerzos financieros que lo faciliten, desde todos los sectores, a través de currículos formativos transversales y programas de acción que faciliten la gestión del ocio y su conocimiento e intercambio de saberes y su divulgación. El aprendizaje y la gestión de buenas prácticas y saber hacer es fundamental en esta declaración (World Leisure Organization, 2018).

Merece la pena igualmente mencionar que la Asamblea General de Naciones Unidas (ONU, 2011) emite una resolución el 19 de julio de 2011, en la que sitúa la felicidad de las personas como un pilar del desarrollo y un objetivo humano fundamental, que requiere de un desarrollo económico que sea más inclusivo y promueva la felicidad y bienestar de los pueblos, invitando a gobiernos y estados miembros a fomentar medidas y prácticas en sus políticas públicas que los impulsen.

El valor de la dimensión comunitaria del ocio se comprende por ser el contexto donde tienen lugar los encuentros e interacciones de las personas que la conforman. En el primer capítulo, se mencionó el concepto del capital social, entendido “la capacidad de un colectivo de personas (organización, empresa) de crear relaciones e interacciones que favorezcan el desarrollo de la red económica, política o cultural en la que interactúan.” Es en definitiva un conjunto de aspectos que impulsan que exista cooperación, colaboración y coordinación para un beneficio mutuo entre aquellas personas que conforman un entorno, y como tal reside en las personas y hace referencia a valores, normas y actitudes y requiere confianza, reciprocidad y cooperación. Estas relaciones y redes pueden construirse para lograr un fin un propósito común o ser un fin en sí mismas. Las redes permiten resolver dificultades y problemas de una forma más ventajosa. Los beneficios que son propios del capital social están relacionados con el bienestar, económico, material, la integración e influencia social, visibles a través de aspectos como el acceso a información y recursos, desarrollo personal, ampliación de destrezas y aptitudes, oportunidades de participación e influencia etc. (Ayerbe, Ayerbe, Barandiarán, Lazkano, Mujika & Plazaola, 2006, pp.25-35).

Cuando nos referimos al significado de comunidad hay que precisar que “existen muchos tipos de comunidad (...) están las físicas, las emocionales, las psicológicas, sociales y las de interés económico”. Lo que parece necesario mencionar es que en todas ellas hay valores compartidos, aspectos a los que sus miembros otorgan consideración y por los que unen esfuerzos, que los legitiman dado que están acordes con los valores suscritos, que hacen que sean consideradas como lugares cuando estos valores son un modo de vida, y como actividades cuando se trata de un proyecto o actividad que dichos valores explicitan. En el ocio, esa doble significatividad ya se ha mencionado, el ocio puede tener una finalidad o ser un fin en sí mismo, una forma de concebir el desarrollo de la persona (Rojek, Shaw & Veal, 2006).

Si la comunidad es el resultado de las interacciones que se generan entre las personas que la conforman, también son determinantes las actividades que éstas realizan. Generar capital social, es el resultado de una reflexión en ámbitos tales como: la formación de habilidades, actitudes, destrezas y niveles de conciencia que impulsen la propia conciencia y la de los demás el respeto, la autonomía; el surgimiento de contextos creativos en las entidades sociales; el fomento de valores cooperativos, optimistas y colaborativos; y ser capaz de generar proyectos estratégicos fruto del trabajo común. Las entidades tienen capacidad para aportar valor cuando impulsan las posibilidades de actuación de las personas y colaborar con otras, también, cuando existe calidad en las interrelaciones que se generan y en sus entornos, y además existe un propósito una razón de ser que permite que las personas se movilizan, orienten, y se construyan identidades (Fernández, Unamuno & Urkidi, 2006, pp. 60-61).

Merece la pena también aludir al concepto del capital moral, definido como:

El conjunto de relaciones de simpatía de un individuo o grupo de individuos hacia otro u otros. Dichas relaciones de simpatía pueden generar beneficios potenciales, tratamientos preferenciales o facilitar acuerdos entre individuos o grupos más allá de lo esperable en una relación de intercambio (...) reside en los vínculos sociales (...) la simpatía es elemental en la constitución de redes sociales formales e informales. (Sánchez & Atilano, 2006, pp.144-146)

Lo que a ambos conceptos les diferencia es que mientras el capital social se refiere a las relaciones sean éstas formales o informales que dan forma a la sociedad, mientras que el capital moral se refiere a los comportamientos a nivel individual que se dan en esas relaciones y a los vínculos que se establecen. Siendo dos conceptos relacionados el capital moral se refiere a las actitudes de carácter ético que conllevan preferencias por un contexto o grupo social orientado a la cooperación y la búsqueda de soluciones (Sánchez & Atilano, 2006, pp.144-146).

El ocio conlleva generación de capital social e igualmente moral. En su dimensión comunitaria hemos abordado los beneficios y repercusiones en las personas y grupos sociales, entre ellos la conexión y cohesión social a través de las interacciones a las que da lugar, siendo valioso cuando además se concibe a través de los valores éticos que promulga acercando a las personas, fomentando su creatividad y participación en la comunidad, todas ellas formas conectadas a la creación de capital moral y social.

Sus repercusiones son apreciables en aspectos como la generación de un sentido de comunidad que fomenta la cohesión y el sentimiento de pertenencia, y por ende la inclusión reduciendo la discriminación y los prejuicios. El voluntariado es uno de los aspectos más claros de repercusión positiva en la que el trabajo y ocio están presentes. El interés por ayudar a los demás proporciona motivación intrínseca, un sentido y satisfacción vitales, además de autoestima, eficacia, felicidad y descenso de la depresión. Aquellas comunidades que alientan dicha participación a través del voluntariado también mejoran la salud de las personas (Kleiber, Walker & Mannell, 2011).

El voluntariado se ha identificado como “un pilar del capital social”, ya que se genera a través de la labor civil y como una forma de ocio serio (Stebbins, 2008, p.32).

Conlleva a menudo que exista una dedicación voluntaria a un cometido en un tiempo y espacio determinados que pueden finalizar cuando decidan y que va a estar condicionada por los costes y beneficios que perciban sobre todo porque sus tareas se orientan a otros, algo particularmente motivador y con un claro componente altruista que lo diferencia de otro tipo de ocio serio, en el que hay un enriquecimiento y desarrollo personal al procurar el bien a otras personas (Stebbins, 2011, pp. 48-50).

“El cuidado se define como el proceso de asunción de responsabilidad personal por el bienestar de los demás, actuando responsablemente hacia ellos.” En dicho proceso hay un aspecto vinculado a la tarea de ocuparse de algo relativo a las personas y también otro vinculado a la obligación personal, directamente relacionada con la

compasión y obligación moral. Cuando el ocio se fundamenta en el cuidado de otros, se refiere a “personas comprometidas, en actividades compasivas libres durante su tiempo libre, que desean realizar y les llenan o satisfacen”. Las formas que puede adoptar el voluntariado pueden ser una carrera, ser casual o basado en proyectos (Stebbins, 2008).

La dimensión solidaria del ocio ha sido abordada desde los pensadores clásicos como Séneca para que el servicio público es una parte fundamental de la vida política. La solidaridad, a través del ocio, puede ser entendida como medio al atender necesidades y como fin facilitando su acceso para personas que pueden estar excluidas. El ocio solidario se entiende como “una manifestación específica de ocio caracterizada por la vivencia de experiencias satisfactorias, motivadas por el hecho de ayudar a otros”. Son aspectos presentes en la acción voluntaria el altruismo, la libertad y el beneficio a otros y normalmente ésta se desarrolla en el tiempo libre. Una de las consideraciones más remarcables es la razón de ser de la práctica del voluntariado para aquellos que lo llevan a cabo y que se relaciona con el compromiso social, la solidaridad la búsqueda de transformaciones personales y sociales, el activismo y la educación. Además de razones tales como: empleo de tiempo libre en aspectos que agradan, sentimiento de utilidad, compartir puntos de vista similares y amistades, defensa de derechos e inquietudes ideológicas y religiosas, cuando se lleva a cabo este tipo de ocio, la personas expresan que se sienten menos solas y que el altruismo les permite recibir más de lo que reciben. Entre los beneficios que se pueden obtener está la concienciación y preocupación por el cambio social, la implicación y transmisión de valores, visualizar que hay resultados acordes a la labor desarrollada, con la consiguiente emoción de felicidad al ayudar a otros y también satisfacción personal, que sin duda tiene repercusiones en el estado propio de bienestar. Socialmente, el voluntariado conlleva la puesta en práctica de políticas sociales y tiene claras repercusiones educativas, inclusivas y de desarrollo de las personas.

Cabe afirmar que estas experiencias solidarias pueden serlo también de ocio, cuando hay consciencia y una actitud especial doblemente valiosa al sumar los beneficios que derivan de ambas. Comunitaria y socialmente el voluntariado alienta la formación de vínculos de confianza, cohesión social, el sentido y propósito vital, así como la identidad. Las relaciones que se establecen como consecuencia de la práctica solidaria, la pertenencia y confianza aluden directamente al bienestar social, al procurar el de los demás mejoramos el propio (Cuenca, 2014, pp.358-416).

Uno de los colectivos en los que la comunidad funciona como espacio de encuentro y contexto para el desarrollo de actividades de ocio, es el familiar. Es donde las personas se relacionan, comparten, encuentran y disfrutan de distintas experiencias colectivas, entre ellas las de ocio. Distintos autores, como Kelly, Horna, Manchini, han demostrado con sus estudios las repercusiones positivas del ocio familiar en comunidad, sobre todo cuando se comparten actividades repercutiendo en la calidad de las relaciones familiares, la estabilidad, el tipo de interacción y la satisfacción (Kleiber, Walker & Mannell, 2011).

Dichas relaciones familiares son objeto de desarrollo de los programas de salud y prevención comunitaria de los entes locales. Los esfuerzos por implicar a las familias en la participación comunitaria son motivo de planes estratégicos de bienestar, salud y prevención comunitaria que fundamentalmente están basados en la idea del apego a la comunidad, la evitación del aislamiento, la integración y la crianza saludable de hijos e hijas, además de reforzar el sentido de pertenencia e identidad de grupo. La familia sigue siendo un pilar fundamental en la sociedad, su relación con las experiencias de ocio no solo fomenta la adaptación a los cambios, el conocimiento de otras personas y el acercamiento a su realidad, sino que también, permite la mejora de la comunicación y un funcionamiento familiar más saludable. Aspectos como la cohesión, la adaptabilidad y la comunicación son repercutidos directamente por las relaciones familiares y el ocio que practican. El ocio supone pertenecer a una categoría en la sociedad que también permite la propia afirmación ante los demás, disfrutando de experiencias positivas que tienen un papel positivo, preventivo y de desarrollo, permitiendo contrarrestar otras prácticas.

El papel de las asociaciones en la comunidad es fundamental para la gobernanza pública, en numerosas ocasiones donde no llega la institución, si lo hace la asociación. Es una forma de participación en la que los ciudadanos pueden defender sus intereses y manifestar necesidades que deben ser satisfechas además de tomar parte en las decisiones que les conciernen. La gobernanza pública supone un cambio profundo en la manera de actuar, que implica a ciudadanía, instituciones, empresas entidades sociales, porque todos están relacionados entre sí y se necesitan en el contexto público y para ello es necesario cooperar. La importancia de las asociaciones y su rol comunitario está vinculada a su papel social, cultural, y se basa en la manera en la que gestionan recursos, actividades que permiten la cohesión social, la participación ciudadana, para las que son cruciales la identidad, la motivación y las actitudes de las personas que las conforman (Lazkano & San Salvador del Valle, 2018, pp.78-84).

La cohesión social “es la habilidad para garantizar el bienestar a largo plazo de todos sus miembros, incluyendo el acceso equitativo a los recursos disponibles, el respeto por la dignidad humana en relación con la diversidad, la autonomía personal y colectiva y la participación responsable” (Consejo de Europa, 2005). Supone igualmente que las personas poseen un vínculo y apego que no es exclusivo dado que se puede visualizar a través de múltiples identidades.

Las comunidades con un amplio grado de apertura, que genera bienestar e interrelaciones, contribuyen a la formación de capital social. Estas interrelaciones de reciprocidad, beneficio mutuo, son características de los vínculos que se forman en las relaciones sociales. El ocio puede ser un aspecto que repercute en una mayor participación y desarrollo de las personas en sus comunidades.

El ocio fundamentado en vivencias que permiten encontrarse a uno mismo y a los demás en contextos colectivos comunitarios en los que es posible tener experiencias positivas, crecer, aprender, participar en sociedad, es un desencadenante de la cohesión social y por ende capaz de generar cambios y transformaciones sociales. Siendo el conocimiento un elemento esencial para actuar en favor de los intereses civiles, parece que el valor de las experiencias de ocio no solo contribuye a que las personas confluyan sino también a la generación de comunidades más fuertes, donde las personas se relacionan y “las comunidades se encuentran a sí mismas” adquiriendo significatividad y sentido (Rojek, Shaw & Veal, 2006).

El ocio por tanto además de su consideración individual y personal se entiende sobre todo en función de los contextos donde se lleva a cabo, que a su vez le dotan de significatividad y relevancia. Es difícil a veces, identificar lo que da lugar a los distintos grupos sociales a constituirse, si es por un lado la esencia gregaria de la propia naturaleza, la necesidad de logro y autorrealización, el dotar de sentido a nuestras acciones y por ende a nuestra vida, el llenar espacios y tiempos que antes estaban vacíos o también el bienestar y cuidado propios, o todo lo anterior, lo que si es cierto es que una gran parte de esta actividad, propósito, razón de ser, experiencia, orientación, objetivo lúdico, se desarrolla en la comunidad sea esta presencial, o virtual, conformándola local y globalmente.

## 2.4. Recapitulación

La sociedad del conocimiento está evolucionando de forma exponencial. Comenzábamos el capítulo abordando la influencia de las tecnologías de la información en el modo en el que las personas conviven, se relacionan y hacen uso de su tiempo. Era impensable hace décadas el acceder a tal cantidad de información, que no sólo ha hecho más compleja la toma de decisiones en cualquier disciplina, sino que ha reducido igualmente los tiempos de respuesta en nuestras búsquedas, se traten de lo que se traten ampliando las opciones a considerar.

El modo de estar en sociedad en épocas previas se conformaba a través de nuestra presencia en la comunidad, municipio donde residimos, trabajamos y disfrutamos de nuestro tiempo personal, en la actualidad es tanto o más importante las redes sociales de las que formamos parte, las comunidades de práctica virtuales y el entretenimiento al que accedemos a través de distintas e-plataformas.

No existe precedente en la manera y frecuencia en la que formamos parte de comunidades virtuales y estamos conectados, más cerca virtualmente que nunca y quizá al mismo tiempo menos conectados presencialmente que etapas anteriores. El ser humano conserva sus necesidades básicas, íntimamente relacionadas con su crecimiento, expansión, el propio cuidado y la relación con los demás, si bien lo que se transforma de manera profunda son los contextos donde dichas necesidades son satisfechas, abriéndose un abanico de oportunidades que hay que considerar. El ocio forma parte del devenir humano desde etapas históricas de la Grecia clásica, por estar íntimamente relacionado con la construcción de la persona y de la sociedad y por tanto acompaña a los modos de estar y hacer personales y evoluciona con ellos. Su valor conceptual se entronca, no sólo en los beneficios (y también riesgos) que su disfrute y práctica puede deparar tanto individual como comunitariamente, sino que es un constructo que posee valor en sí mismo, siendo un aliado determinante en la búsqueda de la felicidad y bienestar personales, un sentido para la vida cotidiana y una tarjeta de presentación ante los demás que nos preguntan por nuestras aficiones, preferencias, hobbies, dedicaciones y preferencias, es decir es un modo de identificarse socialmente.

Ha sido motivo de consideración durante este capítulo la consideración del ocio como un factor de desarrollo para las personas, desde una perspectiva humanista, psicológica, seria y valiosa, el ocio se erige como un elemento que provoca riqueza social, comunidades más cohesionadas, personas con mayor bienestar calidad de

vida, que previene riesgos y es una manera de integrar, ayudar y asistir a colectivos sociales desfavorecidos, vulnerables que pueden sufrir riesgo de exclusión provocando cambios y transformaciones comunitarias.

El ocio como parte esencial de la vida de las personas, el ocio como fenómeno de transformación y cambio, el ocio como contexto, lugar y tiempo de encuentro y relación es indisociable del devenir del futuro de la especie humana. Es a través de su avance, de sus potencialidades, beneficios y creación de riqueza social, como también podemos observar el futuro de las comunidades, porque sobre todo el ocio también trata de dotarnos de sentido de razón de ser, de explicarnos a través de lo que hacemos y en definitiva de lo que somos.

Si el desarrollo social se puede visualizar a través de los conocimientos, saberes que se van generando, es posible igualmente prestar atención a la deriva y evolución del fenómeno del ocio, directamente relacionado con aquello a lo que libremente queremos dedicar nuestras vidas, ya que a través de lo que hacemos damos forma a lo que somos y lo que somos determina lo que hacemos.

Una de las claves de futuro de la sociedad del conocimiento será la reflexión sobre los modos de participar y estar en comunidad, en cualquiera de sus formas, dada la gran oferta de escenarios, contextos y opciones, lo difícil quizá determinar los parámetros de elección y si éstos están alineados con la propia supervivencia de la especie. Aquello que nos hace mejores, debería ser algo a potenciar y, por ende, a favorecer. Las instituciones públicas, organizaciones sociales, empresas y centros de conocimiento deben estar atentas a la evolución del ocio en todas sus manifestaciones, no sólo es un indicador de desarrollo social, sino que se constituye en una palanca de cambio y transformación comunitario fundamental. Decidir qué hacemos con nuestro tiempo, es decidir sobre el sentido que cobra nuestra vida y también la de los demás, invertir en comunidad es invertir en futuro, y éste no queda demasiado lejos, está a la vuelta de la esquina.

## Bibliografía

- ARISTÓTELES. (1993). *Ética nicomáquea, Ética eudemia*. Madrid. Gredos
- AYERBE, E., AYERBE, O., BARANDIARAN, X., LAZKANO, A., MUJIKA, A. & PLAZAOLA, A. (2006). *El capital social de las organizaciones y su entorno. Conceptualización teórica, medición e intervención en la generación del capital social*. *Ekonomiaz*, 59 (2).
- FERNÁNDEZ, C., UNAMUNO, A. & URKIDI, I. (2006). *Capital social organizacional: la capacidad auto-regenerativa de las organizaciones*. *Ekonomiaz*, 59 (2).
- SÁNCHEZ, J.M., ATILANO, J. (2006). *Actividad asociativa, confianza y generación de capital social: evidencia empírica*. *Ekonomiaz*, 59 (2).
- CONSEJO DE EUROPA. (2005). *Concerted development of social cohesion indicators. Methodological guide*. Strasbourg Cedex. Council of Europe publishing.
- CSIKSZENTMIHALYI, M, Ocio y creatividad en el desarrollo humano. En CSIKSZENTMIHALYI, M., CUENCA, M., BUARQUE, C., TRIGO, V., y otros. (2001). *Ocio y Desarrollo. Potencialidades del ocio para el desarrollo humano*. Documentos de estudios de ocio, 18. 17-32. Bilbao. Deusto
- CUENCA, M. (2014). *Ocio valioso*. Documentos de estudios de ocio, 52. Bilbao. Deusto.
- CUENCA, M. (2004). El ocio como experiencia humana. *Revista ADOZ*, (28) 15-18.
- CUENCA, M (2009). *Ocio Humanista*. Documentos de estudios de ocio, 16. Bilbao. Deusto
- DRIVER, B.L. (1992). *The benefits of leisure*. *Parks & Recreation*, 27, 11
- GOULD, J., MOORE, D.W., MCGUIRE, F. & STEBBINS, R. (2008). Development of the Serious Leisure Inventory and Measure. *Journal of Leisure Research*. 40 (1), 47-68.
- HAMPSON, S. (1986). *La construcción de la personalidad*. Barcelona. Paidós
- KLEIBER, D.A., WALKER, G.J. & MANNELL, R.C. (2011). *A social Psychology of Leisure*. Pennsylvania. Venture Publishing.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS DE OCIO. (2013). *Manifiesto por un ocio valioso para el desarrollo humano*. Bilbao. Deusto

- LAZKANO, I. & SAN SALVADOR DEL VALLE, R (2018). Asociacionismo cultural, gobernanza, y participación. En *Ocio y participación social en entornos comunitarios*. 77-99. Universidad de la Rioja.
- LAZKANO, I. & MADARIAGA, A. 2016. El valor del ocio en la sociedad actual. En *la marcha nocturna: ¿Un rito exclusivamente español?* 15-33 Madrid. FAD. Madrid
- MONTEAGUDO, M.J. (2004). *Revista ADOZ*,28. Deusto
- MONTEAGUDO, M.J. (2017) Rethinking leisure experiences from the new paradigm of human development. *En Leisure experiences, opportunities and contributions to human development*. 9-12. Bilbao. Deusto
- NACIONES UNIDAS. ASAMBLEA NACIONAL. (1948). *Declaración universal de los derechos humanos*
- NACIONES UNIDAS, ASAMBLEA NACIONAL. *Resolución aprobada el 19 de julio de 2011*. Sesión plenaria.
- PEIRO, J.M. (1987). *Psicología de la organización*. (2) Madrid. UNED
- ROJEK, C. (2000). *Leisure and Culture*. London. Palgrave
- ROJEK, C. SHAW, S. & VEAL, A.J. (2006). *A handbook of Leisure studies*. Hampshire. Palgrave MacMillan.
- SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (2004). *ADOZ*, 28. Deusto
- SIMON, P. (2001). *La ética Aristotélica*. Libros en la Red. Diputación de Albacete
- SIRGY, M.J., MUZZAFFER, U. & KRUGER, S. (2017). Towards a benefits theory of leisure well-being. *Applied Research Quality Life*. 12, 205-228
- STEBBINS, R. (2001). New directions in the theory and research of serious leisure. *Mellen Studies in Sociology*, 28. New York.
- STEBBINS, R. (2008). *Serious Leisure: A perspective for our Time*. New Jersey. Transaction Publishers
- STEBBINS, R. (2008). *The leisure basis of caring*. Leisure Reflections LSA newsletter, 79.
- STEBBINS, R. (2012). Compromiso temporal discrecional: Efectos sobre la elección del estilo de ocio. *Arbor Ciencia, Pensamiento y Cultura*. 188, 293-300.
- STEBBINS, R. (2018). Leisure and the positive psychological states. *The journal of positive Psychology*, 13 (1), 8-17.
- STETS, J. & BURKE, P. (2003). A Sociological Approach to Self and Identity. <https://www.researchgate.net/publication/252385317>
- TINSLEY, H.E.A. (2004). *Revista ADOZ*, 28. Deusto

UNRUH, D. (1980). The nature of social worlds. *Pacific sociological review*. 23 (3), 271-296.

WORLD LEISURE ORGANIZATION. (2018). *Declaración de Sao Paulo. Ocio sin barreras*. Brasil. <https://www.worldleisure.org/>

## Capítulo 3:

### Metodología de investigación: La investigación acción como oportunidad de transformación

3.1. Metodología cualitativa

3.2. La investigación acción

3.3. Aplicación de la metodología al caso de estudio

3.4. Recapitulación

Bibliografía

### 3.1. Metodología cualitativa

Detenerse en el estudio e investigación de la realidad cotidiana no es un cometido sencillo. Precisamente, en la propia palabra y el sustantivo que la describe, se sitúa la clave y la explicación de dicha dificultad: la propia evolución inherente a cada acto diario, único e irrepetible con numerosos condicionantes que son distintos cada día y que pueden o no concurrir en espacios y tiempos que son únicos y distintivos de quién los vivencia y experimenta. Es apasionante por tanto la observación y estudio de los fenómenos sociales por su propia naturaleza y los retos que ello supone para la persona que investiga y observa.

Igualmente, la selección de la metodología de estudio del contexto social o psicológico de las personas obedece, no sólo a criterios de rigurosidad del fenómeno descrito, sino también de su significatividad y relevancia a la hora de dotar de alcance a los mismos. En este sentido, el debate en torno a qué tipo de método elegir es una cuestión recurrente que se extiende hasta nuestros días y que ha ido evolucionando y ganando adeptos dependiendo del tipo de análisis que se pretenda realizar y los fenómenos a observar.

En capítulos precedentes, ha tenido protagonismo una experiencia esencialmente humana por su dimensión simbólica y relacional como es el compartir prácticas y generar conocimiento, cobrando especial importancia los contextos, tiempos y espacios comunitarios donde se desarrollan dichos aprendizajes y el valor transformacional de las conversaciones, situando al ocio serio como el factor que acompaña y facilita dicho proceso. Es importante que lo que se describe también vaya acompañado del cómo se ilustra y explicita metodológicamente.

En el presente capítulo se aborda el método de investigación elegido para la descripción del caso de estudio, la fundamentación de dicha elección, teniendo presentes sus aportaciones y adecuación con la observación y estudio de la materia de investigación, el papel del investigador y a su vez actor de la realidad descrita, así como las herramientas a utilizar, y sus ventajas e inconvenientes; todo ello a través de una consideración conceptual de la literatura publicada al respecto.

Es importante resaltar que la elección de la metodología está directamente condicionada por el propio rol que desempeña la investigadora, su realidad laboral

cotidiana, así como las propias necesidades derivadas de la comunidad de estudio, que urgen respuestas y conclusiones.

En este sentido, sin desestimar la importancia de métodos cuantitativos, en los que el estudio de lo cotidiano busca poder ser replicado y generalizado, la descripción del estudio de caso que posteriormente se ofrece en el capítulo siguiente se apoya en fundamentos metodológicos cualitativos, cuyo desarrollo y ejecución permiten que la investigación pueda ser desarrollada en y con el contexto objeto de estudio, formando parte de ella y al mismo tiempo creándola.

### 3.1.1. Metodología cualitativa vs cuantitativa: El porqué de su elección

Durante muchas décadas, cuando en ciencias sociales se ha optado por el rigor del dato y el empirismo, los investigadores han elegido el método cuantitativo, que traduce la realidad y sus particularidades en información numérica, otorgando a la estadística un lugar preponderante y, por ende, un valor de seriedad y rigurosidad a los resultados obtenidos. Sin embargo, la realidad en muchas ocasiones no posibilita que su estudio siga los cauces metodológicos asociados tradicionalmente a la mirada explicitada, desde una perspectiva cuantitativa, sino que también es necesario atender a situaciones y vivencias, que residen en los símbolos y el lenguaje, en aquellos fenómenos que se entroncan naturalmente con nuestra esencia, es decir, la condición humana.

En los últimos años, el papel de la metodología cualitativa ha adquirido mayor importancia no sólo por ofrecer una manera distinta de observar y acercarse a los fenómenos de estudio, muy frecuentemente realidades sociales y humanas, sino también porque ha comenzado a aceptarse en la comunidad científica que los datos que ofrece pueden ser tan rigurosos y válidos como aquellos tradicionalmente asociados a la investigación cuantitativa. Ambas metodologías empíricas son modos distintos de estudio que pueden diferenciarse si atendemos a los siguientes criterios o dimensiones: mientras que el foco de estudio se sitúa en la investigación cuantitativa en lo objetivo, en lo exterior, en el caso cualitativo el centro es la persona, lo subjetivo, lo interior. Cuando se realiza un análisis de la realidad, mientras que el modelo orientado a explicar causalmente, medir y cuantificar los datos obtenidos es fiable, sistemático, neutral y está basado en una lógica deductiva, en el caso de la metodología cualitativa, el análisis de resultados obedece a un proceso de razonamiento inductivo, cuyo objetivo es la comprensión de la realidad a través de su

interpretación, desde una perspectiva que admite cierta dosis de relatividad y donde los valores del personal investigador se alejan de la neutralidad para comprometerse con la realidad misma. Mientras que quien conduce una investigación cuantitativa adopta una posición de lejanía y distanciamiento respecto de su objeto de estudio (entre otros motivos, porque prima la neutralidad emocional y la aproximación puramente racional), están aquellas personas investigadoras para quienes el método cualitativo supone no sólo el uso de la razón y el sentimiento en sus enfoques, sino la participación activa en la realidad objeto de su estudio, concebida como un todo, que en numerosas ocasiones no sólo es interpretada sino también creada (Olabuenaga, 2012).

Las metodologías cualitativas “se aplican aun número de escenarios donde son particularmente útiles y dónde son la forma más apropiada de recoger información, analizar tendencias y examinar nuestro conocimiento de una realidad cambiante” (Mira, Pérez- Jover, Lorenzo, Aranaz & Vitaller,2004, p.2)

Cabe diferenciar entonces dos paradigmas que sitúan el modo de hacer de ambos tipos de metodología. En el caso del personal investigador cuyo enfoque es cuantitativo, la realidad se describe y explicita, mientras que, en el enfoque cualitativo, se entiende e interpreta. Esta misma realidad se abarca de manera más acotada cuantitativamente, mientras que su consideración es global cualitativamente. Al emplear juicios, e interpretaciones de ésta, éstos se entrelazan con los hechos, algo que no ocurre en el método cuantitativo donde la distinción está más clara.

“En primer lugar, los expertos se eligen para reflejar distintas sensibilidades, perspectivas y puntos de vista de distintos grupos referenciales” (Mira, Pérez- Jover, Lorenzo, Aranaz & Vitaller,2004, p.2)

El investigador cualitativo reconoce el uso de conocimientos necesarios y valiosos que son difícilmente explicitables, son saberes tácitos, relacionados con experiencias, *know-how*, juicios e interpretaciones, mientras que quien opta por el enfoque cuantitativo pone de manifiesto aquello que es lógico, tangible y explícito. Una de las principales consideraciones es la participación en la realidad objeto de estudio, un planteamiento claramente opuesto al del método cuantitativo, en el que impera la objetividad y el distanciamiento hacia el objeto de estudio.

Esta afirmación está relacionada con la toma de decisiones basada tanto en la emoción como en la razón en el caso de la metodología cualitativa y en la neutralidad en la cuantitativa, siendo en el caso de esta última, el fenómeno por investigar algo ajeno a quién realiza el análisis. Esta es una postura claramente diferenciada de los

enfoques cualitativos, en los que las personas que realizan la investigación generan y crean realidades mientras las estudian.

La naturaleza relacional de los seres humanos se refleja en los procesos de interacción social, en los que la interpretación, el uso de símbolos y metáforas son elementos cotidianos asociados al uso del lenguaje. La metodología cualitativa se encamina fundamentalmente a captar la esencia de dichas interacciones, la comprensión de dicha simbología y el sentido de las situaciones, siendo esta relación social el principal objeto de estudio, fuente de información y datos provenientes de dichos procesos sociales, en los que hay un desencadenante, un devenir y un sentido implícitos

Merece la pena reproducir los principios y valores humanísticos asociados a investigación cualitativa (Quinn, 2002 p. 177). Cada una de las siguientes afirmaciones ha estado presente en el estudio de caso que se aborda en esta tesis doctoral y han sido la base para explorar desde la metodología cualitativa una realidad local, única.

- Cada persona o comunidad es única
- Cada persona o comunidad merece respeto
- Igualdad, justicia y respeto mutuo deben ser las bases de la interacción humana
- Los procesos de cambio (y de investigación) deben negociarse, acordarse y ser mutuamente comprendidos, no impuestos, forzados o requeridos
- Una persona expresa respecto y preocupación hacia los demás aprendiendo sobre ellos, sus perspectivas y su mundo e implicándose personalmente
- Los procesos de cambio deben estar centrados en la persona, atendiendo a los efectos en las personas reales como individuos con necesidades e intereses propios
- Las emociones y sentimientos que les afectan son dimensiones naturales y saludables de la experiencia humana.
- El agente de cambio, terapeuta o investigador no enjuicia, acepta y ofrece apoyo, respetando el derecho de los demás a tomar sus propias decisiones y vivir como elijan. El eje es empoderar a los demás, no controlarles o juzgarles.
- Las personas y las comunidades deben ser entendidas de forma contextual y holísticamente
- El proceso (cómo se hacen las cosas) es tan importante como el resultado (lo que se logra)

- Acciones y responsabilidades son compartidas; acciones unilaterales son evitadas
- La información debe estar abiertamente compartida y honestamente comunicada como una forma de mutuo respeto y apoyo hacia la apertura como valor

En lo que se refiere a la validez de cada método, la consideración estriba en la utilidad de ambas para centrarse en la realidad, datos que abordan y el propio objetivo de la investigación. Si bien es cierto que el método científico cuantitativo ha tenido una extensa aceptación, basada en consideraciones asociadas a su validez y rigor matemático en detrimento de la consideración que se le ha deparado en épocas previas a la metodología cualitativa, calificada como subjetiva y por tanto “menos rigurosa”, son distintas las razones por las que ésta última ha ido cosechando un grado mayor de aceptación. Dichos argumentos están relacionados con las propias características de la metodología cuantitativa y aluden a su exceso de sofisticación y complejidad, dificultades en su aplicación, artificiosidad en la construcción de escenarios de estudio que alejan su objeto de la realidad, arrojando resultados que no siempre consiguen ofrecer datos que permitan establecer predicciones y estimaciones y que puedan explicar más detalladamente las diferencias entre variables, no justificando con ello, su uso. En cualquier caso, el estudio de caso en el que se centra esta tesis ha sido abordado con una metodología cualitativa, que es la que mejor se ha adaptado al objeto y propósito de ésta. Parece complejo decidir a priori cuál de los dos enfoques se ajusta mejor a las propias demandas y objetivos del investigador social, teniendo en cuenta que las investigaciones cuantitativas buscan generalizar y obtener leyes, además de realizar predicciones a partir del estudio empírico de los objetos o realidades seleccionadas, apoyadas por la propia evidencia científica. Y además requieren experimentos y situaciones de estudio estandarizados con muestras masivas, cuyo tamaño las haga poder ser relevantes y extrapolar conclusiones. Se parte de que las circunstancias se puedan replicar y que su descripción sea válida y fiable. (Olabuenaga, 2012)

En los procesos en los que la investigación se asienta en enfoques participativos es necesario tener presentes los principios que sustentan la colaboración (Quinn, 2002 p. 185): el proceso de búsqueda implica que los participantes desarrollen habilidades de análisis, establecimiento de prioridades, interpretación de datos y formulen preguntas. Son los propietarios del proceso porque se implican en la formulación de preguntas y

también de soluciones, donde la participación es algo real. Los facilitadores impulsan que el desarrollo de trabajos en grupo se realice de forma cohesionada y que los resultados obtenidos posean significado para aquellos que los generan, manteniendo una relación de igual a igual con ellos. Siendo determinante minimizar las diferencias de estatus y reconocer la diversidad de puntos de vista como oportunidades.

En la metodología cualitativa, el objetivo es la comprensión y descripción detallada de *los procesos simbólicos que se generan en la interacción entre personas, desde un punto de vista dinámico*. Quizá éste sea el aspecto que permite una mayor distinción entre ambas: es la consideración de la propia realidad u objeto descrito lo que les hace ser diferentes. Si la metodología cuantitativa aspira a aprehender la realidad a través de la selección para su estudio de una parte de la misma, partiendo de un modelo teórico en el que ésta puede ser algo a explorar en condiciones objetivas y cuyo estudio puede volver a realizarse en las mismas condiciones en sucesivas ocasiones, sin mermar su relevancia, en el caso de la metodología cualitativa, la propia complejidad social implica transformación, no sólo porque se generan nuevas realidades permanentemente, fruto de la pertenencia a un todo más global en el que intervienen y están presentes distintos factores en momentos diferentes, sino que, a diferencia del método cuantitativo, los cambios no sólo son producto de la propia evolución del fenómeno a estudiar, sino también de la propia intervención y rol que la propia persona investigadora desempeña, siendo artífice por igual de los cambios producidos. Por ello, la realidad se va ilustrando desde el momento presente, a través de la descripción de los significados propios de cada situación y momento, la historia no siempre es la misma y por ello resulta difícil hacer predicciones y generalizaciones, debido a su condición dinámica, consecuentemente, en lugar de centrarse en la generalización de las conclusiones obtenidas a partir del estudio de una realidad acotada, casi artificial propia del método cuantitativo, los estudios cualitativos se centran en lo local, en lo específico, en lo que está pasando (Olabuenaga, 2012).

### 3.1.2. Qué ofrece la metodología cualitativa

Las técnicas cualitativas son metodológicamente tan válidas como las cuantitativas, si bien el acercamiento a la realidad de estudio parte de premisas distintas, como se ha abordado previamente. Este método de investigación acude al entorno y contexto de estudio desde una aproximación en la que el principal objetivo es buscar y encontrar información que requiere ser interpretada y descrita y es necesario tomar decisiones

sobre el modo de comprender y captar dicha realidad. A medida que se va recopilando información sobre dicho contexto, es necesario posteriormente clasificar y categorizar dichos datos para proceder a su interpretación en un momento posterior y con ello pasar a difundirlo.

Por ello, es el objetivo esencial de esta metodología la búsqueda de significado, necesitando una inmersión en la situación objeto de investigación, en la que el momento presente es fundamental. Estar en contacto con la misma es esencial, desde una perspectiva en la que no cabe delimitar la llegada de nueva información, inesperada, ya que esto permite y facilita adentrarse en la situación con más profundidad.

Situarse en un comienzo para comenzar a explorar supone también que en ocasiones haya que reorientar la investigación, dado que a mayor grado de inmersión mayores conexiones y redes se encuentran y más se profundiza. Decidir el colectivo de estudio, el espacio y el tiempo supone establecer su significado, siendo el objeto de estudio en muchas ocasiones provisional, dado que el principal objetivo es comprobar si su definición está correctamente realizada. Es decir, se parte inicialmente de un emplazamiento o dirección en el que comenzar a explorar fruto de conocimientos y tomas de decisiones que la persona investigadora posee, para posteriormente comenzar a establecer su extensión o delimitación (Olabuenaga, 2012).

Este proceso de búsqueda e investigación dota a la metodología de una auténtica dimensión exploratoria en la que la apertura a la información, contexto, y colectivo de estudio es fundamental, dado que a medida que más se explora, más información y datos se obtienen, que transforman los anteriores. Así, la relación con los procesos de gestión del conocimiento es clara, el conocimiento cuanto más se comparte más se incrementa, y solo el hecho de explorar sobre lo que se conoce y desconoce ya supone incrementar y transformar lo que sabemos.

La corriente “aprender mientras se hace”, abordada en páginas previas cuando se menciona a Chris Argyris, tiene una relación directa con esta forma de aprender e investigar “haciendo”, es decir, que nuestro aprendizaje está directamente conectado a nuestras experiencias y a la reflexión posterior sobre las mismas, que a su vez dan lugar a nuevos aprendizajes.

La metodología cualitativa requiere un diseño que descansa en la flexibilidad y el cambio, porque se revisa a medida que se avanza en la comprensión del problema y eso supone poseer una dimensión temporal, abierta a modificaciones a medida que el conocimiento o experiencia se van incorporando al igual que otro tipo de

conocimientos tácitos como el sentido común o juicio personal. Como se ha mencionado previamente, se aborda la realidad/ el aspecto de estudio en su dimensión global, desde un punto de vista cercano, próximo a la misma.

El marco conceptual de este tipo de metodología es centrar el interés en la propia situación siendo la particularidad de cada caso lo que le hace ser únicos y objeto de interés. Cada uno de los elementos que conforma dicho contexto es valioso en la medida que permite explicar y dotar de significado la realidad de la que forma parte. Los puntos de partida van a ir transformándose a medida que se profundice y surjan nuevas cuestiones a las que dar respuesta.

Para la metodología cuantitativa la muestra representa la posibilidad de generalizar resultados y por ello es fundamental que ésta esté conformada por el mayor número de personas posible, siendo su tamaño y representatividad algo directamente vinculado con la validez de los datos y su posible extrapolación a una población con similares características. En el caso de la metodología cualitativa, la muestra se puede centrar en una persona o en una situación concreta; a diferencia de la primera, la extrapolación no es el objetivo sino profundizar en su comprensión.

### 3.1.3. Tipos de herramientas cualitativas

Teniendo presente que el enfoque cualitativo busca cercanía y proximidad al objeto y campo de investigación, algunas de las metodologías que a continuación se describen basan principalmente su desarrollo e implementación en el contacto e interacción con los participantes del estudio a través de la conversación, la aportación de reflexiones, puesta en común de ideas, valoraciones y respuestas a preguntas. En estas técnicas el objetivo fundamental es conocer la valoración, opinión y respuestas de las personas participantes a las cuestiones planteadas y que son objeto de investigación. En este apartado nos vamos a ocupar de tres metodologías: la entrevista personal, los grupos focales y de discusión y la conversación.

Es cierto que existen multiplicidad de enfoques en este tipo de investigación, y a pesar de ello existe la posibilidad de encontrar algunas características que están presentes en las distintas aproximaciones y son comunes a todos ellos. El análisis que este tipo de metodologías realizan está basado en las experiencias de sus participantes. Dichas experiencias aluden a episodios, o secuencias de la vida e historia y biografías de las personas que toman parte en la investigación, aludiendo a situaciones que pueden ser

diarias relacionadas con los distintos ámbitos de su vida. Además, se lleva a cabo un estudio de sus relaciones e interacciones durante su desarrollo, y pueden ser objeto de estudio. Finalmente, el análisis también puede llevarse a cabo mediante la revisión de documentos, textos, material audiovisual que refleje dichas experiencias o interacciones.

Lo que es común a este tipo de acercamiento es el determinar cómo conciben y construyen las personas participantes el mundo en el que viven y habitan, lo que les sucede a su alrededor, aquello que puede adquirir un significado y dote de sentido a sus procesos vitales. Esta construcción se lleva a cabo de manera relacional, en distintos espacios sociales, e ilustran formas de explicación de dotación de significatividad que pueden estudiarse desde distintas técnicas.

Algunos de los rasgos comunes a estas técnicas se relacionan con el objetivo de los investigadores, normalmente enfocados a explicar los resultados de las relaciones establecidas en su contexto habitual, de una manera específica, atendiendo de manera particular al objeto de estudio.

El estudio se lleva a cabo de una manera permanente y continuada, no se parte de algo establecido, sino que la investigación evoluciona a medida que se va desarrollando; es también destacable que las técnicas deben ser apropiadas y relevantes

Si la metodología no se adapta a la realidad de estudio, esta se transforma y cambia, el nivel de implicación e intervención del investigador es muy alto, dado que forman parte del proceso de desarrollo de la experiencia en algunas ocasiones, intentando entender el objeto de estudio, proporcionando una alta importancia al medio y entorno donde ésta se desarrolla (Kvale, 2011, pp.12-13).

#### *3.1.3.1. La entrevista*

Es una técnica muy utilizada en ciencias sociales, en las que en un contexto que puede ser estructurado, semiestructurado o no estructurado tiene lugar una conversación entre dos o más personas cuyo objetivo es el intercambio de ideas, con el propósito de obtener información y conocimiento.

La entrevista es una técnica que requiere preparación y cualificación. No es una simple conversación espontánea que surge sin más y que da lugar a que se obtenga

información de cualquier naturaleza e índole. Según Gubrium & Holstein, “entrevistar a veces se ha considerado como un método distintivo, pero que muy a menudo se le ha situado en una categoría más amplia tal como, encuesta, estudio de caso o historia de vida” (2002, p.33).

No sólo en ella es importante la cualificación del profesional, sino también su estructuración, recogida de información, objetivo, tipo de preguntas que se formulen e igualmente, algo que es fundamental, las cuestiones éticas y de tratamiento de la información.

Fundamentalmente, se orienta a las vivencias y vida de la persona, y permite adentrarse en lo que tiene significado y sentido para ella. El profesional mediante la situación que se produce con la persona entrevistada, formula preguntas que den lugar a que se produzcan dichas respuestas, además de interpretar su relevancia, sentido y su ubicación en el resto de las consideraciones. En ocasiones, la habilidad del entrevistador a la hora de fomentar el que aparezcan temáticas o cuestiones que no están implícitas se puede constituir en un criterio de éxito a la hora de considerar la calidad de los resultados obtenidos.

Existen distintas tipologías de esta técnica, cada una de las mismas con un objetivo y enfoque implícitos. Entre las mismas, encontramos la entrevista cualitativa, la descriptiva y la entrevista de investigación, por poner algunos ejemplos (Kvale, 2011, p.35-47).

La entrevista cualitativa fundamentalmente se orienta a la obtención de información y conocimiento a través de la propia narración del entrevistado. Es un tipo de entrevista en la que la precisión en el proceso de recogida de información es importante e intenta equipararse con metodologías cuantitativas.

En la entrevista descriptiva, los profesionales se encaminan a obtener de los entrevistados con la mayor precisión posible cómo actúan, experimentan y sienten.

Las entrevistas de investigación están caracterizadas principalmente por la presencia metodológica de los tipos de pregunta formulados y de una atención enfocada hacia lo que la persona entrevistada manifiesta. El papel que la persona desempeña es el de proporcionar información al investigador sobre su propio mundo o realidad; en el caso del papel que el investigador desempeña, éste se centra en la descripción de dichas afirmaciones sin cuestionar la lógica de quién las realiza. Durante el momento de su desarrollo, el espacio conversacional que se mantiene emplaza a que la persona que la acomete realice una inmersión en los datos y vida de la persona entrevistada, su

habilidad, está vinculada al clima y relación que se establece, el respeto y consideraciones éticas relacionadas con la información sensible que se maneja, así como la organización de la información obtenida, para su posterior utilización. El objetivo fundamental es la producción y construcción de conocimiento, así como su gestión posterior, por medio de la conversación, sea estructurada o no. Este conocimiento requiere un acceso y posterior descripción. El intercambio de ideas, conceptos y puntos de vista de ambas personas permite conocer el mundo social y personal de la persona entrevistada.

Uno de los aspectos más importantes a tener presentes es la consideración ética. Cuando se lleva a cabo una investigación cualitativa en la que aparecen cuestiones que pueden referirse al día a día de las personas que forman parte de esta, la confianza en quien la conduce es fundamental y dicha confianza está vinculada a las garantías de cumplimiento de criterios de confidencialidad y discreción en el uso de datos. Cuando se abordan dichos conflictos éticos, algunos aspectos deberían tenerse presentes. Conciernen a su valor científico en lo relativo al conocimiento que puede aportar, el diseño y situación de la entrevista deben ser considerados en lo que hace referencia a las consecuencias derivadas de su propia implementación, también se hace necesario el recabar el consentimiento de las personas participantes, así como del análisis de sus declaraciones y posterior descripción si ésta además va a ser publicada (Kvale, 2011, p.48-58).

El desarrollo de la entrevista requiere establecer un clima distendido entre quien formula las preguntas y quien las responde. Antes de trasladar cuestiones que tienen una importancia determinada para la persona que contesta, es necesario validar a quien se tiene enfrente, por eso una buena práctica para eliminar desconfianzas puede ser el hecho de que exista una presentación formal del investigador y del objeto de la investigación, así como los medios a utilizar y las dudas posibles a solventar. Es muy útil trasladar igualmente el guion de esta, una estructura de los aspectos que se van a abordar, su duración estimada y la devolución de datos si está contemplada.

Unido al desarrollo de la entrevista es necesario considerar dos aspectos que son fundamentales para la investigación, el análisis de la información obtenida y su validez. Aunque no hay un método estandarizado para llevar a cabo dicho análisis es frecuente que la tarea se organice en torno a la consideración de los significados relativos a la información obtenida e igualmente los aspectos que tienen presente el lenguaje y la narración, ambos abordamientos requieren aproximaciones diferenciadas. Centrarse en el significado conlleva que los datos se organicen

mediante códigos y categorías comunes que engloban distintas afirmaciones realizadas y también reflejar la totalidad y generalidad de los significados que se han volcado. Interpretar textos de entrevista supone ir más allá de lo que se dice, es un proceso que no finaliza hasta que no sea posible determinar la coherencia de la información que se ha obtenido.

Igualmente, la consideración del lenguaje que se ha utilizado durante el desarrollo de la entrevista implica cómo se hace uso de la gramática y formas lingüísticas, por ello es importante prestar atención y escucha activa a su utilización. También cabe considerar la narrativa y discurso que se llevan a cabo. En el caso de la primera, el abordaje se centra en las historias y relatos que son contadas por la persona entrevistada. En el segundo, el centro de interés son las consecuencias sociales del uso y modo de hablar, vinculados sobre todo a las consecuencias producidas por la información que se obtenga (Kvale,2011, pp.135-154).

En lo concerniente a la fiabilidad y validez de esta técnica, la primera se refiere a si los hallazgos y resultados son replicables en situaciones diferentes, en lo que concierne al análisis, metodología y respuestas obtenidas. La validez alude a la consecución de objetivos que la metodología permite lograr, es decir si consigue medir lo que pretende. Puede ser entendida ésta en términos de la profesionalidad y experiencia de la persona que lleva adelante la entrevista, también es resultante de las sucesivas comprobaciones realizadas a los datos que se han obtenido y cómo estos han logrado superar dichas comprobaciones e igualmente la consideración de las teorías y su fortaleza que pueden generarse a partir de la aplicación de la metodología.

Utilizar la entrevista, elegir esta metodología como modo de acercarse a la realidad objeto de estudio requiere considerar cual será el uso que podemos dar a los datos obtenidos. Es bastante frecuente considerar si es posible su generalización mediante la entrevista a otras situaciones y personas, en cuyo caso su utilidad y aplicación no solo se circunscribe al contexto de investigación sino si cabe trascenderlo. En este caso quizá sea necesario tener presente si ese es el objetivo de la investigación o si lo que realmente se busca es centrarse en un contexto determinado. A diferencia de los estudios basados en la estadística, en los que se persigue establecer hipótesis de futuro y predecir situaciones y contextos distintos/ nuevos a partir de la consideración del estudio de una muestra representativa, los cualitativos en el caso de que persigan generalizar resultados, pueden tener en consideración la similitud y analogías entre casos y variables/ atributos de estudio para poder establecer dichas generalizaciones. (Kvale, 2011, pp.155-184).

### *3.1.3.2. Los grupos de discusión*

Otra de las técnicas ampliamente utilizadas en metodología cualitativa son los grupos de discusión. Su uso ha devenido en un abordamiento casi fundamental en investigación cualitativa y social, sobre todo cuando lo interesante es saber la percepción de un grupo de personas en relación con las cuestiones objeto de estudio. Es bastante frecuente que se utilicen ya sea como herramienta única o combinados con otras como las entrevistas, análisis de conversación, etc. Barbour (2013, p.25) los recomienda cuando: “el objeto de la intervención es entrevistar a un grupo al que se considera en posesión de una visión de consenso, más que el proceso de crear ese consenso vía la interacción en un debate de grupo de discusión”.

Los grupos de discusión difieren de la entrevista individual esencialmente en que la información obtenida es el resultado de las relaciones que se producen entre las personas que toman parte en los mismos. Con ello, el aspecto individual da paso a un trabajo en el que la interacción y las sinergias ilustran cómo se desenvuelve el grupo y al mismo tiempo se genera información. Esta relación sirve para que emerja la discusión, la espontaneidad. Además, mediante dicha interacción es como se puede revelar cada marco individual de referencia, cómo estos cobran forma mediante la conversación que se produce entre unas y otras personas y reflejan igualmente sus construcciones sociales, que se manifiestan a través de los significados y reglas que comparten, así como sus identidades propias y colectivas (Ritchie & Lewis, 2003, pp.170-173).

El desarrollo de intervenciones comunitarias, en las que la participación de la ciudadanía es clave para poder adaptar las iniciativas y enfoques adaptados a las necesidades que se detectan, ha contribuido a que este método de análisis se expanda y alcance niveles de uso y popularidad muy destacables. Esta metodología proporciona la oportunidad de expresarse a colectivos que en numerosas ocasiones no pueden hacerlo y además son personas con las que contar. En ellos, el diálogo y la relación interpersonal son claves, así como el hecho de que quienes participan también lo hacen compartiendo visiones, prácticas y experiencias de todo tipo. Se utilizan en distintos contextos, como el diseño de herramientas, por ejemplo, en fases en las que es necesario añadir o incorporar preguntas a un cuestionario, tratar temas que puedan ser delicados y en los que se requiera espontaneidad y honestidad a la hora de que los participantes expresen sus puntos de vista y cuestiones a las que con

anterioridad no se les había proporcionado una atención suficiente, o cuyos participantes no son fácilmente accesibles, e igualmente en enfoques en los que la investigación acción está presente (Barbour, 2013, p 40-55). Su principal aportación es obtener ideas a través de la discusión que se genera entre sus participantes, así como a los resultados obtenidos. En este sentido puede ser difícil en ocasiones el lograr consenso a partir de las opiniones e intervenciones individuales, fundamental prestar atención a estas últimas para captar tanto los temas que son de interés como el énfasis que se sitúa en los mismos.

La particularidad de esta herramienta se sitúa en que las expresiones que se generan se deben en su mayor parte a las circunstancias y entorno en que se generan y están condicionadas igualmente a las participaciones de las otras personas y a las interacciones que se han producido. Además, es destacable que, aunque el personal investigador posea una guía temática para su desarrollo, motivada por las prioridades a investigar, los grupos de discusión también pueden deparar el surgimiento de temas inesperados que, aunque la propia investigación no ha previsto, sean de interés para las personas que participan, generando nuevas perspectivas de estudio. Esto es así porque esta herramienta sobre todo es adecuada para conocer, el significado otorgado por los participantes a la información que se les ofrece. En este sentido, es importante considerar igualmente la veracidad de las respuestas ofrecidas, e igualmente tener presente que hay tantas realidades como puntos de vista expresados (Barbour, 2013, p. 56-63).

Los grupos de discusión normalmente los conforman en torno a 8 personas que durante un par de horas exponen sus puntos de vista sobre una agenda previamente diseñada por la investigación. Normalmente, las personas que forman parte de estos se suelen reunir en una ocasión, aunque es posible una segunda sesión en la medida que hay material o elementos que se han abordado por su parte entre la primera y segunda sesión. En ocasiones también se pueden conformar como un taller con una mayor duración y una agenda más estructurada y mayor número de participantes.

Las dinámicas de grupo han sido una herramienta ampliamente utilizada en consultoría. Es frecuente que también hayan dado lugar a formatos en forma de paneles de expertos que duran más días y que pueden incluir una encuesta sobre la que trabajan pequeños grupos. Las nuevas tecnologías permiten salvar la distancia geográfica y temporal. En ocasiones, las personas pueden reunirse en torno a una aplicación virtual que les permite esa presencia virtual, e igualmente el hecho de que las personas puedan conectarse cuando lo deseen y realizar sus aportaciones.

Es esencial, además, la comprensión de los procesos y fases que los grupos van afrontando, autores como Tuckman & Jensen identifican distintas secuencias: formativa, conflictiva, normativa, desempeño y cierre. En las fases iniciales pueden producirse actitudes de desconfianza entre los participantes, y no relacionarse más que con la persona que dirige la sesión. Es importante facilitar la confianza para rebajar la tensión, proporcionando situaciones y contextos que puedan ser cercanos, sobre todo para facilitar la expresión de sus puntos de vista e ir rebajando las diferencias que son habituales en la fase conflictiva. Cuando se van estableciendo los roles que cada participante adopta y las posturas se van calmando es cuando se llega a la fase siguiente, en la que se comparten normas y reglas dentro del funcionamiento del grupo, permitiendo que se produzcan debates e intercambios de puntos de vista, siendo la fase más productiva aquella que da lugar al cierre y formulación de conclusiones (1977, pp.419-427).

Los grupos de discusión son una oportunidad para innovar y reflexionar desde otras perspectivas. La persona que conduce la investigación puede plantear una agenda inicial y dado el interés de los temas que surjan el animar a que se profundice en aspectos novedosos, o aspectos específicos que puedan ser útiles posteriormente, explorar divergencias entre participantes e incluso las consecuencias de los temas y afirmaciones que han surgido, o bien las disconformidades con el estatus quo actual, permitiendo que las confrontaciones emerjan. Es indudable que una adecuada preparación de las dinámicas de grupo facilita que quien los conduce pueda centrarse en el debate y las interrelaciones entre los participantes. Por ello es fundamental que exista una convocatoria adecuada en la que el lugar, la duración y la agenda sean conocidas por las personas que van a tomar parte, igualmente sea accesible el lugar y adecuadas las características de la sala, y sobre todo clarificar el rol de las personas que desarrollan la investigación (Ritchie & Lewis, 2003, pp.170-197).

La riqueza de los datos que esta herramienta proporciona frente a otras metodologías radica en que la interacción que se produce entre los participantes produce material e información que una entrevista individual puede no ofrecer. La generación de conocimiento e intercambio de experiencias y modos de pensar, cuando lo que interesa es el debate, es un proceso rico para el análisis y también para que se produzcan situaciones de conflicto como de apoyo mutuo entre las personas.

Cuando se llevan a cabo estudios sobre los contextos comunitarios, los grupos de discusión suponen un acercamiento a la realidad y el significado que las personas proporcionan a sus contextos, y también fomentar interés hacia los cambios que

durante dichas interacciones pueden visualizarse como necesarios. Es una forma de motivar y generar consciencia de la necesidad de dichas transformaciones y dar lugar a posteriores reflexiones, y para ello es fundamental que exista devolución de las conclusiones e ideas generadas durante su transcurso.

Es frecuente en la investigación cualitativa que esta herramienta se combine también con las entrevistas individuales e igualmente se lleven a cabo análisis conversacionales, que se abordan a continuación.

### *3.1.3.3. Análisis de conversación y del discurso*

Otra de las herramientas ampliamente utilizadas por la metodología cualitativa es el análisis de la conversación y del discurso. Se trata de un conjunto de prácticas que se ocupan del análisis de los contenidos e informaciones en el lenguaje hablado de las personas. Nuestro sistema de creencias y pensamiento es normalmente adquirido en un contexto social e interpersonal en el que el significado y el sentido que proporcionamos a situaciones, personas, objetos etc. es fruto de un aprendizaje y también la formación de categorías de clasificación que nos ayudan a entender el mundo en el que vivimos y también a interpretarlo. Dichas interpretaciones se van instaurando, dando paso a creencias y afirmaciones en las que damos por sentado que la realidad y su interpretación es así y no de otra manera.

El estudio del discurso proviene de distintas corrientes de pensamiento, tales como el constructivismo social, en el que autores como Rose abordan como se generan y construyen realidades a partir del lenguaje; también a partir de otras corrientes de pensamiento que van desde la fenomenología, el postestructuralismo, postmodernismo o el pragmatismo abordados por entre otros, autores como Foucault, o Wittgenstein (Rapley, 2014, pp.21-25). El análisis de la conversación:

Se centra en cómo las acciones y prácticas sociales se logran en el habla y la interacción y mediante ellas. A menudo ponen interés en rasgos de la interacción: cómo adoptan turnos de palabra los hablantes; cómo el habla se moldea por las acciones anteriores y cómo moldea lo que le sigue, cómo se diseña el habla para realizar ciertas acciones, que palabras utilizan las personas, cómo se organiza la trayectoria más amplia del habla. El análisis del

discurso aborda cómo se utiliza el lenguaje en ciertos contextos. El foco se pone en cómo se producen identidades, prácticas, conocimientos o significados específicos describiendo algo de una manera con preferencia a otra. Esto puede significar un enfoque en el lenguaje utilizado en ejemplos específicos de interacción (...) textos sobre una cuestión específica (...) o sobre sistemas de conocimiento. (Rapley, 2014, p.171)

El análisis de la conversación permite dotar de sentido al contexto en el que nos desarrollamos en el que sobre todo utilizamos el habla para podernos relacionar con los demás. Una de las vías a utilizar es comprender:

El logro de acciones y prácticas sociales mediante el habla y la interacción (...) el objetivo es describir la riqueza de niveles de las prácticas de la vida social mediante una observación cercana y detallada de la acción y la interacción de las personas (...) mediante grabaciones de charlas e interacciones. (Rapley, 2014, p.103)

Cuando se analizan las conversaciones tiene lugar el análisis de distintos elementos, entre ellos cómo se organizan los turnos de palabra, en el sentido de que se haya hecho una planificación y organización de estos, y también la consideración de las interrupciones, la consideración de las responsabilidades y derechos de estos y cómo se diseñan. Otro de los aspectos que puede ser motivo de consideración es el uso de las palabras utilizadas en el habla y su estructura referida ésta “al modo en el que se organiza la trayectoria más amplia del habla”. Abordar la manera en las que las personas llegan a acuerdos o a desacuerdos también es motivo del análisis de las conversaciones entre personas (Rapley, 2014, pp.101-117).

Uno de los modelos de trabajo vinculados al cambio y desarrollo de personas a través de la conversación es la indagación apreciativa. Al abordar específicamente la metodología de investigación acción, se abordará de forma más detallada.

## 3.2. La investigación acción

Durante los últimos años el uso de la investigación acción especialmente en el ámbito social y educativo ha experimentado un avance muy destacado. A continuación, se abordan sus orígenes y principales características, así como su aplicación en las ciencias sociales.

### 3.2.1. Antecedentes

Los inicios de la investigación acción parten del trabajo de Kurt Lewin en su dimensión más sociológica y Paulo Freire y L. Stenhouse, en su vertiente más educativa. (Colmenares & Piñeiro, 2008, p.100). Lewin, fundador de la psicología de la Gestalt, desarrolla una serie de experimentos durante su trabajo en el Instituto Tavistock, dirigidos básicamente al estudio de la productividad en las organizaciones. Aborda la influencia de las variables sociales y relacionales en un grupo de operarios. Freire, por su parte aboga por la investigación participativa. Igualmente, los trabajos de Edgar Schein y Warren Bennis sobre desarrollo de grupos a través del aprendizaje y de la mutua investigación, provenientes de aprendizaje experiencial y de la psicoterapia, han llevado a desarrollar algunas investigaciones con comunidades de práctica en las que la indagación y la colaboración, a través de la reflexión sobre experiencias son una forma de investigación en acción.

Desde una perspectiva más espiritual, algunas prácticas como el *mindfulness* han realizado una contribución importante al entendimiento del proceso de investigación. Sus fundamentos teóricos se basan en teorías tan diversas como la psicología humanista, la filosofía pragmática, la teoría de los sistemas y de la complejidad. Por ello, los contextos en los que se aplica van desde el desarrollo organizativo a través del cambio a acercamientos que fomentan la investigación y el análisis en la vida cotidiana a nivel individual y comunitario. Reason y Bradbury dan buena idea de esta amplitud de aplicaciones posibles: “Desde una perspectiva disciplinaria, las prácticas de investigación acción pueden ser encontradas en desarrollo comunitario, organización y negocio, educación, cuidado de la salud y medicina, trabajo social, y en las ciencias humanas sociales, psicológicas e interpersonales (Reason & Bradbury, 2006, pp.2-4).

### 3.2.2. En qué consiste

Esta metodología cualitativa posee como objetivo fundamental generar conocimiento a través de la acción. La investigación acción aparece como una vía para proporcionar respuestas a cuestiones o dificultades en el ámbito de lo social, siendo necesario que la persona investigadora forme parte de la situación de estudio, adoptando distintos roles dependiendo del propósito de la metodología, sea éste el análisis de los problemas (diagnóstico), su estudio (empírico), el contacto e interacción directos con la entidad objeto de estudio (participación) o la experimentación. Por ello el papel que la persona desempeña en esta metodología puede ser más o menos participativo en la realidad a abordar.

A continuación, se reflejan algunas consideraciones y definiciones de la investigación acción y su relación con el aprendizaje en acción:

La investigación acción es una metodología científica que se ocupa de una circunstancia concreta y busca una comprensión y mayor profundización en ésta:

Parte del diálogo y por medio de éste, los participantes involucrados, investigadores y personas que están inmersos en el cotidiano en que se va a actuar, van a investigar su realidad concreta, buscando una mejor comprensión sobre los problemas centrales por ellos elegidos, actuando en propuestas conjuntas y persiguiendo su resolución o por lo menos una mayor concienciación sobre sus orígenes y soluciones. (De Vasconcelos & Oliveira, 2010, p.1)

Es también un modo de adentrarse en situaciones que son cambiantes desde un punto de vista práctico:

La investigación acción opera en la esfera del conocimiento práctico, donde la preocupación es por lo práctico y donde las situaciones son dinámicas y nunca idénticas o replicables. Se centra en lo que un sistema organizacional particular necesita en el presente o en el futuro. Trabaja con el lenguaje, metáforas y

construcciones de los miembros participantes. (Coghlan & Coughland, 2015, p.379)

Si algo es característico de esta metodología es la forma en la que se lleva a cabo: “es un proceso disciplinado de investigación conducido por y para aquellos que llevan a cabo la acción. La razón principal para comprometerse en la investigación acción es ayudar al actor a mejorar o redefinir sus acciones” (Sagor, 2000, p.3) Además, puede facilitar la interacción personal y suele centrarse en cuestiones cercanas:

La investigación acción trata de tus problemas no de los de otros. Segundo la investigación acción es oportuna, puede empezar ahora o cuando estés listo y puede proporcionar resultados inmediatos (...) como proceso la investigación acción puede también promover la construcción de relaciones interpersonales más fuertes entre colegas con los que trabajamos” (Mertler, 2018, pp. 14-15)

Esta metodología promueve los mecanismos que crean conocimiento, y se enfoca principalmente en las vivencias de las personas, sus actos, su evolución:

La investigación acción se encamina a mejorar la implicación de las personas en la generación de conocimiento sobre ellas y su trabajo y las acciones que llevan a cabo. Está en línea con el conocimiento general de los procesos de aprendizaje organizativo. La investigación acción está arraigada en cada experiencia situacional de los participantes más que sacada de la misma (...) No se fundamenta en proposiciones formales, sino que es una actividad humana que se basa en diferentes formas de conocimiento. Investigando las acciones diarias, el desafío es informar de la naturaleza cambiante de situaciones familiares. Eventos o situaciones recurrentes, o situaciones que implican reunión y trabajo con personas en una base regular plantean preguntas epistemológicas sobre el conocimiento del sentido común. (Coghlan, 2007, p.295)

Las dinámicas que se asocian a esta metodología son eminentemente participativas y se orientan principalmente a satisfacer necesidades y problemas en la comunidad de referencia:

La investigación acción es un proceso participativo y democrático que implica el desarrollo de conocimiento práctico en la búsqueda de propósitos humanos que merezcan la pena, construido en un punto de vista participativo que según creemos es emergente a este momento histórico. Su objetivo es unir de manera conjunta la acción y la reflexión, la teoría y práctica en participación con los demás, buscando soluciones prácticas a cuestiones que apremian y conciernen a las personas y en general, al florecimiento de personas individuales y sus comunidades. (Reason & Bradbury, 2006, p. 1)

Además de centrarse en explorar situaciones concretas, es una metodología donde se buscan cambios: “La investigación acción es un método establecido en el campo de la psicología social en el que el investigador actúa como un agente de cambio en un ámbito de trabajo determinado” (Alfaro & Avella, 2013, p.90).

En esta metodología el aprendizaje se deriva de la puesta en práctica de acciones, que pueden ser respuestas a problemas o necesidades centradas en el momento actual o futuro, que forman parte de un todo o sistema:

La investigación aprendizaje en acción, implica que las personas lleven a cabo acciones para aprender, tanto en lo que concierne a su propia práctica y también para incorporar conocimiento a sus contextos profesionales. Esto proporciona una oportunidad para adquirir comprensión durante su puesta en práctica, más que reconstruir comprensión. El aprendizaje en acción opera en el dominio del conocimiento práctico, donde la preocupación está en lo práctico, donde las situaciones son dinámicas y nunca son idénticas o replicables. Se centra en las necesidades presentes y futuras de un sistema organizacional determinado. Trabaja con el lenguaje, metáforas y construcciones sociales de sus miembros participantes. En consecuencia, la

investigación y la acción se esfuerzan por resolver problemas cuando ocurren en tiempo real proporcionando oportunidades para la generación de conocimiento que es útil (...) Dónde la relación entre el propio conocimiento individual acerca de uno/a mismo/a, el aprendizaje con los demás y el aprendizaje sobre el mundo impersonal se conforman como una unidad sistémica. (Coghlan, 2013, p.55).

Otra de las dimensiones de la metodología es la relacionada con el desarrollo de destrezas personales y cambio que se acomete de manera colectiva:

La investigación acción puede ser definida como un proceso de investigación emergente en el que el conocimiento científico comportamental se integra con el conocimiento organizativo existente y se aplica para resolver problemas organizacionales reales. Implica de forma simultánea llevar el cambio a las organizaciones, desarrollar competencias de autoayuda de los miembros de la organización e igualmente añadir conocimiento científico. Finalmente, es un proceso de cambio permanente que se lleva a cabo dentro de un espíritu de colaboración y cooperación en la investigación. (Shani & Pasmore, 1982, p. 2008)

Uno de los aspectos más destacados es la interacción entre la acción y la teoría:

La investigación acción siempre ha existido en un campo de tensión entre la teoría y la práctica. En su forma más destacada, la tensión apunta a la tesis de si la investigación se ve envuelta en la acción, entonces la posibilidad de desarrollar una buena investigación se pierde. (Gustavsen, 2003, p.155)

Además de su dimensión colaborativa, la investigación acción comparte filosofía con el aprendizaje en acción:

El aprendizaje en acción es un método que integra aprendizaje, cambio y desarrollo individual y organizativos. El aprendizaje en acción tiene muchos

paralelismos con la investigación acción en lo que concierne a su praxis (...) y a su filosofía basada en las teorías del aprendizaje a través de la experiencia, como práctica colaborativa con otros. (Coghlan & Brydon-Miller, 2014, pp. 9-14)

En esta investigación por medio del conocimiento práctico se busca la mejora y transformación de los grupos humanos, sociedades y comunidades:

El campo del conocimiento práctico se centra en las preocupaciones de la vida humana y del desempeño exitoso, de las tareas diarias y el descubrimiento de soluciones que funcionan. Se diferencia del conocimiento científico en que es particular, contextual y práctico mientras que la ciencia posee aspiraciones teóricas y busca realizar afirmaciones abstractas universales... el campo de la investigación acción y management colaborativo se basa en metodologías en la forma práctica de conocimiento que busca mejorar la práctica de comunidades, organizaciones y personas. (Coghlan, Cirella & Shani, 2012, pp.47-49)

De las definiciones anteriores, se pueden extraer algunas consideraciones relativas a este tipo de metodología:

- ✓ Es un proceso social, relacional en los que los participantes o la propia comunidad establecen una interacción.
- ✓ El diálogo y la conversación son canales fundamentales para la recogida y transmisión de la información, la búsqueda de experiencias y conocimiento.
- ✓ La acción y la investigación están conectadas.
- ✓ Uno de los objetivos es proporcionar soluciones a necesidades y consideraciones sociales, grupales u organizativas.
- ✓ Es un proceso participativo y democrático que se produce simultáneamente, acorde a la realidad de estudio.
- ✓ Tanto los participantes como la persona investigadora pueden adoptar distintos roles, entre ellos el de actor, dado que se trata de una metodología que no sólo busca describir una situación, sino que en ocasiones también busca transformarla
- ✓ Posee una relación directa con el modelo conceptual de aprendizaje en acción (*learning by doing*) que teóricos como Argyris han abordado; proceso que se

produce en ambas partes, la que investiga y la que es investigada, y requiere normalmente soluciones diferentes, creativas, o ad hoc.

Además, de las definiciones precedentes los autores Shani y Pasmore, hacen referencia a las siguientes características vinculadas a esta metodología (1982, p. 208):

- ✓ Es una metodología de investigación que no se desarrolla en situaciones que se crean de manera artificial o en laboratorio, sino en espacios cotidianos, naturales.
- ✓ Se centra en cuestiones específicas que requieren una respuesta o solución a un problema, más que enfoques globales de mejora.
- ✓ Requiere colaboración y un proceso de investigación cooperativo, dado que quienes poseen el conocimiento son las personas que participan y deben afrontar los cambios siendo parte de estos.
- ✓ El proceso de investigación permite a la persona investigadora implicarse y zambullirse de lleno en la situación objeto de estudio, realizando aportaciones para los cambios y soluciones a lograr
- ✓ Es un proceso de formación mutuo en el que tanto la persona investigadora como los participantes enseñan y forman sobre teoría y práctica
- ✓ Implica facilitar el acceso al conocimiento de los participantes y fomentar el intercambio de sentido y significado para mejorar la situación de estudio.
- ✓ Supone el desarrollo de competencias de autoayuda. Aquellas que contribuyen a generar sistemas dinámicos, con cambios, donde sus integrantes se forman y capacitan para llevarlos a cabo sobre todo aquellas que contribuyan a proporcionar sistemas dinámicos que requieren cambios y capacitar a los integrantes de la entidad como llevar a cabo éstos.
- ✓ La organización objeto de estudio es considerada como un sistema conformado por partes que dan lugar al todo global, por ello es posible trabajar en distintos aspectos para un cambio que dé lugar a impactos sobre el todo.
- ✓ La conexión con la concepción “organizaciones que aprenden” es directa: el impacto de la investigación acción repercute en la mejora del funcionamiento de una organización.
- ✓ Ninguna metodología como ésta permite la generación de conocimiento válido producto de la inmersión de la persona investigadora en el proceso de estudio y cambio, muy impredecible, y de estar expuesta tanto a situaciones positivas como negativas.

Autores como Colmenares y Piñero (2008, pp.102-103) abordan las dimensiones técnica, práctica y crítica de la investigación acción. En su modalidad técnica la investigación acción busca “diseñar y aplicar un plan de intervención eficaz para la mejora de habilidades profesionales y resolución de problemas. En ella, los agentes externos actuaban como expertos responsables de la investigación, ellos establecen las pautas que se deben seguir “.

En su modalidad practica:

Busca desarrollar el pensamiento práctico, hace uso de la reflexión y el diálogo, transforma ideas y amplía la comprensión. Los agentes externos cumplen papel de asesores, consultores (...) está representada por la interpretación, los significados de las acciones que el individuo hace sobre la realidad, existe una interrelación permanente con el otro; la epistemología se define por esa interacción, esa relación de integración de grupo elimina por completo la separación del investigador y lo investigado.

En su dimensión crítica:

incorpora las finalidades de las otras modalidades, pero le añade la emancipación de los participantes a través de una transformación profunda de las organizaciones sociales, lucha por un contexto social más justo y democrático a través de la reflexión crítica(...) la realidad es interpretada y transformada con miras a contribuir en la formación de individuos más críticos, más conscientes de sus propias realidades, posibilidades y alternativas de su potencial creador e innovador, autorrealizados (...) existe una dialogicidad permanente entre los grupos de investigación, dónde no existen jerarquías, ni expertos, todos los miembros, están en el mismo nivel, son responsables de las acciones y las transformaciones que se generen en el proceso investigativo.

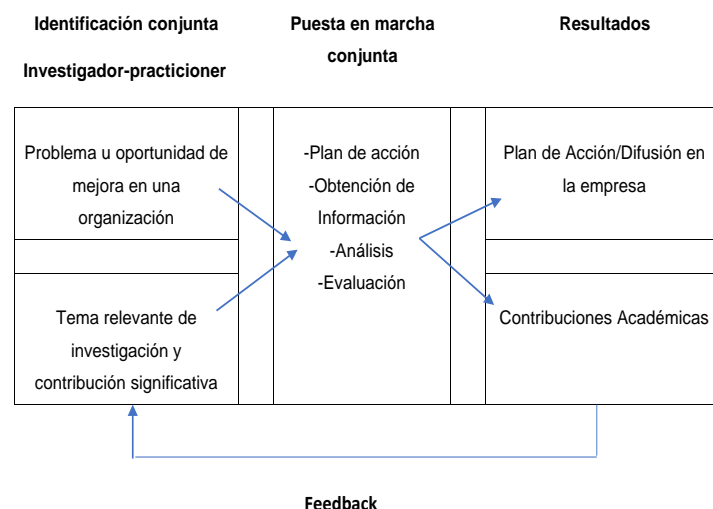
En definitiva, podemos cerrar este apartado con la contribución de Coghlan (2016, p.88), que resalta la conexión entre esta metodología y las reflexiones entre los modos de creación y circulación del conocimiento que nos ocupaban en el capítulo primero de esta tesis:

La investigación acción comienza con la experiencia diaria y le concierne el desarrollo del conocimiento vivo, dibujando diversas formas de conocimiento, no solo formas empíricas y racionales de conocimiento, también se incluyen el experiencial y el tácito, el presentacional y el estético, el relacional y dialogante, el proposicional y el práctico.

### 3.2.3. Cómo se lleva a cabo

Las herramientas que este tipo de metodología puede incluir para lograr la información y datos que requiere incluyen reuniones, entrevistas, dinámicas de grupo, observación y encuestas. Mediante su uso la persona investigadora se sumerge en la situación de estudio de manera completa y no neutral, propone cambios y transformaciones; por ello, debe ser un/a profesional con amplio bagaje experiencial y de conocimientos, fomentando igualmente la participación de los agentes en el proceso de transformación. Durante su desarrollo, se establecen distintas fases que se retroalimentan y permiten ir ajustando las intervenciones en la medida que van funcionando, siempre con la expectativa de dar lugar a la generación de soluciones a los problemas planteados. Se resume en la figura siguiente:

Ilustración 2. Etapas de la investigación acción



Fuente: Basado en ALFARO, J.A.& AVELLA, L. (2013). La investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones.

La utilización de esta metodología presenta ventajas e inconvenientes que pueden deducirse de algunas de las consideraciones previamente citadas, como la obtención de datos y generación de soluciones que son novedosas y que son distintas de las obtenidas por otras metodologías, generando interés y participación de forma directa por parte de agentes que son participantes o miembros de la situación objeto de estudio. El valor de lo subjetivo y de las experiencias individuales está presente en este tipo de metodología y en muchos casos es difícil extrapolar conclusiones a otros contextos y tildar las conclusiones de objetivas. Es necesario igualmente que el investigador posea amplia experiencia y conocimiento previos para poder conducir la investigación con garantías, además de hacer frente a un extenso trabajo relacionado con el estudio en vivo de la realidad, en la que intervienen distintos participantes y existen escenarios distintos en los que realizar la investigación a lo largo del tiempo que dura la misma. Asimismo, las cuestiones éticas que están relacionadas con la protección de datos y confidencialidad de los participantes son de necesaria consideración y abordamiento (Alfaro & Avella, 2013, p.91-93).

Cuando el foco de la investigación en acción se centra en generar conocimiento, a través de fórmulas colaborativas, se considera que

Son comunidades de investigación acción aquellas en las que (...) se promueve las relaciones y la colaboración entre distintas organizaciones (...)

Se generan marcos para la reflexión colectiva que facilitan a personas de entidades distintas verse los unos en los otros, potenciando el progreso en organizaciones específicas a través de nexos interinstitucionales sustentando cambios transformativos (...) estas comunidades surgen de propósitos comunes, comparten principios y comprensión común del proceso de creación de conocimiento. El propósito, crear conocimiento para el cambio social e institucional define porqué existe la comunidad. Los principios compartidos establecen profundas creencias y el establecimiento de normas para ser un miembro de la comunidad (...) Comprender el proceso de creación de conocimiento facilita a todo el mundo apreciar cómo sus esfuerzos encajan en un sistema más amplio, un ciclo continuo de creación de teoría, herramientas, y

conocimiento práctico, así como sus interdependencias. (Reason & Bradbury, 2006, pp. 195-196)

Tal y como manifiestan los autores, y se ha abordado previamente parece que existe una oportunidad para considerar la interrelación entre aspectos que se han ido abordando en la presente investigación como las comunidades de conocimiento, los procesos transformativos que generan y como el hecho de compartir principios también permite el que así sea con las creencias personales. Es a través de la comunidad que comparte aprendizaje, como se crean las condiciones que dan lugar al cambio y también al proceso de identificación grupal.

Previamente se ha abordado en un capítulo anterior el concepto de las comunidades de práctica que son una manera de establecer conversaciones entre personas con fines e intereses comunes, cuyo objetivo es la creación, distribución y difusión de conocimiento. Apoyadas por las tecnologías de la información, suponen una forma de conexión de personas que eliminan barreras y distancias en las que producir ideas y conocimiento, son, un objetivo a lograr.

Pues bien, tales comunidades de práctica son entornos sociales especialmente propicios para la metodología de que aquí se trata:

Son un facilitador determinante para cualquier iniciativa seria de investigación en acción. Su modo democrático, autogestionado, colectivo, de confianza y abierto y la cultura de interacción que esta inherentemente incluida en ellas, se adecúa perfectamente al estado mental requerido para trabajar y mantener la mayoría de la investigación acción. Las comunidades de práctica resaltan y promueven cualquier investigación acción hacia resultados prácticos y ayudan a la creación de nuevas formas de conocimiento. (Coghlan & Brydon-Miller, 2014, pp. 136-137)

En lo concerniente a las consideraciones asociadas a la calidad de la investigación en acción, es necesario tener presentes aspectos concernientes a la descripción del contexto de estudio, cómo se evalúa y se recoge, también la descripción de las relaciones de colaboración que se producen entre investigadores y participantes. También, la calidad del proceso de investigación que debe incluir de forma simultánea procesos de intervención y análisis e igualmente que los resultados proporcionen

información acerca del desarrollo y sostenibilidad sociales, económicos, humanos, competenciales y el conocimiento obtenido, que, pese a que es difícil replicar las situaciones investigadas, debe poder transferirse éste a otras circunstancias.

Como todos los acercamientos a investigación rigurosa, el paradigma de investigación acción, requiere su propio criterio de calidad, tomando la calidad como una forma de grado de excelencia. El argumento es que la investigación acción debería no ser juzgada por el criterio de la ciencia positivista, sino más bien por el criterio de sus propios términos (Coghlan & Shani, 2014, pp.527-533)

Esta metodología es capaz de añadir valor tanto a la sociedad como a aquellos destinatarios que reciben los productos o servicios que entrega siendo estos un elemento para mejorar y para también lograr organizaciones que aprovechan mejor sus procesos y recursos. La investigación en acción es capaz de generar cambios que pueden instaurarse en las rutinas organizativas que pueden ser facilitadas por distintos tipos de aprendizaje, cognitivo, estructural o procesual, que permiten identificar las transformaciones y logros obtenidos. Este valor añadido puede visualizarse a través de las percepciones de los grupos de interés que están apoyando el proyecto y también cómo es posible incorporar dichos cambios a las rutinas cotidianas de las personas que conforman la organización, permitiendo abordar cuestiones esenciales para la misma, en la que el aprendizaje se instaura en las prácticas colaborativas de sus participantes y en la creación de espacios que lo fomenten. (Coghlan, Shani & Roth, 2016, pp.91-93)

### 3.3. Aplicación de la metodología al caso de estudio

En este apartado final del capítulo, se aborda el enfoque específico, dentro de la metodología de investigación acción, que inspira la estructuración y los dispositivos y procesos del estudio de caso: la indagación apreciativa. Se hace notar la coherencia de este enfoque con aspectos cruciales desarrollados en el marco teórico de esta tesis y se explicita su aplicación al proyecto Prebenfamilia.

### 3.3.1 La indagación apreciativa: Su relación con la gestión del conocimiento y el cambio

La metodología cualitativa, y por ende la investigación acción, con frecuencia basan sus investigaciones en descubrir y abordar lo que sucede en contextos determinados en los que interactúan personas, se relacionan y conversan. El lenguaje, tal y como se ha abordado previamente en la técnica del análisis del discurso y las conversaciones, genera realidades e identidades, permite compartir experiencias, conocimiento, significados y dotar de sentido al mundo que nos rodea.

Por ello merece la pena abordar una forma de investigación acción que fundamentalmente se basa en la gestión del conocimiento como vía para el cambio social: la indagación apreciativa:

La indagación apreciativa es un proceso de desarrollo organizativo y un acercamiento a la gestión del cambio que surge del pensamiento del construccionismo social (...) Es una forma de estudio organizacional que de forma selectiva busca situar, comprender, e iluminar lo que es referido como fuerzas vitales de la existencia del sistema humano, su dimensión positiva (...) propone que las organizaciones no son problemas por resolver(...) sino centros de conexiones y potencial vitales: relaciones, asociaciones alianzas, y redes de ideas, conocimiento, y acciones siempre en expansión que son capaces de aprovechar el poder de la combinación de fuerzas. (Coghlan & Brydon-Miller, 2014, p. 44)

La indagación apreciativa (...) es una metodología centrada en la oportunidad, que se orienta en primer lugar en una transformación de las concepciones fundamentales sobre las normas comunitarias hacia la consideración de lo extraordinario. (Boyd & Bright, 2007, p.1025).

Estos autores consideran a las comunidades como espacios de relación que dan lugar a la expansión y desarrollo de las personas, haciendo que sea posible a través de la consideración y valoración de su potencial. Las comunidades son centros que proporcionan energía y satisfacen la necesidad de estar con otros. Las preguntas se

utilizan para obtener respuestas que en sí mismas poseen potencial para avanzar. El cambio en la comunidad puede producirse cuando hay confianza y seguridad en el proceso por parte de sus integrantes que al interactuar juntos se inspiran y generan ideas creativas, facilitando el proceso del cambio.

La indagación apreciativa se refiere a una perspectiva de investigación que se orienta principalmente al descubrimiento, comprensión e impulso de innovaciones en las disposiciones y procesos sociales de la organización. Su propósito es contribuir a la generación de fundamentos teóricos de la ciencia social y usar dicho conocimiento para establecer un dialogo igualitario que conlleve a la efectividad y la integridad de los sistemas sociales (...) Entendida la efectividad como una congruencia entre los valores socio-organizacionales (normas, valores ideas, intereses) y las prácticas sociales habituales diarias de la organización) (...) la indagación apreciativa se refiere tanto a la búsqueda de conocimiento y teoría de acción colectiva intencionada que se diseña para desarrollar la visión normativa y deseos de un grupo, organización o sociedad como un todo. Es un proceso de búsqueda que afirma nuestras capacidades simbólicas de imaginación y pensamiento al igual que nuestra capacidad social para elecciones conscientes y evolución cultural. (Cooperrider & Srivastva, 1987, p.153)

En 1987, Cooperrider y Srivastva introdujeron el término indagación apreciativa en una publicación titulada "Appreciative Inquiry in organizational life". La indagación apreciativa se orienta a la generación de significado y sentido, favoreciendo la creatividad y generación de ideas. Centrarse en lo que da vida a los sistemas más que en sus problemas conlleva que el conocimiento se comparta y surjan nuevas ideas y se innove.

Cuando se enmarca en la investigación acción, el proceso comienza apreciando las circunstancias reales, de forma colaborativa con la finalidad de generar y provocar nuevo conocimiento. Una de las premisas fundamentales es que las palabras generan contextos y realidades y que a través de la teoría es un desencadenante para el

cambio. La vida social de las organizaciones es considerada como una entidad con infinitas posibilidades de mejora y desarrollo que requiere participantes con visiones que se orienten a un mundo mejor. Es un enfoque, que fundamentalmente, se detiene en las fortalezas organizativas, que pueden dar lugar a cambios en los que los participantes conversan para explorar el centro de sus organizaciones desde un punto de vista positivo, permitiéndoles generar visiones de avance y transformación que conlleven opciones y alternativas de acciones. El foco principal de interés es construir significado compartido (Coghlan & Brydon-Miller, 2014, p. 48-49).

La metodología de la indagación apreciativa consta de las siguientes fases: Descubrir, Soñar, Diseñar y Destino. Cuando se descubre, se identifican fortalezas y buenas prácticas profundizando en qué es lo que da lugar a las mismas, además es necesario generar una visión un ideal de lo que puede ser el proceso de avance, generando discusión y conversaciones para poder lograr dicha situación futura, para posteriormente generar ideas nuevas que puedan hacer posible dichas metas para finalmente ponerlas en práctica (Arzola, Silva, Nardi & Guzman, 2014, pp.124-125).

El contexto social donde las personas se desarrollan no puede ser algo que está programado con antelación, sino abierto a la transformación y al propio crecimiento individual, en la que la propia existencia está basada en representaciones simbólicas que están lejos de ser algo fijo y determinado. La importancia de la perspectiva cultural y organizativa en los procesos sociales (Ellwood, 1938) ha quedado reflejada en autores previamente citados como Argyris, Schein y otros, siendo importante considerar que:

La interacción humana (...) su potencial parece estar limitado o promovido por nuestras capacidades simbólicas para la construcción de acuerdos significativos que permiten la promulgación comprometida de la vida colectiva(...) nunca en la historia han sido las ideas, la información y las creencias o teoría tan centrales en la formulación de la realidad en sí misma (...) la generación de la vida social es producto de las interacciones que se dan entre las personas, y los significados e ideas que se intercambian.(Cooorider & Srivastva, 1987, p.132)

El valor de la narrativa a la hora de definir la identidad personal queda manifiesto en el siguiente texto, las personas se manifiestan a través del diálogo contextual que les permite explicitar lo que quieren decir sus acciones y también lo que son:

Quizá el punto de vista narrativo más básico es el que arroja la fuerte conexión entre la narrativa y el yo, que sostiene que los seres son entidades inherentemente narrativas. En esta reivindicación hay usualmente dos elementos: uno que nuestro sentido del ser tiene que ser narrativo y el otro que las vidas de los seres son narrativas en estructura (...) Los seres, según este punto de vista, son entidades que dirigen sus vidas más que simplemente tener una historia, y dirigir la vida de un ser(...) Implica comprender la vida de alguien como una narrativa, y al promulgar la narrativa cada uno lo ve como su propia vida(...) Un acuerdo generalizado en la corriente narrativa es la idea de que las vidas de los seres no pueden ser descritas o explicadas en términos mecánicos o incluso biológicos (...) tienen que ser descritas de manera que los eventos y acciones posean significado y sentido. (Gallager, 2014, pp.399-405)

El entorno social posee una importancia determinante en el enfoque de la identidad construida a través de la narrativa, ya que abriga las interacciones entre las personas. “La individualidad es algo que emerge en una comunidad”. Por ello, nuestras acciones y experiencias constituyen la materia de la narrativa y por ende lo que somos dentro de contextos históricos y sociales en los que somos gracias a nuestra relación con los demás:

Existen dos condicionantes a las narrativas que constituyen el ser, el condicionante de la formulación que implica la capacidad para expresar la propia narrativa localmente dónde sea apropiada y el condicionante de la realidad, que requiere que nuestras narrativas encajen con la concepción básica de realidad compartida por aquellos que forman parte de nuestra comunidad (...) La individualidad entonces requiere interactuar socialmente para poder construir significados de lo que es nuestra identidad, es decir que nos construimos a nosotros mismos gracias a las narrativas que intercambiamos con los demás. (Gallager, 2014, pp.399-405)

Es decir, lo que hacemos muestra la perspectiva desde la que entendemos lo que pasa e interpretamos nuestras experiencias, “Tal y como se dice, las acciones propias,

aparecen vinculadas vitalmente a la manera en la que uno entiende y construye la experiencia del mundo” (Cooperrider & Srivastva, 1987, pp.134-135).

### 3.3.2. Enfoque metodológico del proyecto Prebenfamilia

La conexión con la construcción de la identidad y el significado a través de procesos sociales, que tanto protagonismo ha cobrado en el marco teórico de esta investigación, se refleja en la indagación apreciativa:

Basada en la idea de que la realidad social se mantiene y transforma a través de procesos en los que se comparte la construcción de significado (...) desde esta perspectiva la investigación es una intervención en lugar de un diagnóstico para preparar planes para la implementación del cambio. Cuando la indagación es considerada para fomentar el cambio, lo que realmente importa es qué temas se estudian y cómo, a quién se incluye y escucha y cómo se desarrollan y comparten las nuevas ideas. (Coghlan & Brydon-Miller, 2014, p.49)

Técnicas cualitativas como la entrevista o las reuniones de grupos son ampliamente utilizadas para que las personas reflexionen y hagan aportaciones sobre temas que les interesan, y puedan compartir sus significados y puntos de vista que construya interrelación y afinidad y fomente el cambio. La manera de formular preguntas debe invitar a que se produzcan narrativas y conversaciones que permitan ir más allá, generando y compartiendo significados, que provoquen cambios o nuevas intervenciones, transmitiendo un sentido de posibilidad de aquello que puede ser posible llevar a cabo desde una perspectiva de fortalezas para construir nuevos escenarios futuros. “A través de la apreciación la imaginación y la exploración los participantes pueden desarrollar conocimiento fresco sobre su práctica que facilite la co-creación de algo claramente diferente y mejor” (Coghlan & Brydon-Miller, 2014, p.49).

El valor de la apreciación indagativa como una forma de investigación acción en la que se concilian tanto el interés por la teoría como por la acción puede comprenderse a través de la formulación de sus dimensiones que están reflejadas en principios en los que la innovación social comienza con la apreciación, permitiendo la comprensión del contexto y sistema social descrito, entendido éste como un sistema a potenciar y desarrollar que requiere una comprensión de los factores que lo conforman. Además, se establece la importancia de generación e intercambio de conocimiento teórico que debe ser aplicado y puesto en práctica y ser considerado relevante por aquellas

personas que pueden aplicarlo, todo ello de forma que se provoque la generación de una visión o futuros logros hacia los que encaminarse fruto de la reflexión y de la imaginación de las personas que integran dicha organización o sistema, en las que se establece un proceso de colaboración y aprendizaje mutuo, entre investigador y el colectivo que participa en la investigación (Cooperrider & Srivastva, 1987, p.153).

Desde un compromiso con la indagación apreciativa como metodología de cambio, las preguntas y temas que emergerían pueden conducir al desarrollo de la transferencia de conocimiento (...) La indagación apreciativa está basada en la premisa de que la creación del conocimiento es un esfuerzo relacional. El investigador necesita comprometerse con otros y los otros desarrollar nuevas ideas (...) en definitiva, se introduce como un acercamiento centrado en la vida de la investigación acción (...) que conecta la indagación (...) y una búsqueda colaborativa por el cambio constructivo, la creación de conocimiento teórico que se transfiera a otras situaciones ya que provoca y facilita la transformación social y organizativa. (Coghlan & Brydon- Miller, 2014, p.50)

Este es un enfoque metodológico que ayuda a que las comunidades realicen las transformaciones que necesitan, enfocada a la participación y a la generación de conocimiento práctico, donde la interacción y el diálogo son claves para construir respuestas a preguntas que se generan de forma continuada durante el proceso de reflexión-acción reflexión, que al igual que el ciclo del conocimiento se produce de forma permanente e infinita. Su particularidad, a diferencia de modelos científicos puramente conceptuales, es la aplicación a la realidad cotidiana de dichas afirmaciones, es decir es dar respuesta desde el ámbito del conocimiento a los contextos en los que las personas se desenvuelven, facilitando su adaptación, su desarrollo, en definitiva, su supervivencia.

Prebenfamilia se inspira en este enfoque de la indagación apreciativa porque es un proyecto construido por y para la comunidad situando a la familia y a sus dificultades en los procesos de crianza como colectivos objeto de atención y preocupación, la

generación de aprendizaje es fundamental para la construcción de soluciones participativas, donde la reflexión y la puesta en marcha de intervenciones son procesos que se producen de forma permanente y simultánea, mientras se acometen acciones se aprende y se generan nuevas intervenciones. Además, la comunidad que acoge estas acciones visualiza a través de su difusión en medios de comunicación cuales son las transformaciones o que cambios se están generando, en este caso relacionados con la manera de disfrutar el tiempo libre familiar en sociedad, su ocio, siendo este un factor protector o de riesgo en el desarrollo personal, algo que es clave en momentos como la infancia y la adolescencia, donde tienen lugar la construcción de la personalidad.

Prebenfamilia ha utilizado métodos de investigación presentes en la gestión y el *management*, como el DAFO, las dinámicas de grupos, el análisis conversacional o la entrevista, ha puesto de manifiesto la necesidad de generar transformaciones desde la participación comunitaria, porque el cambio es algo que concierne a la ciudadanía y también a sus dirigentes, ha integrado saber académico y empírico con preocupación cotidiana, ha puesto de manifiesto que las instituciones públicas a través de su trabajo en, por y para la comunidad pueden llevar a cabo planes , programas, y acciones más adecuadas a las necesidades de la población, construyendo dichas intervenciones con la comunidad a la que van dirigidas, y también que el diluir barreras interpersonales, ayuda a ser uno más del proyecto, y por ende a entender mejor la necesidad de evolucionar y cambiar. Además, la conversación no sólo ha acercado personas sino también ha formado y reconocido identidades, en el caso de las asociaciones, ha sido clara la declaración de intenciones a la hora de redactar el manifiesto, y también su rol como agentes preventivos.

### 3.4. Recapitulación

En el presente capítulo se ha abordado la razón de ser de la metodología de investigación cualitativa. Un enfoque durante muchos años denostado en detrimento de la cuantitativa, que durante décadas ha acaparado la reputación de objetividad, rigor, credibilidad y el interés de la comunidad científica.

Sin menoscabar ni restar importancia a la que ha sido considerada como única poseedora del rigor empírico científico, el avance en el uso y la consideración del enfoque cualitativo supone una oportunidad para explorar la realidad desde un prisma no menos científico, pero con una consideración diferente, no solo hacia la realidad objeto de estudio, sino al contexto que lo abriga, y sobre todo el papel de las personas que forman parte de la investigación.

Hay entornos en los que el estudio de lo subjetivo es esencial, sobre todo porque las personas en sus contextos sociales e interpersonales son objeto de más de una interpretación. Precisamente dotar de significado, y comprender dichas realidades ha sido y es objetivo de numerosos estudios cualitativos en los que el centro es la persona, la construcción de su identidad a través de la relación con los demás, intentando comprender y escribir la realidad que vive, que a su vez se transforma permanentemente. El elemento que actúa como canal para la construcción de significados e identidades, la característica esencialmente humana es el lenguaje y es a través de este, como se generan, desarrollan y transforman realidades, y por ende identidades personales y colectivas.

Las personas que desarrollan investigación cualitativa disponen de herramientas en las que el lenguaje ocupa un lugar fundamental, como la entrevista, las dinámicas de grupo o grupos focales e igualmente el análisis del discurso y la conversación. Todas ellas abordan el análisis de lo que una persona o grupo comentan, afirma, discute, asevera, y es a través de esta información como la investigación cobra forma y elabora un significado y explicación a las situaciones que se relatan. En todas estas herramientas la persona investigadora tiene acceso a datos que en su mayor parte son producto de una relación y una interacción en la que se comunican opiniones, experiencias, conocimiento o buenas prácticas. En metodologías como la investigación acción la cercanía al objeto y personas de estudio pueden ser tan amplias que se diluyen las barreras y la distancia que son propias de los métodos cuantitativos. Se comienza describiendo una realidad cuya evolución está presente en muchos casos

porque es difícil que durante su desarrollo se puedan repetir situaciones, en la que la persona investigadora se sumerge para convertirse también en actor de ésta.

En el caso de la conversación apreciativa, una metodología de investigación acción, las transformaciones se producen a partir de un diálogo en el que se destaca sobre todo los aspectos que funcionan y a través de su puesta en valor, se da lugar a un análisis sobre lo que se puede mejorar, potenciar, en el que la creatividad está muy presente.

Los espacios sociales y comunitarios en los que las personas se reúnen en base a sus necesidades e intereses son escenarios proclives para acoger este tipo de análisis, sobre todo porque mediante el diálogo y la reflexión las personas reflexionan sobre aquello que desean alcanzar, los objetivos que dan satisfacción a sus necesidades y las transformaciones que son necesarias. En dichos grupos, se puede crear un sentido de pertenencia e identidad a la hora de compartir valores, sentido vital, dotando de sentido a la realidad compartida a la experiencia creada.

Son por ello las personas, las principales responsables de la vivencia social que poseen y también de la creación de experiencias, marcos de referencia y entornos comunitarios en los que deciden participar y generar transformaciones y mejoras. Estudiar una de dichas comunidades desde una mirada cualitativa, teniendo presente la investigación acción y el uso del lenguaje y la conversación para generar transformaciones, es el objetivo de esta tesis doctoral.

Para finalizar este capítulo, dedicado a abordar la parte metodológica que abriga el estudio de caso, merece la pena citar unas palabras de Edgar Schein, uno de los grandes referentes en el estudio del cambio y transformaciones organizativas y culturales:

Creo que la habilidad para usar nuestra propia conciencia es lo que hace a las ciencias sociales y humanas, únicas (...) Creo que necesitamos desarrollar una ciencia por nosotros mismos basada en una buena observación que esté combinada con una conciencia bien educada que dote de sentido sobre lo que sucede y escribir sobre ello de tal forma que los demás puedan replicar nuestra experiencia. (Coghlan. 2018, pp. 96-397)

Es precisamente esa unicidad, esa dificultad para replicar la particularidad humana, lo que da lugar a tantas miradas y perspectivas sobre lo que supone explicar el comportamiento humano y dotarlo de sentido.

## Bibliografía

- ALFARO, J.A.& AVELLA, L. (2013). La investigación en acción: cómo impulsar la contribución de la universidad en la competitividad de las organizaciones. *Harvard Deusto Business Research*. 11 (2),89-101.
- ARZOLA, C., SILVA, G., YAMMIN, S., NARDI, R. & GUZMAN, I. (2016). Indagación Apreciativa: un enfoque para descubrir aspectos positivos organizacionales. *Anales de la universidad metropolitana*. 16 (2), 119-141
- BOYD, N. & BRIGHT, D. (2007). Appreciative inquiry as a mode of action research for community psychology. *Journal of community Psychology*, 35(8), 1019-1036
- BARBOUR, R. (2013). Los grupos de discusión en investigación cualitativa. Madrid. Ediciones Morata
- COGHLAN, D.& BRYDON-MILLER, M. (2014). *The SAGE Encyclopedia of Action Research*. Vol 1. Sage Publications
- COGHLAN, D., CIRELLA, S., & SHANI, A. (2012). Action Research and Collaborative Management Research: More than Meets the Eye? *International Journal of Action Research*, 8(1), 45-67.
- COGHLAN, D. & COUGHLAN, P. (2015). *Effecting change and learning in networks through network action learning*. *The journal of applied behavioural science*51(3), 375–400
- COGHLAN, D. (2007). Insider action research doctorates: generating actionable knowledge. *Higher education* 54, 293-306-
- COGHLAN, D. (2013). *Action learning research? Reflections from the colloquium at the third international conference on Action Learning*. Action learning: Research and Practice. 10 (1) 54-57
- COGHLAN, D & SHANI, A.B. (2014). Creating action research quality in organization development: Rigorous, Reflective and Relevant. *Systemic Practice and Action Research* 27, 523–536.
- COGHLAN, D. (2016). Retrieving a philosophy of practical knowing for action research. *International Journal of action research*. 12(1) 84-10
- COGHLAN, D. (2018). Edgar Schein at 90. A celebratory and exploratory metalogue. *The Journal of Applied Behavioural Science*.54(4) 385–398

- COGHLAN, D., SHANI, A. & ROTH, J. (2016). Institutionalizing insider action research initiatives in organizations: The role of learning mechanisms. *Systemic Practice and Action Research* 29,83–95
- COLMENARES, A.M. & PIÑEIRO, M.L. (2008). La investigación acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socioeducativas. *Laurus Revista de Educación*. 14 (27) 96-114
- COOPERRIDER, D.L. & SRIVASTVA, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. *Research in Organizational Change and Development* (1) p. 129-169
- DE VASCONCELOS, V.O. & DE OLIVEIRA, M.W. (2010). Trayectorias de investigación acción: concepciones, objetivos y planteamientos. *Revista iberoamericana de Educación*, 53 (5) 1-13
- ELLWOOD, C. (1938). *A history of social philosophy*. New York. Prentice Hall
- GALLAGER, S. (2014). *The Oxford Handbook of the self*. Oxford. Oxford University Press
- GUBRIUM, J.F., & HOLSTEIN, J.A. (2002). *Handbook of interview research*. Context and method. London. Sage
- GUSTAVSEN, B. (2003). New forms of knowledge production and the role of action research. *Action Research* 1(2), 153-164
- KVALE, S. (2011). *Las entrevistas en Investigación Cualitativa*. Madrid. Ediciones Morata
- MERTLER, C.A. (2018). *Action Research Communities. Professional learning, empowerment and improvement through collaborative action research*. Oxon. Routledge.
- MIRA, J.J., PÉREZ-JOVER, V., LORENZO, S., ARANAZ, J. & VITALLERA, J. (2004). Qualitative Research is a valid alternative too. *Atención Primaria* 34(4):161-169
- OLABUENAGA, J.I. (2012). *Metodología investigación cualitativa*. Bilbao. Ediciones Deusto
- QUINN, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. California. Sage Publications
- RAPLEY, T. (2014). *Los análisis de la conversación, del discurso y de documentos en Investigación cualitativa*. Madrid. Ediciones Morata
- REASON, P. & BRADBURY, H. (2008). *The SAGE Handbook of Action Research. Participative inquiry and Practice*. London. Sage Publications

- RITCHIE, J & LEWIS, J. (2003). *Qualitative Research Practice. A guide for social Science students and Researchers*. London. Sage Publications
- SAGOR, R. (2000). *Action Research*. Virginia. Association for Supervision and curriculum development.
- SHANI, A.B. & PASMORE, W.A. (1982). Towards a new model of the action research process. *Academy of management proceedings*, 208-212
- TUCKMAN, B.W. & JENSEN, M.A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies* 2 (4), 419-427.

## Capítulo 4:

### Descripción del caso de estudio

4.1. Presentación del proyecto Prebenfamilia

4.2. Trabajos del grupo promotor

4.3. Trabajos del equipo de la comarca del Valle de Ayala

Bibliografía

En este capítulo la investigación ilustra el estudio de caso, donde además de explicitar el desarrollo de un proyecto de colaboración interinstitucional, Prebenfamilia, se realiza una reflexión sobre el trabajo comunitario en red y las transformaciones que se van produciendo. Integran el proyecto instituciones públicas locales como los ayuntamientos del territorio alavés, Amurrio Vitoria-Gasteiz y Laudio/Llodio y la Diputación Foral de Araba, junto asociaciones de familias alavesas, Denon Eskola y FAPACNE y el Instituto Europeo de Prevención IREFREA. La investigación comienza abordando la justificación y pertinencia del proyecto para la tesis, así como los desencadenantes que dieron lugar a su implementación, participantes, fases del proyecto, así como las líneas de trabajo del grupo promotor y local. En el estudio de caso se describe no solo la evolución de la comunidad participante, fundamentalmente las asociaciones de familias, sino el aprendizaje de la investigadora, así como las oportunidades y avances de futuro de esta línea de trabajo. Es un estudio longitudinal, en el que durante el período 2015-2020 se describen comienzos, reflexiones, acciones y transformaciones que se producen de manera permanente ilustrando completamente lo que es un ciclo de creación, difusión y evaluación de conocimiento.

#### **4.1. Presentación del proyecto Prebenfamilia**

El presente caso de estudio es un ejemplo real de colaboración interinstitucional, cuyo objetivo fundamental es comprender los escenarios de colaboración que se producen en asociaciones familiares, cuyos principales objetivos se encaminan a proporcionar una crianza saludable y preventiva de sus hijos e hijas.

Dichas asociaciones son esenciales para vida comunitaria, permiten el intercambio de experiencias entre personas en situaciones similares con problemáticas afines, visualizan dificultades y necesidades que en ocasiones no encuentran respuesta por parte de las instituciones públicas, son un altavoz para los cambios en la sociedad y los nuevos modelos relacionales y sociales, e igualmente una oportunidad para crear, disfrutar y diseñar tiempos y escenarios de ocio, sobre todo que sean aliados para el desarrollo humano.

#### 4.1.1. Justificación y pertinencia

En primer lugar, abordaremos en qué sentido debe considerarse que este caso de estudio representa un ejemplo práctico del enfoque conceptual previamente abordado en esta tesis doctoral, por las razones que se enumeran a continuación.

- Ilustra formas en las que el intercambio de información, puntos de vista y buenas prácticas, donde se reflexionan y desarrollan nuevos saberes y escenarios de aplicación; fundamentalmente en un escenario en el que las conversaciones entre personas son primordiales, y la puesta en común de sus experiencias también. Ese conocimiento que inicialmente fue tácito ha dado lugar también a conocimiento explícito.
- Los objetivos de estas personas al reunirse y agruparse están vinculados fundamentalmente al fomento de soluciones a sus necesidades y problemas. La pertenencia a estos grupos sociales es voluntaria, no lucrativa, requiere dedicación, compromiso y tiempo personal. Aquellas personas que deciden implicarse en este modelo relacional-social dedican su tiempo personal al desarrollo de una actividad de ocio seria, muy vinculada a buscar alternativas saludables para el tiempo y espacios en familia.
- El sentimiento de pertenencia a estos grupos también da pie a sentimientos comunes, situaciones similares y a identificarse con los mismos. Se trata de padres y madres con hijos e hijas escolarizados en un ámbito geográfico muy determinado, en el que se comparten modos de ocupar el tiempo libre y de participar en comunidad.
- Las instituciones públicas vinculadas a estas comunidades deseaban conocer de manera más cercana su funcionamiento, para cuestionar y mejorar los servicios que les ofrecen, con una doble finalidad: identificar carencias y diseñar mejoras y, sobre todo, alentar la participación de más personas en estas asociaciones.
- La dispersión geográfica de la zona en que se desarrolla el estudio de caso ha sido un elemento que ha dificultado la gestión del conocimiento: crear

comunidad no sólo es posible a través del modelo relacional presencial, sino que era necesaria la presencia de las nuevas tecnologías.

- Las asociaciones familiares contribuyen al desarrollo de los entornos donde llevan a cabo su actividad, no sólo porque permiten generar nuevos modelos y servicios, sino también porque fomentan el aprendizaje y las interacciones sociales, contribuyendo al desarrollo del capital social y, por ende, el de los entornos donde están presentes.
- El presente caso de estudio es un claro ejemplo metodológico de investigación acción. El proyecto de investigación ha respondido a un doble objetivo: la descripción de la realidad mencionada y el desarrollo y transformación de esta. Se ha ido construyendo una realidad mientras ésta se explicaba y describía. La investigación ha estudiado y descrito las acciones de los actores, pero también ha construido nuevas realidades, cumpliendo así la investigadora, como se ha explicitado desde el comienzo de esta tesis doctoral, un doble rol, el académico y el profesional.

El comportamiento de las personas es el resultado de la interacción entre el contexto en el que se desenvuelven y factores individuales como el carácter, las creencias, valores, etc. En dichos contextos están presentes un conjunto de entidades públicas y privadas que influyen de manera considerable las interacciones que se producen en la comunidad.

Gobiernos e instituciones públicas a través de sus políticas y programas desempeñan un rol determinante en la vida de los ciudadanos. Regulan la convivencia ciudadana y orientan las decisiones que las personas pueden adoptar, sobre todo en lo que concierne a su salud, cuidado y bienestar. Los expertos en conducta hablan de “arquitectura de elección” para referirse a las distintas formas en las que el contexto puede influir en las decisiones que adoptamos.

La investigación procedente de las ciencias de la conducta se ha incorporado como base para el diseño de programas e intervenciones por parte de las administraciones públicas. La finalidad no es otra que sustentar dichas acciones con modelos conceptuales que han sido validados empíricamente, y pueden fomentar la toma de decisiones y contribuir a que se produzcan cambios conductuales. Esta orientación en las elecciones que la ciudadanía puede adoptar ha sido objeto de debate, porque de

alguna manera podría entenderse que resta oportunidades a la libre elección (una libre elección que, en cualquier caso, nunca debe entenderse como libertad absoluta, dado que siempre hay elementos contextuales que afectan a las elecciones que realizamos).

En lo que concierne al bienestar y salud de las personas, las administraciones públicas deben garantizar que las personas posean acceso a los recursos y oportunidades que así lo faciliten, y además contribuir a que dispongan de más elementos de juicio que les permitan mantener y mejorar su condición física y psicológica. Dichas recomendaciones deben estar basadas en la evidencia científica, más que en supuestos ideológicos o políticos. Por ello, estrategias, programas y acciones que desarrollen estas entidades deben tener aval científico para lograr que dicho bienestar se logre.

#### 4.1.2. Contexto territorial y detalle del tejido asociativo

Es bastante habitual que las entidades sin ánimo de lucro conformen el marco comunitario y social y sean las encargadas de promover cambios sociales, normalmente relacionados con la vida de los ciudadanos, su bienestar, salud y desarrollo. Las asociaciones familiares desempeñan un rol esencial en la educación de la infancia y juventud temprana. Siendo agentes de cambio e interlocutores con las instituciones públicas, su trabajo produce un impacto destacable en la vida local de sus comunidades: no sólo por las alianzas que pueden establecer con los agentes comunitarios, sino también porque pueden desempeñar un papel activo en programas públicos relacionados con la salud, la prevención el desarrollo personal y social, la seguridad y las regulaciones y normativas legales.

La vida de una familia se desarrolla en un contexto comunitario en el que se sitúa el espacio público de interrelación, los recursos sanitarios, educativos y asistenciales, las instituciones y las entidades privadas. El desarrollo evolutivo de las personas se construye a través de un proceso de aprendizaje individual y grupal. Lo que hacemos, lo que somos tiene que ver con los grupos de los que formamos parte, en los que participamos y con los que construimos y adquirimos una identidad propia.

Todas las personas pueden poseer distintas identidades en función de los contextos en los que están adscritos, participan e intervienen, se puede ser padres, madres, hijos e hijas, alumnos, pacientes, participantes de asociaciones, practicantes de ocio,

clientes, consumidores, ciudadanos, pacientes... En cada uno de estos contextos se conforma no sólo la identidad colectiva, sino que se adquieren referencias sobre lo que es positivo y lo que no lo es, se asientan valores, se forman creencias y se desarrollan actitudes en función de la pertenencia a una asociación, comunidad o contexto. Participar en comunidad significa tomar parte, comprometerse y aportar, pero sobre todo se trata de compartir puntos de vista, experiencias y modos de hacer; es establecer una reflexión sobre circunstancias y situaciones que requieren abordamiento y soluciones a problemas concretos de la vida cotidiana.

Las familias, principal pilar social, son el principal referente en las pautas de crianza y educativas de las futuras generaciones. Los primeros años en la vida de un niño y niña son cruciales en la conformación de sus habilidades de vida y su personalidad. En este proceso los vínculos que se establecen con sus progenitores son vitales, lo que se aprende en casa, desde los primeros años e incluso meses de vida, acompañará como una huella a esa persona en ciernes que crece, aprende y se forma.

Prebenfamilia es un proyecto de prevención comunitaria, cuyo principal objetivo es situar a la familia en el centro de la comunidad. Para ello, la creación de redes relacionales presenciales y virtuales entre los principales agentes que intervienen en la prevención de adicciones sean estos públicos o privados es fundamental. El proyecto se ha desarrollado a lo largo del territorio histórico foral de Álava en su fase inicial de diagnóstico y posteriormente se ha centrado en la zona del Alto Nervión, Ayala, cuyos principales municipios son Laudio y Amurrio.

Álava cuenta con una población de 324.126 habitantes, según los datos del padrón (Diputación Foral de Álava, 2020). Es un territorio muy centralizado, con un municipio dominante y varios satélites. Tres de cada cuatro alaveses viven en Vitoria-Gasteiz: 247.820. Es un territorio histórico cuya provincia hace de Vitoria-Gasteiz, su núcleo. Álava cuenta con 51 municipios, todos con al menos 100 habitantes, según el padrón. Vitoria-Gasteiz es el único que supera los 100.000 habitantes. Le siguen dos municipios del Valle de Ayala: Laudio tiene 18.212 y Amurrio supera ligeramente los 10.000 habitantes, según los datos del padrón de 2013. Tras ellos se sitúa Salvatierra, en plena Llanada Alavesa, con 4.985 vecinos. Iruña de Oca y Dulantzi, a apenas 10 minutos de Vitoria, también superan los 3.000 habitantes. Otros municipios cercanos a Vitoria-Gasteiz también tienen importante población: 1.727 en Zigoitia o 1.747 en Legutio. Ribera Baja (cerca de Miranda y con la presencia de Arasur en su municipio) también supera los 1.000 habitantes. También, Oyón se beneficia de la cercanía de una capital. En este caso su ubicación cerca de Logroño, en el extremo

sur del Territorio alavés, le hace llegar a los 3.300 habitantes. Con más de 2.000 habitantes están también Zuia (2.946) y Ayala (2.349), Okondo, Elciego, Kanpezu, Urkabustaiz, Valdegobia, Laguardia, Aramaio, Artziniega, Asparrena o Labastida superan los 1.000 habitantes. Añana con 159 habitantes, Lagrán con 168, Zaldondo, con 188 habitantes, y Kripán con 186 eran los municipios con menos vecinos, al no llegar ninguno de ellos a los 200 habitantes. Con menos de 300 se quedan Peñacerrada, Valle de Arana, Navaridas, Leza, Villabuena de Álava, Moredade Álava, Arminón y Yécora. Samaniego tiene 303 y Baños de Ebro 308. El resto de los municipios, se sitúan entre los 300 y los 1.000 habitantes.

Las Cuadrillas Alavesas son las comarcas en que se divide el Territorio histórico de Álava. Son instituciones históricas cuya principal función es la de atender y administrar las necesidades de sus habitantes, especialmente en las zonas rurales. En euskera reciben el nombre de "eskualdeak". Este sistema exclusivo del territorio alavés se creó a principios del siglo XVI. Englobaba a las hermandades locales y los ayuntamientos, a efectos fiscales y para elegir a los cargos importantes de la administración alavesa. En la actualidad las siete Cuadrillas vigentes son: Añana, Ayala, Campezo-Montaña Alavesa, Laguardia-Rioja Alavesa, Salvatierra, Vitoria-Gasteiz, Zuya. En su formación toman parte electos de los diversos ayuntamientos que forman cada comarca y que se reúnen en consejos comarcales. Son órganos de participación y consulta que actúan como instrumentos de relación entre las Cuadrillas, las Juntas Generales de Álava y la Diputación foral. Las Cuadrillas, por lo tanto, aglutinan y representan los distintos intereses territoriales de cada comarca, manteniendo, en gran medida, el espíritu originario con el que fueron creadas. Álava se compone de 417 núcleos de población, distribuidos en 349 concejos que se agrupan, a su vez, en 51 municipios, formando 18 Hermandades. Todo ello se engloba en siete Cuadrillas. Esta tupida división administrativa puede resultar complicada, pero su existencia hunde sus raíces en la más profunda historia de Álava.

#### 4.1.3. Motivaciones y desencadenantes del proyecto

La prevención comunitaria de adicciones está orientada a minimizar las posibilidades de desarrollar una dependencia en el consumo, sea este motivado por las sustancias u otros contextos relacionados con el juego, nuevas tecnologías y otro tipo de conductas que pueden conducir a la aparición de dificultades de múltiple naturaleza que interfieren en la salud y bienestar de las personas, sean mayores o menores de edad. En el contexto comunitario se dan factores asociados a la prevención que actúan

como protectores que es necesario potenciar para atenuar el efecto de aquellos que se denominan de riesgo. Las familias poseen un papel preponderante a la hora de ser agentes preventivos comunitarios y constituyen uno de los elementos más importantes para tener en cuenta en la prevención temprana. El poder intervenir con las familias desde momentos tempranos es una oportunidad para los profesionales de la prevención que afecta al desarrollo y crianza de sus hijos e hijas de manera determinante en un sentido positivo. En todos los planos de su vida. Son las familias el colectivo que está siempre presente en los momentos de cambio y transición, siendo éstos, clave por la vulnerabilidad asociada a los mismos. Vulnerabilidad que se manifiesta por el paso por las distintas etapas madurativas, sean estas biológicas o psicológicas, en las que se requiere el despliegue de un abanico de habilidades de vida que se aprehenden en familia, en comunidad y en la escuela, entornos en los que están presentes y en los que intervienen los distintos agentes. Las destrezas de adaptación a las demandas del entorno tienen que ver con los procesos de maduración y con las habilidades de relación que le permitan afrontar de forma resiliente las dificultades.

En este periodo de tiempo es fundamental la relación y el papel que desempeñan las unidades familiares en los periodos de crianza y socialización, estar presente significa tomar parte de la vida de las personas menores en todos los contextos en los que interactúan. Décadas de investigación han demostrado que existen factores que pueden influir en el hecho de que haya personas que desarrollen una adicción. Los factores de riesgo son cualidades tanto de la persona como de su entorno que pueden interferir en la trayectoria positiva, contribuir a que se produzcan problemas conductuales o de dependencia en el consumo. Los factores de protección son cualidades de la persona y de su entorno que fomentan el adecuado afrontamiento y adaptación, a las situaciones de cambio en la vida, pueden minorar el efecto de los de riesgo.

Pues bien, esta comprensión de la prevención se incorpora desde el principio al presente estudio de caso, una iniciativa interinstitucional construida entre la administración pública del territorio histórico foral las asociaciones familiares, en la que participan entidades sin ánimo de lucro comunitarias, de ocio, educativas profesionales del ámbito de la prevención. Prebenfamilia, como se ha denominado la iniciativa, es un proyecto de prevención comunitaria orientado a la creación de redes relacionales y de conocimiento entre las familias, pretendiendo dar solución a problemáticas que los equipos municipales han ido observando de forma paulatina y que están relacionadas

con la presencia y representatividad de las familias en la comunidad, la crianza de sus hijos e hijas, la relación entre las asociaciones familiares y las instituciones. Su pretensión es la búsqueda de soluciones que atenúen el aislamiento, producido entre otras causas por la propia orografía territorial, el tamaño y población de los municipios previamente descritos, que ocasiona dificultades de acceso a los recursos comunitarios y de ocio. Esta circunstancia constituye un motivo de riesgo que afecta a su participación en las propias comunidades e igualmente a la identificación con su rol preventivo, fundamental en la función parental.

Desde hace unos años ha ido disminuyendo la presencia de las familias en las actividades institucionales y en las organizadas por sus propios centros educativos. Esto es manifiestamente observable por el bajo número de personas implicadas en las asociaciones de familias, la dificultad para encontrar voluntarios para organizar eventos y actos que conciernen a las familias y a los escolares, así como la poca identificación con la propia comunidad. Además, existen riesgos concernientes a la prevención comunitaria de adicciones, que están relacionados con la tolerancia por parte de la comunidad y familias hacia consumos de riesgos en menores, que paulatinamente se están normalizando, así como la nula o escasa participación familiar en las actividades organizadas en común a medida que los hijos e hijas crecen, desconociendo en muchos casos qué es lo que sucede con las personas menores de edad en espacios de ocio, siendo estos en numerosos casos entornos de riesgo.

Esta necesidad de hacer comunidad entre todos, instituciones, familias, asociaciones de familias, universidades como Deusto y La Rioja, especialistas de prevención de entidades sin ánimo de lucro como IREFREA, las federaciones de familias como Denon Eskola y FAPACNE, supuso sentarse conjuntamente a reflexionar sobre cómo hacer posibles estos cambios en la forma de participar de las familias en la comunidad, sabiendo que su rol como agente preventivo supone el desarrollo de una identidad como grupo que les distingue de otros colectivos, una mayor participación e identificación como colectivo en las decisiones que les atañen y un acercamiento a las instituciones públicas que realizan políticas públicas, intervenciones y acciones comunitarias. Es fundamental para su funcionamiento en el tejido social y comunidad de referencia, en las AMPAS en las que intervienen y al de su propio entramado familiar. Las fases y desarrollo que se ilustran a continuación son fruto del interés de la investigadora por profundizar en el conocimiento de aquellos factores vinculados a la comunidad y al modo de estar en los grupos sociales familiares que pueden contribuir a mejorar la situación descrita.

Comienza con un acercamiento hacia las instituciones territoriales que desempeñan cometidos similares, así como a profesionales que trabajan en entidades sin ánimo de lucro como IREFREA, cuya actividad con familias es destacable por los programas que se están desarrollando dentro del territorio estatal y también a docentes universitarios que trabajan en este contexto, como la Universidad de la Rioja y de Deusto, siendo su participación la de colaborar en formaciones técnicas, y también realizar estudios locales sobre la materia, participar en mesas técnicas de reflexión.

Todo ello da lugar a una comunidad técnica que reflexiona y que quiere hacer posibles cambios juntamente con las asociaciones e instituciones públicas. Como consecuencia de este acercamiento y contactos con las entidades citadas, se convoca por parte de la investigadora la primera reunión de análisis del grupo promotor, durante la cual empieza a cobrar forma el proceso posterior de trabajo y se sientan las bases sobre lo que podría ser el primer esbozo en la colaboración entre los participantes. Antes de pasar a describir el contenido de las primeras reuniones y cómo quedó estructurada la labor del grupo promotor, en el siguiente subapartado se explica la arquitectura general del proyecto en su diversidad de agentes, niveles y fases.

#### 4.1.4. Despliegue del proyecto: agentes, fases y niveles

El proyecto ha desarrollado distintas iniciativas e intervenciones durante sus diferentes fases, teniendo como conductor el impulso a las asociaciones de familias y a su rol preventivo para que su presencia en la comunidad abra puertas al diálogo y al intercambio de experiencias, creando vínculos sólidos que sirvan para fomentar un contexto de apoyo, sentimiento de pertenencia a las asociaciones familiares, fomentando el análisis y la reflexión como vías para la solución de las dificultades y problemas que les acucian.

La aproximación a este colectivo de familias tiene distintos momentos, escenarios y formas de acercamiento. A lo largo de las páginas siguientes se documentan en orden cronológico dichas acciones, así como los materiales producidos, conclusiones y puntos de mejora. Ahora es importante resaltar, sin embargo, que el proceso se estructura en dos niveles paralelos en su desarrollo y que van a ser descritos a continuación, de forma cronológica: el trabajo del grupo promotor, que produce sus intervenciones, reuniones, diálogo y análisis (Fases I y II) y el de las comarcas geográficas que trabajan específicamente en las zonas en las que hay un equipo municipal preventivo (Fase III). Inicialmente el trabajo planteado por el grupo promotor

llego hasta el diagnóstico por comarcas, al que hace alusión dicha fase, pero es cierto que en algunas zonas geográficas como el valle de Ayala no sólo se desarrolló el diagnóstico sino también el despliegue de iniciativas que siguieron a dicho diagnóstico (Fase IV).

En este estudio de caso, se describen por tanto el proceso de trabajo del grupo promotor citado y el trabajo específico del equipo de la comarca del valle de Ayala, representado en los ayuntamientos de Amurrio, Laudio/Llodio y la cuadrilla de Ayala. Ellono desvalora las acciones de otras comarcas que también han realizado sus intervenciones, pero en este caso la experiencia descrita es la que concierne a los actores y colectivos citados, puesto que es en este equipo de trabajo donde la investigadora realiza sus cometidos profesionales, y es el grupo donde se han producido más dinámicas, avances y eventos formativos y comunitarios, y el trabajo ha sido más intenso. Como se verá, antes de la descripción de los procesos desarrollados por el grupo promotor y por el equipo de trabajo del Valle de Ayala se presenta una línea del tiempo, con objeto de facilitar una visión de conjunto. Pese a que los equipos comarcales comenzaron su tarea una vez sentadas las bases por parte del grupo promotor y, por tanto, hay una cierta secuencia cronológica en ambos niveles del proyecto, esto no significa que el grupo promotor permaneciera inactivo en las Fases III y IV. Dicho grupo lleva a cabo reuniones de coordinación y puesta en común de los distintos avances de las zonas geográficas, con el fin de que el conocimiento territorial y el desarrollo de intervenciones específicas sean conocidas por el conjunto del Territorio Histórico Foral. Además, se continuaron diseñando materiales e intervenciones formativas.

Este grupo ha tenido una presencia muy destacada en los años de inicio, en los que se produjo el análisis grupal y el diseño general del modelo, y también se ha seguido reuniendo de forma puntual durante los años siguientes, para poner en común el trabajo de las distintas zonas, producir eventos territoriales dirigidos a todas las comarcas, diseñar materiales pedagógicos y material corporativo como el logo y nombre del programa, y la comunicación hacia los medios de comunicación y la creación de la página web. También es el grupo que ha asignado un presupuesto propio al desarrollo global de las intervenciones y elementos comunes. Para poder entender el proceso de trabajo, se narran en primera instancia las intervenciones del grupo promotor, a lo largo del periodo 2015-19 y posteriormente las del equipo de trabajo del valle de Ayala en el mismo periodo. La narración se realiza en orden cronológico siendo manifiesto el hecho de que se producen intervenciones en

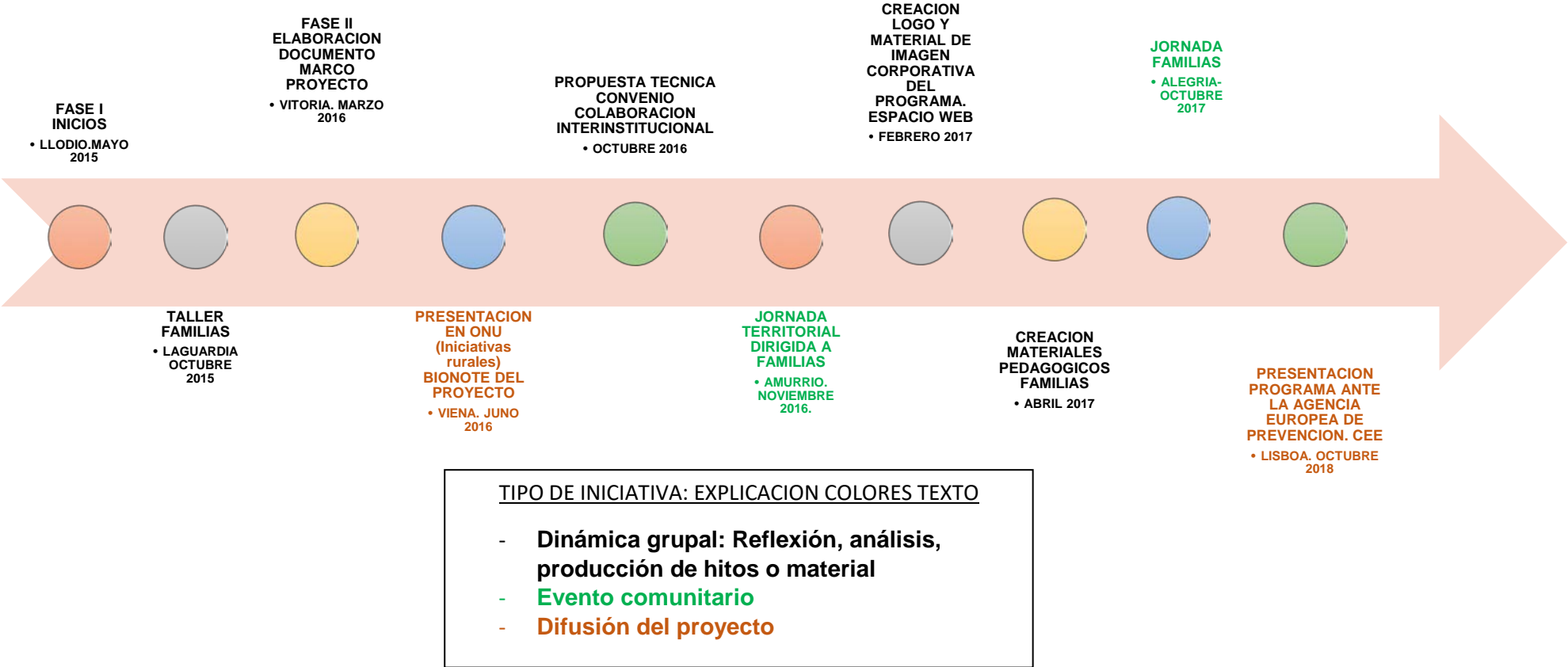
ocasiones en paralelo, es decir que es posible que el grupo promotor trabaje, mientras también lo hace el de la comarca del valle de Ayala.

## 4.2. Trabajos del grupo promotor

Con la finalidad de proporcionar secuencialidad y orden lógico a la narración se incluye una línea de tiempo para las Fases I y II y otra para las subsiguientes que se detalla posteriormente, que incorpora las distintas intervenciones y que están categorizadas en tres modalidades: Trabajos grupales en los que se producen elementos relativos a los hitos y fases del proyecto, acuerdos marco, material pedagógico y de imagen corporativa, eventos comunitarios en los que normalmente se convoca de manera colectiva a participantes en torno a una celebración comunitaria cuyo fin es encontrarse conocerse, celebrar una iniciativa de ocio y disfrute o una conferencia y difusión del proyecto, a través de la participación en un foro de expertos por medio de una conferencia , abstract o bien una nota informativa..

La presente descripción de intervenciones hace alusión a las dos primeras fases del proyecto, es decir las Fases I y II relacionadas con un periodo en el que lo prioritario era establecer el punto de partida común para los distintos participantes en el proyecto, un diagnóstico y también la conceptualización de los posteriores avances para continuar en los diferentes territorios geográficos de Álava. En el caso de la intervención comarcal del Valle de Ayala, hemos denominado a ese periodo Fases III y IV con su propia línea de tiempo, que se abordará posteriormente.

Ilustración 3. Línea del tiempo: grupo promotor



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.1. FASE I: Inicio de la reflexión

Como toda iniciativa que comienza, los comienzos son ilusionantes, por tratarse de algo inédito y nuevo, no existen precedentes para una iniciativa de esta naturaleza, y también desconcertantes, por tratarse de un grupo de personas que, aunque tenían compartidos sus puntos de interés, tenían todo por construir, los objetivos, la misión, la búsqueda de recursos, el espacio y tiempo para reunirse. Además, existen condicionantes como la diferencia cultural de las instituciones que participan, sus prioridades, disposición presupuestaria, tiempo y dedicación al proyecto, la lejanía entre las distintas sedes, que motivo viajes para que los participantes pudieran trabajar y reunirse, así como el liderazgo, fundamentalmente compartido algo que no siempre es fácil.

La singularidad del proyecto Prebenfamilia obedece no sólo a su proceso de desarrollo, sino también al formato de colaboración entre sectores públicos y privados, y entidades del tercer sector, siendo el modelo de gobernanza abordado en la introducción de esta tesis algo que puede ser escenificado y se visualiza por la diversidad y representación en las distintas fases e hitos de un proyecto que se ha ido conformando a medida que ha ido avanzando.

El grupo promotor del proyecto y que ha tenido relevancia durante estos años está integrado por: dos federaciones de familias de los centros públicos y concertados en el territorio histórico foral de Álava, Denon Eskola y FAPACNE, los representantes técnicos de los equipos municipales de Vitoria-Gasteiz y de todas las comarcas descritas, que hacen un total de seis técnicos de prevención, una de salud pública, y un representante de educación para la salud, cuatro representan a la diputación foral de Álava, dos al ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, uno al ayuntamiento de Amurrio, y una persona al de Llodio, siendo esta última la doctoranda que realiza este proceso de administración y la entidad europea IREFREA que aporta dos personas y dos representantes de asociaciones de familias que participan de forma estable, representando a centros educativos públicos y concertados de Laudio, como el colegio La Milagrosa, y el centro de educación primaria Fabián Legorburu, en este formato de reuniones.

#### 4.2.1.1. Taller de lanzamiento

En el encuentro, celebrado en Llodio, participan un total de 13 personas pertenecientes a asociaciones de familias de distintos puntos de la geografía alavesa, federaciones de asociaciones de padres y madres de escuela pública y concertada, técnicos de prevención de Álava, así como una organización europea sin ánimo de lucro dedicada a la prevención, IREFREA. Con un carácter claramente reflexivo, los participantes se reúnen para poner en común que líneas de trabajo pueden comenzar a diseñarse para fomentar un trabajo común preventivo en el Territorio Histórico Foral.

El objetivo principal era reflexionar sobre cómo desarrollar iniciativas y buenas prácticas que permitan la mejora de los estilos de vida familiares y la educación de los hijos e hijas. Igualmente se buscaba detectar necesidades y oportunidades de mejora derivadas de la colaboración interinstitucional. Se buscaba fomentar sinergias por medio del trabajo en red y también promover cambios sociales relacionados con el papel y la participación de las familias en la comunidad.

La organización de contenidos se estructura en dos jornadas de trabajo. Durante la primera se aborda con más detenimiento el marco conceptual y en la segunda se ponen en común posibles líneas de intervención:

#### **Jornada 1. 14 de mayo de 2015 (mañana y tarde):**

- ✓ Presentación de la iniciativa: Familias en red y activas
- ✓ Situaciones de riesgo que preocupan a las familias en Álava, Euskadi e Europa:
  - Cómo entender que los riesgos y soluciones trabajan en red
  - Nuevas condiciones en las que discurre la socialización de los menores, los riesgos asociados al estilo de vida
  - Indicadores de riesgo: consumos
- ✓ Empoderamiento:
  - Cómo motivarnos para transmitir a los participantes, estrategias para empoderar sus asociaciones en pro de la prevención
  - Liderar aprendizajes y aprender a liderar:
  - Liderazgo en AMPAS

- Equipos con diversidad: cómo lograr que se aúnen esfuerzos a través del liderazgo
- Resolución, abordamiento de conflictos

### **Jornada 2. 15 de mayo de 2015 (mañana):**

- ✓ Plan de Acciones:
  - Del sentir/pensar al actuar: dónde empezar a desarrollar estrategias preventivas
  - Acciones para continuar avanzando y establecer vínculos
  - Recursos a nuestra disposición y cómo utilizarlos
  - Extensión/contagio a nuestros contextos de proximidad
  - Visibilidad: Uso de las TIC (profesionales y familias)
- ✓ Evaluación
- ✓ Conclusiones y Cierre

Ilustración 4. Taller de lanzamiento



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

En el taller, además de aportar conocimiento de base sobre aspectos asociados a las familias y su papel preventivo, se establecen grupos de trabajo para reflexionar sobre las cuestiones mencionadas, y fruto de las aportaciones de todas las personas participantes se generan las reflexiones que se presentan a continuación.

En el desarrollo del taller los participantes se han puesto de acuerdo en afirmar que es necesario impulsar un movimiento social de familias para lograr que el mundo mejore y éste sea un entorno protector para nuestros hijos e hijas. Hay un primer acercamiento que realizar en los centros educativos que participan para contagiar el espíritu de la prevención entre el personal docente y personas con sensibilidad hacia el tema, y con ello poder contagiar e implicar a nuevas familias en la comunidad de familias. Hay que convencer a la gente mostrando experiencias y acercamientos positivos, visualizar el trabajo desde las asociaciones familiares haciendo ver que las familias tienen una responsabilidad en el tema. Los niños y niñas son el futuro y esto es un universo de posibilidades para el desarrollo de las familias mejorando la sociedad, desde esta disposición positiva, ilusionante y motivadora es desde donde hay que actuar para implicar a otros.

Las organizaciones de familias deben realizar un proceso de empoderamiento que mejore su liderazgo y les permita situar en la agenda política aquellos temas que les preocupan, este proceso se plantea en dos etapas:

- Empoderarse, creando las familias a través de sus asociaciones, una visión, misión y objetivos que les sitúen como dinamizadores para impulsar actividades y proyectos compartidos y consensuados. El liderazgo de estas organizaciones se orienta a la creación de comunidad y capital social.

- Promover la prevención siendo un elemento para que las familias socialicen y se vinculen a la comunidad.

En la sociedad de la información, las familias en muchas ocasiones reciben demasiados datos, y a veces lo que escasea es la conversación y el diálogo cuando surgen problemas en lugar de comentarlo con otros padres o madres, se vive de forma individual, como un fracaso personal, y frustración. Algunos ejemplos de las personas participantes, tales como la juventud vasca solicitando mayores controles sobre la venta de droga a los políticos, y a las familias un mayor cumplimiento de las normas y límites, sirven para ilustrar la necesidad de potenciar a las familias en su rol preventivo, tanto en sus hogares como en los contextos donde desarrollan las actividades de ocio. Los hijos e hijas ofrecen una oportunidad para aprender y ser mejores y poder participar en la sociedad.

Este trabajo consensuado y de red tiene una serie de dificultades asociadas al individualismo, la cultura asociativa, las ideologías políticas y las convicciones religiosas, que es necesario abordar, superando creencias personales y subjetividades

Las familias, participan poco o no participan en actividades preventivas y los motivos que se aluden pueden estar relacionados con la falta de tiempo, la priorización de otras actividades y compromisos cotidianos, el desconocimiento de los riesgos que afectan a los menores y jóvenes son problemas que afectan a la participación.

En concreto son problemas que les acucian hacen referencia a:

- ✓ El desconocimiento de las familias de su propia importancia y capacidad de actuación
- ✓ El funcionamiento razonablemente bueno del sistema educativo, que debilita la implicación de las familias en temas de largo recorrido como la prevención
- ✓ La participación más como respuesta/reacción a problemas concretos sin una definición de los objetivos a largo plazo.
- ✓ El individualismo, los miedos e inseguridades; el trabajo poco reconocido/recompensado que realizan los responsables de las organizaciones.
- ✓ La visión de las asociaciones de familias como entidades cerradas que no facilitan la participación.
- ✓ La necesidad de abordar los nuevos retos, como el uso de las nuevas tecnologías, y de entender los códigos de sus hijos.

Las asociaciones familiares necesitan:

- ✓ Sensibilizar a sus integrantes y a las familias en general y buscar la implicación del profesorado, creando comunidad educativa con vistas a la prevención. Comunicar, que para trabajar con los niños y niñas hay que hacerlo conjuntamente
- ✓ Trabajar con padres y madres en positivo, evitando utilizar los discursos negativos que puedan estigmatizarlos como familias problemáticas, necesitando trabajar los temas de manera transversal, las familias no son problemáticas, sino que tienen problemas y retos que es preciso abordar.
- ✓ Comenzar a trabajar con las familias cuyos hijos e hijas son más pequeños y que están más implicados con las asociaciones, para que se vayan capacitando y vinculando para actuar en prevención de los riesgos posteriores, y como una forma de garantizar que el conocimiento pervive y se extienda
- ✓ Hay que trabajar como familia, como AMPA y también en red. Es necesario salir de la red de confort, compartir, analizar lo que sucede, e intervenir en todos los espacios donde sea preciso. Desde la diversidad, integrando

diferencias de culturas e intereses para lograr consensos a favor de la prevención.

- ✓ En la actualidad son muchas las influencias que los niños y niñas reciben en la escuela, a través de los dispositivos electrónicos, que en ocasiones dificultan mucho la coherencia educativa. Es necesario trabajar en red, con distintos agentes que faciliten la información y formas eficaces para contrarrestar la influencia negativa hacia conductas de riesgo.
- ✓ Es necesario ejercer una supervisión de los contextos en los que los menores desarrollan actividades de ocio y reflexionar juntamente con ellos cuáles son positivos para su desarrollo, bienestar y salud
- ✓ Se ha elaborado un mapa entre todas las personas participantes para poder visualizar la red de trabajo y explorar las posibilidades de actuación que ofrece para poder integrarla en los objetivos de trabajo.

Entre las conclusiones que se derivan de este trabajo se puede vislumbrar que el reto se sitúa en un trabajo conjunto que permita concienciar sobre los riesgos, y actuar de forma colectiva. También hace falta crear redes que tengan una mayor influencia comunitaria llegando a lugares donde es manifiesta la falta de recursos y presencia de las asociaciones debido a la propia orografía y tamaño de cada municipio. De todo ello se derivan varias líneas de trabajo que se detallan a continuación:

- ✓ Las asociaciones de familias (AMPAS) deben realizar un proceso de apertura, hacia la comunidad educativa:
  - Tienen que trabajar con las familias a nivel colectivo no solo individual
  - Fomentar reuniones y encuentros con familias, personal docente y equipos directivos, donde se fomente el análisis y el intercambio de experiencias, problemas y oportunidades
  - Organizar reuniones a comienzos de curso en las que participen personas con conocimiento especialista y puedan asesorar y responder a dudas y consultas
  - Profundizar a través de herramientas como encuestas a familias, que permitan valorar el conocimiento que se tiene sobre los estilos de vida de hijos e hijas para poder presentarlo en reuniones y vincularlos a la iniciativa
  - Apostar desde las familias por el desarrollo de otros tipos de ocio deportivo, cultural, social para ir animando a otras familias

- Trabajar con los adolescentes para poder detectar sus intereses y aficiones, implicándoles en el desarrollo de actividades y animar así a sus familias para que también participen
- ✓ Trabajo en red entre familias y profesionales:
  - Es necesario mantener la red creada como base para compartir la información y decidir futuras actuaciones
  - Fomentar el trabajo en red entre profesionales y AMPAS y también con otras asociaciones, entidades y agentes
  - Impulsar la prevención familiar a través del conocimiento de los estilos parentales y la supervisión de contextos de ocio de los hijos e hijas
  - Trabajar con organizaciones de jóvenes para saber qué les preocupa
  - Fomentar la realización de actividades preventivas que ofrecen las entidades locales y organizaciones del tercer sector
- ✓ Mantener una actitud en el trabajo con familias que incluya:
  - Actitud proactiva, definir los objetivos y estrategias para conseguirlos
  - Resiliencia, la capacidad para sobreponerse a las situaciones adversas y aprender de los fracasos
  - Comunicación/ Redes, vinculación de padres, profesionales y colegios profesionales y nuevos recursos
- ✓ Creación de un espacio Web, que facilite la difusión de conocimiento, el intercambio de experiencias, la colaboración que sirva como plataforma para compartir y debatir información y experiencias, constituyéndose en un espacio de comunicación para estar vinculados, sentirse pertenecientes a la iniciativa, desarrollar una identidad y trabajo en común

Como resultado de la iniciativa con la finalidad de dar continuidad a la misma tras el análisis de las conclusiones y principales líneas de trabajo se acuerda la realización de un taller de trabajo donde una representación de las asociaciones familiares de la zona se reúnen con los integrantes del taller de lanzamiento y se lleva a cabo un análisis que se describe a continuación y que refuerza la idea de trabajar sobre necesidades reales y manifiestas, dando lugar a la creación de oportunidades y soluciones a medida que se elaboran conjuntamente entre todos los participantes. La dinámica, contenidos y demás aspectos relacionados con conclusiones y líneas de trabajo se explicitan a continuación en el taller con familias.

#### *4.2.1.2. Taller de trabajo con asociaciones familiares: Análisis y diagnóstico de la situación*

Con la finalidad de proporcionar continuidad al trabajo iniciado en mayo, se organiza en la localidad de Laguardia una jornada de trabajo que fundamentalmente busca realizar un análisis profundo de la realidad actual descubriendo problemas y oportunidades, fortalezas y debilidades de las asociaciones familiares.

20 personas participan en el mismo, un grupo en el que en un momento inicial los representantes políticos de la Diputación foral y el responsable del municipio presentan la jornada, y en el que federaciones de familias, Denon Eskola y FAPACNE, AMPAS y técnicos-as municipales de todo el territorio foral, e IREFREA (Instituto europeo de prevención) reflexionan con una metodología DAFO en grupos mixtos. Previamente se han hecho llegar las cuestiones de trabajo para que además de los propios asistentes se pueda contar con ideas de aquellos que no pueden tomar parte y poder ser abordadas durante la sesión

#### **Jornada: 22 de octubre de 2015**

##### Estructura de la Jornada:

#### **1 jornada de mañana:**

- ✓ Saludo y acogida
- ✓ Trabajo en 4 grupos (mixtos, AMPAS, federaciones, técnicos-as)
- ✓ Puesta en común
- ✓ Conclusiones
- ✓ Evaluación y cierre

## Ilustración 5. Taller con asociaciones



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

La técnica DAFO es una reconocida herramienta estratégica muy utilizada en las organizaciones empresariales, cuyo principal objetivo es ofrecer un diagnóstico de la situación para poder adoptar soluciones futuras. En esta metodología de análisis de problemas la base es poder trabajar con los aspectos positivos, desde un punto de vista apreciativo, reforzando su peso y valor, además de fomentar la generación de soluciones y cambios.

Durante su desarrollo se pretende realizar un análisis y reflexión sobre el contexto interno del AMPA, en cuanto a que existen debilidades y fortalezas en su gestión y organización y también sobre el entorno externo en el que llevan a cabo su actividad, es decir, la sociedad, la comunidad en la que están inmersas, en las que hay oportunidades y amenazas. El objetivo es recabar ideas para que las debilidades y amenazas puedan ser transformadas en oportunidades y fortalezas.

La jornada comienza recordando ideas claves que se habían trabajado en mayo y sobre las que va a basarse la sesión:

- El papel trascendental de la familia como principal centro de intervención y su rol preventivo.
- Importancia de las AMPAS como entidades donde se representan las familias.

- La necesidad de apoyarse y compartir realidades cuando se trabaja en red.
- Las conductas de riesgo vinculadas a otras circunstancias y problemas que es necesario tener presentes.
- La importancia clave de los procesos de socialización, el apego a la comunidad y la participación en la misma.

Se forman cuatro grupos en los que se trabajan las cuestiones relacionadas con las cuatro dimensiones asociadas al DAFO: D de debilidad, A de amenaza, F de fortaleza y O de oportunidad. Se solicita a 14 AMPAS (todo Álava) que realicen esta reflexión y que envíen sus aportaciones para poder ser analizadas durante las dinámicas grupales en la jornada, este trabajo lo realiza cada asociación en su municipio de referencia. Las cuestiones previas que se les hacen llegar junto con una explicación de la herramienta DAFO se detallan a continuación junto con las aportaciones realizadas durante el desarrollo de los grupos focales:

Las siguientes cuestiones previas de cada apartado se remiten con anterioridad a los participantes que las trabajan con anticipación para poder dar lugar a la reflexión conjunta. Con la finalidad de ajustarse lo más posible a las manifestaciones de los participantes se refleja de manera literal el conjunto de las aportaciones grupales que darán lugar a conclusiones.

#### Debilidades:

*Reflexión inicial:* ¿Desde las asociaciones de familias se considera prioritario el desarrollo de actividades preventivas?

#### *Preguntas para debatir:*

- ¿Cuáles crees que son las limitaciones que tenéis como asociación para desarrollar acciones preventivas?
- ¿Cuáles crees que son los errores habituales o aspectos que dificultan la prevención desde la familia?
- ¿Cuáles son las dificultades en los canales de comunicación entre las Juntas de AMPAS y las familias?

A continuación, se detallan de manera literal las principales reflexiones por cada uno de los apartados, realizadas por los participantes de los grupos, que principalmente están relacionadas con: el papel que realizan las AMPAS en los centros escolares, la manera de resolver los conflictos, los procesos de comunicación, el modo en el que se participa, la implicación de las familias en las asociaciones y el papel de la prevención:

- Al AMPA, solo se le tiene en cuenta para la organización y gestión de las actividades extraescolares y se desconocen otro tipo de actividades y posibilidades/potencialidades que tiene
- Existe falta de confianza del centro educativo hacia el AMPA y entre las propias personas asociadas
- Los conflictos son resueltos desde la dirección del centro escolar, se da una excesiva presencia de poder desde el equipo directivo académico
- No hay feed-back sobre la información que llega a las familias
- Exceso de protocolos que entorpecen la toma de decisiones de manera rápida y operativa
- No hay, ni participación de familias ni en el colegio ni en la comunidad
- Carencia o restricciones de medios: Económicos, tiempo...
- Falta de sensibilización, se detecta falta de preocupación y pasotismo de las familias
- Se detectan errores, no se vivencia como algo importante, se le da más valor exclusivamente a lo académico
- Diferentes sensibilidades, si se reside en municipios fronterizos con otras comunidades autonómicas
- Existe un exceso de individualismo, así como un "endiosamiento" y una sobreprotección hacia las y los menores.
- Desde educación primaria, no se da importancia a "señales" a potenciales problemas futuros y se deposita la confianza en que se abordarán más adelante.
- En algunas AMPAS, se comenta que en ocasiones hay una excesiva oferta de actividades o propuestas: sin embargo, desde otras se argumenta lo contrario, que existe una oferta reducida y limitada
- No se participa en red, entre las propias familias, el AMPA sólo actúa de transmisora, pero no recibe feedback del resto de las familias ni propuestas ni sugerencias
- Las AMPAS, consumen planes y propuestas planteadas desde fuera del centro educativo

-En cuanto a la prevención de las adicciones, no se valora que sea uno de los aspectos más importantes para trabajar. Se delega en que dicha labor recaiga en el profesorado

Fortalezas:

*Reflexión inicial ¿Crees que en general las familias desarrollan bien su labor educativa y preventiva?*

*Preguntas para debatir:*

- ¿Cuáles son las ventajas a la hora de poner en común con otras familias tus dudas o consultas sobre cómo educar y prevenir?
- ¿Cuáles de las actividades en las que participa o desarrolla la asociación en la que participas, crees que ayudan más a prevenir problemas?
- ¿Cuáles son los comportamientos, actitudes, o valores que ayudan a prevenir desde la familia?

Las fortalezas que se mencionan a continuación son de algún modo aspectos que se relacionan con las relaciones humanas y sociales de las asociaciones, su implicación, el apoyo y comprensión que se obtiene a través del grupo. Las familias visualizaron con claridad que el hecho de formar parte de una asociación mejora su ámbito relacional, aunque en el apartado debilidades hayan considerado que podrían mejorar en todos los aspectos que se citan a continuación: Son fortalezas de las asociaciones de familias:

-Conocimiento y relaciones sociales de madres y padres

-Cuando diferentes madres y padres hacemos cosas conjuntamente sumamos

-Buena relación con la dirección del colegio

-Ganas de implicarse y hacer cosas nuevas

-Hacer más atractivos los comunicados y actividades desde el AMPA

-Compartir experiencias, universalizar soluciones, compartir espacios y problemas y buscar soluciones en común para liberar la presión.

-Apoyo, respeto, comprensión, empatía, comunicación y proyectos

-La ilusión se contagia

-Familias implicadas en educar en prevención (modelo de comportamiento, actividad de ocio, calidad de relación, educar en responsabilidad y autoestima)

-Participar en la organización y diversificación de actividades extraescolares. Se pueden hacer cosas diferentes a las que actualmente se realizan

-Los padres y las madres están legitimados

#### Amenazas:

*Reflexión inicial ¿Las familias ven a las asociaciones familiares como un colectivo que puede y debe trabajar en la prevención de problemas relacionados con las adicciones?*

- ¿Qué características, carencias o limitaciones tiene tu entorno (escuela, municipio) que dificultan la prevención?
- ¿Cuáles son las dificultades reales por las que las cuáles los programas formativos de familias no motivan lo suficiente?

Cuando se les preguntó a los participantes por las amenazas que provenían del contexto en el que conviven, fueron claros los aspectos que señalaron al respecto y que se relacionaban con la falta de innovación en las actividades que realizaban las entidades, la desconexión que existía en ocasiones entre las iniciativas públicas y la realidad local, la dispersión geográfica y aislamiento, la diversidad cultural y el papel que desempeña el AMPA en la sociedad:

-Repetir actividades desmotivada

-Se vivencia que desde la administración se promueven actividades dependiendo de modas o tendencias, desconectando con las vivencias locales y necesidades particulares de las distintas asociaciones familiares

-Madres y padres temen ser contradictorios

-Se critica fácil pero no se participa

-Desconocimiento de los padres y madres de lo que es y hace su propia AMPA

-Dispersión geográfica

-Llegada de culturas diferentes en cuanto al hecho de falta de implicación

-Percepción del AMPA, como mera entidad organizadora de fiestas, y no como entidad que pueda promover otro tipo de iniciativas culturales, preventivas etc....

-No se contempla al AMPA como entidad que haya que tener en cuenta, tan sólo como meros peones que ejecutan las directrices del centro educativo o que cubren las carencias o deficiencias que hay en el mismo

- Menor número de actividades para colectivo adolescente
- Falta de interés personal, no hay tiempo no se prioriza
- Centros poco receptivos y con poca implicación respecto al tema de la prevención
- Familias poco conscientes de la magnitud del problema de las adicciones
- Falta de continuidad en las Juntas directivas de las AMPAS y de los equipos directivos
- Falta de coherencia y en alguna ocasión de duplicidades entre actividades promovidas por instituciones
- Dificultades a la hora de conciliar la vida familiar
- Se está sustituyendo el voluntarismo por la gestión externa a través de la contratación de empresas y servicios. Existe todo un negocio por detrás
- Nuevas tecnologías en cuanto a la necesidad de tener que estar continuamente actualizándose

Oportunidades:

*Reflexión inicial ¿Desde las instituciones públicas se tienen en cuenta a las AMPAS, a la hora de diseñar programas preventivos comunitarios, escolares?*

- ¿Qué crees que podríais hacer como asociación para fomentar la participación en actividades familiares conjuntas?
- ¿Qué actividades, programas, recursos, existen en tu entorno (municipio, escuela) que crees pueden ayudar a prevenir?
- ¿Qué crees que podríais aprender como asociación para prevenir (nivel familiar, escolar, comunidad)?

Al igual que existen dificultades contextuales, también hay oportunidades que pueden aprovecharse. Las que se mencionan a continuación están relacionadas con las iniciativas que ya se están llevando a cabo como esta por ejemplo siendo los encuentros espacios en común donde poder compartir y conocer otras experiencias, también el hecho de que hay colectivos escolares que valoran el papel de las asociaciones familiares y que ambos sean referentes en la prevención, además de poder mejorar la relación con las instituciones y los recursos que éstas les ofrecen.

- Espacios comunes que se ofrecen a las AMPAS, como la actual jornada.
- La motivación que se tiene al principio de la crianza hay que aprovecharla

- Hay equipos directivos en las escuelas que agradecen y apoyan a las AMPAS
- Acercar la experiencia a través de las charlas
- Conocer la existencia de experiencias de otras AMPAS que puedan intercambiarse para ponerse en práctica
- Generar debates, foros y espacios de encuentro (ideas, emociones)
- Monográficos familiares con nuevas dinámicas y metodologías (fin de semana en familia abordando temas educativos)
- Fomentar actividades que permitan interactuar a todas y todos, la familia al completo incluyendo experiencias de actividades intergeneracionales
- Siendo más positivos-as
- Recursos: la propia AMPA, centro social, actividades comunitarias. Hay posibilidad de utilizar algunos espacios fuera del horario escolar y así se optimizarían los recursos
- Actividades familiares fuera del horario escolar relacionadas con ocio
- Implicar a los menores en actividades de voluntariado, trabajar para viajes de estudios, apoyo en actividades con los más pequeños
- Facilitar asistencia a actividades con apoyo (guarderías, ludotecas)
- Es necesaria la ayuda y el soporte institucional, pero es preciso facilitar las gestiones con la administración ampliando los horarios de atención al público y reduciendo el exceso de burocracia
- Potenciar a las personas que siempre van a las convocatorias, para que actúen como motor de la comunidad
- Poner en positivo el que siempre estamos los mismos ya que esto hace que seamos militantes activos y con impulso
- Las AMPAS y los centros escolares son figuras de prevención

Tras las reflexiones en torno a la dinámica de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades se solicitó a las personas participantes que pusieran en común sus principales conclusiones e impresiones sobre la jornada y respondieran a la pregunta dirigida a la elaboración de líneas futuras de trabajo ¿Que hacemos a partir de ahora y cómo lo hacemos?

Las aportaciones que relatan a continuación hacen alusión a una valoración positiva del encuentro, el hecho de seguir trabajando con otras asociaciones en espacios comunitarios comunes, así como fomentar una disposición positiva hacia estas intervenciones:

- ✓ Se valora positivamente la Jornada en lo que supone la recogida de aportaciones a través de las distintas AMPAS
- ✓ Se estima que es importante trasladar estas conclusiones, a todas las AMPAS del territorio histórico foral, así como su difusión en medios de comunicación
- ✓ Es recomendable crear espacios de discusión con herramientas como la utilizada en todas aquellas zonas que no han podido participar en la presente jornada
- ✓ Se plantea la posibilidad de establecer un marco donde se posibilite la puesta en común y el conocimiento de gestión de buenas prácticas y experiencias entre las distintas AMPAS
- ✓ Se precisa dotar a las AMPAS de recursos que permitan su empoderamiento dentro de la estructura del ámbito escolar y que promueva acciones de índole preventiva en dicho marco
- ✓ Se estima imprescindible considerar que es necesario ofrecer actitudes positivas y posibilistas para poder desarrollar una tarea con AMPAS que les facilite el camino hacia su empoderamiento en la comunidad donde trabajen

Como idea a implementar en futuro, la necesidad de trabajar en prevención entre las AMPAS y el personal docente de los centros educativos.

Como consecuencia de estas dos intervenciones, y con el objetivo de proporcionar una respuesta común a las solicitudes y necesidades planteadas se detallan a continuación en orden cronológico las intervenciones que a partir de 2016 se fueron desarrollando.

#### 4.2.2. FASE II: Elaboración del proyecto de trabajo y acuerdo marco interinstitucional

En marzo de 2016 se lleva a cabo una reunión interinstitucional de equipos de prevención junto con las federaciones de familias en las que se estructuran las distintas fases de intervención para los próximos años en dicha reunión se acuerdan los siguientes aspectos:

En su primer acercamiento la iniciativa se denomina: Prevenir en positivo: familias en Red. Dicho enunciado refleja el espíritu del proyecto fomentar el lenguaje y las afirmaciones en positivo que nos ayudan y unen para trabajar conjuntamente en pro de la prevención, estableciendo una identidad común.

Los objetivos aspiran a:

- Posibilitar el encuentro e interrelación entre las diferentes AMPAS que beneficien y potencien la creación de Redes.
- Reforzar en positivo la implicación de AMPAS y Familias en su propio proceso de empoderamiento, por medio de la generación de herramientas y buenas prácticas preventivas.
- Promover intervenciones que garanticen el bienestar social, la salud de las personas y la reducción de riesgos.

La secuencia de trabajo se estructura en distintos momentos y su realización territorial a medida:

Territorios: Ayala, Vitoria-Gasteiz, Llanada Alavesa, Rioja Alavesa, Añana, Zuia. Se acuerda realizar una fase inicial de diagnóstico y punto de partida territorial, junto con una fase formativa. A lo largo del periodo 2016-18, además del despliegue por territorios se establecen la formulación de materiales comunes para utilizar en las dos lenguas, publicaciones en medios de comunicación jornadas territoriales, y en paralelo cada territorio produce sus propios hitos, reuniones y dinámicas de tal forma que el proyecto funciona en doble bucle, el más general que engloba a todos los territorios y da lugar al enfoque general de trabajo con asociaciones y federaciones, y el segundo bucle más acotado que se circunscribe a la actividad de cada territorio en el que se actúa de modo específico.

Durante este período 2016-18 el grupo promotor integrado por las federaciones de familias, representación de AMPAS y técnicos municipales del territorio lleva a cabo los siguientes hitos de forma conjunta:

- ✓ Encuentros de familias son una oportunidad para que distintas personas procedentes de la geografía alavesa puedan encontrarse para conocerse y profundizar de la mano de personas expertas en la materia sobre cuestiones asociadas a la crianza, prevención, salud, relaciones familiares etc. Durante el periodo mencionado se han llevado a cabo dos encuentros en los que han participado en torno a 200 personas.
  - Noviembre de 2016, en Amurrio, donde se reflexionó sobre el impacto del uso de tecnología y redes en el entramado familiar
  - Octubre de 2017, en Alegría, donde se abordaron temas relacionados con el funcionamiento cerebral y los consumos
  
- ✓ Se redacta una reseña descriptiva de la iniciativa para ser presentada en 6-8 de junio de 2016, en Viena en forma de Bionote, durante la mesa de trabajo: “Drug prevention and treatment in rural setting” destinada a regiones rurales de la ONU, en relación con el problema de las drogas. IREFREA, el instituto europeo de prevención realizó una mención al proyecto que hasta el momento se había desarrollado
  
- ✓ Elaboración de la propuesta de convenio de colaboración. Octubre de 2016  
Con el objetivo de dejar plasmada la propuesta de colaboración entre las entidades que integran el grupo promotor se formula un documento en el que se detallan los compromisos y responsabilidades de las partes, manifestando la clara voluntad de colaborar, intercambiar conocimiento y crear un foro común de trabajo con las familias en donde la prevención, el trabajo en red, la gestión del conocimiento y el intercambio de prácticas sea el objetivo común. El ayuntamiento de Vitoria y la Diputación Foral de Álava asignan por su parte partidas presupuestarias para la cobertura de gastos derivados de la organización de eventos y material común, así como el mantenimiento de la página web y el diseño y edición del material corporativo

✓ Febrero-abril de 2017

- Se lleva a cabo la edición de material pedagógico y cuadernos de trabajo destinados a familias y a asociaciones en ambas lenguas. El material está editado por la entidad IREFREA para su proyecto con familias, y parte de este se ha utilizado en las dinámicas de trabajo con las asociaciones durante el proyecto
- Se crea el logo que da nombre al programa Prebenfamilia, así como material corporativo para su difusión en medios de comunicación, folletos, cartelería etc.
- Se crea el espacio web Prebenfamilia con la finalidad de crear un foro documental, un espacio virtual de para la difusión de material pedagógico, memorias de actividades, información preventiva, talleres, conferencias, así como el material audiovisual que se va produciendo durante la actividad del proyecto

- ✓ Se presenta el proyecto durante las jornadas europeas Prevention Technologies: Improving the use of evidence in prevention practice, organizadas por la European Society for Prevention Research, agencia y sociedad europeas de prevención (CEE y SPR, respectivamente), celebradas en Lisboa los días 24-26 de octubre de 2018. Allí junto con otros proyectos europeos e internacionales en Lisboa, el abstract relativo al proyecto se publica en el cuaderno de intervenciones, así como hay una presentación en inglés, en el espacio destinado a iniciativas preventivas con familias.

Uno de los aspectos fundamentales de toda la actividad producida ha sido dar visibilidad al trabajo que se ha venido realizando, y para ello la presencia en los medios de comunicación, periódicos locales y webs institucionales ha sido continuada, dando a conocer las iniciativas, participantes y también la posibilidad a los interesados de tomar parte en el proceso.

El trabajo desarrollado por el grupo promotor sentó las bases de los avances posteriores, fue una oportunidad para avanzar en líneas y oportunidades de mejora, y también comenzar un trabajo más específico por zonas geográficas, que, si bien comparten problemáticas, también poseían sus características específicas a las que había que proporcionar respuesta. A continuación, se describe el trabajo realizado más específicamente en una de dichas zonas geográficas, el valle de Ayala, donde se ha realizado el número mayor de intervenciones por comarcas.

### 4.3. Trabajos del equipo de la comarca del Valle de Ayala

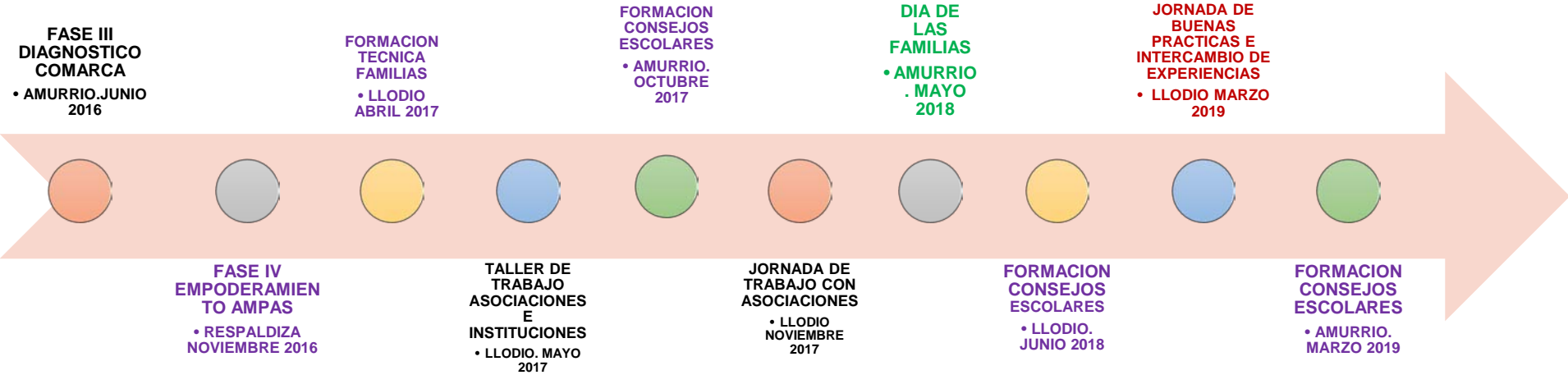
Las fases e hitos que se documentan en el periodo 2016-18 y que se describen a continuación se centran más específicamente en la actividad desarrollada en la zona del Valle de Ayala que engloba a los municipios de Laudio/Llodio, Amurrio y la cuadrilla de Ayala y que incluye a tres instituciones junto a dos federaciones de familias y las AMPAS de la zona. Por población, después de Vitoria es la zona que más población agrupa, en torno a 35.000 personas, un espacio geográfica y poblacionalmente muy representativo por dos razones: es el que incluye a los dos ayuntamientos más importantes de la provincia tras Vitoria-Gasteiz, y es un espacio natural en el que confluyen los límites territoriales alaveses y vizcaínos, donde se comparten recursos sanitarios, y uno de los más alejados de la capital alavesa, siendo más fácil la identificación con la provincia limítrofe, Vizcaya que con la que administrativamente los acoge.

En esta fase hay un trabajo específico con comarcas que parte de un diagnóstico local de necesidades. En el presente estudio de caso se describe la intervención en la comarca de Ayala, por ser la más completa y extensa y la zona de trabajo de la investigadora. Si bien el grupo promotor estableció un calendario de trabajo hasta 2018, la comarca excedió ampliamente los objetivos y desplegó una intervención posterior que alcanzó hasta 2019 y superó las expectativas de todos los equipos involucrados en el proyecto.

Con la finalidad de proporcionar secuencialidad y orden lógico a la narración se incluye una línea de tiempo describiendo las distintas intervenciones que se describen posteriormente y que están categorizadas por colores en cuatro modalidades:

Trabajos grupales en los que se producen elementos relativos a los hitos y fases del proyecto, acuerdos marco, material pedagógico y de imagen corporativa, jornada técnica formativa, en la que un experto o grupo de expertos imparten formación sobre una competencia necesaria para el proyecto, eventos comunitarios en los que normalmente se convoca de manera colectiva a participantes en torno a una celebración comunitaria cuyo fin es encontrarse conocerse, celebrar una iniciativa de ocio y disfrute o una conferencia y difusión del proyecto , donde se suele difundir la iniciativa entre profesionales del sector o colectivos expertos y cuyo objetivo se orienta a la expansión del proyecto.

Ilustración 6. Línea de tiempo: Equipo de la comarca del Valle de Ayala



TIPO DE INICIATIVA: EXPLICACION COLORES TEXTO

- **Dinámica grupal: Reflexión, análisis, producción de hitos o material**
- **Jornada formativa o formación técnica**
- **Evento comunitario**
- **Difusión del proyecto**

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.1. FASE III: Realización del diagnóstico

Durante este período 2016-18, de manera específica en la actividad concerniente al equipo de la zona del valle de Ayala, se alcanzan los siguientes hitos:

Siguiendo las directrices de elaborar un punto de partida de cada zona geográfica, se realiza una sesión el día 3 de julio de 2016 en la zona del valle de Ayala concretamente en la localidad de Amurrio para trabajar con las asociaciones de familias de la zona. En la sesión hay un total de 20 participantes a los que previamente se les ha hecho llegar el material de trabajo y explicación de la herramienta a utilizar (DAFO), que se ha detallado en el taller 2 de grupos focales en octubre de 2015. En este caso, los participantes son asociaciones familiares que trabajan en esta zona específica de Álava que agrupa a distintas municipalidades que comparten recursos ocasionalmente. Se difunde igualmente el encuentro a través de los medios de comunicación (prensa, periódicos municipales y locales, radio) y hay igualmente participación política durante distintos momentos de la sesión. El Ayuntamiento ofrece sus propias instalaciones para desarrollar el encuentro. A la finalización de este, todo el detalle y conclusiones se hace llegar a los participantes en forma de memoria del encuentro.

Ilustración 7. Diagnóstico comarcal



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

### 3 de junio de 2016:

#### Estructura de la jornada

- ✓ Presentación y acogida por parte de las autoridades locales: desarrollo de la jornada, expectativas de los participantes
- ✓ Organización de grupos de trabajo (4) cada grupo está compuesto por distintas asociaciones de distintos municipios de la zona y también un-a técnico-a municipal. Se trabaja conjuntamente
- ✓ Realización de los DAFOS en cartulinas
- ✓ Puesta en común
- ✓ Conclusiones y feed-back participantes

Las siguientes cuestiones previas de cada apartado se remiten con anterioridad a los participantes que las trabajan con anticipación para poder dar lugar a la reflexión conjunta. Con la finalidad de ajustarse lo más posible a las manifestaciones de los participantes se refleja de manera literal el conjunto de las aportaciones grupales que darán lugar a conclusiones

Las aportaciones se detallan a continuación, y están relacionadas con los bloques asociados a la herramienta DAFO.

- Debilidades:

*Reflexión inicial:* ¿Desde las asociaciones de familias se considera prioritario el desarrollo de actividades preventivas?

*Preguntas para debatir:*

- ¿Cuáles crees que son las limitaciones que tenéis como asociación para desarrollar acciones preventivas?
- ¿Cuáles crees que son los errores habituales o aspectos que dificultan la prevención desde la familia?
- ¿Cuáles son las dificultades en los canales de comunicación entre las Juntas de AMPAS y las familias?

Entre las temáticas que durante esta sesión de trabajo se han puesto de manifiesto y cuyas afirmaciones literales se detallan a continuación, se encuentran similitudes con la que se ha llevado a cabo con asociaciones desde el grupo promotor y hacen referencia a aspectos como el papel de las AMPAS en la comunidad y centros educativos, las dificultades existentes a la hora de poder conciliar y la disminución en

la implicación de las familias en las asociaciones, igualmente parece que son siempre las mismas personas las que se implican:

- Existen dificultades a la hora de poder conciliar los horarios
- Falta transparencia en el centro escolar en relación con las AMPAS ya que no nos dicen claramente los problemas
- Hay un sentir para que las madres y padres no molesten por miedo
- Sensación de exclusión, no hay una óptima participación de madres y padres
- Hay carencias o restricciones de medios económicos, falta tiempo
- Es necesario un transporte para poder realizar actividades de ocio. La dispersión geográfica es un hándicap
- Se es muy individualista. Falta concepción de una visión global en ocasiones se buscan soluciones particulares y un riesgo sobreprotector hacia las y los menores
- Existen necesidades de formación en general, y no sólo en madres y padres
- No se diferencia entre la educación que se tiene que dar en casa con la que se tiene que impartir en el centro escolar. Los valores no sólo son temas de educación transversal en el colegio, sino también hay que darlos en casa
- Es necesario saber reconocer y respetar los propios espacios de cada uno
- Hay poca gente que se implique en los procesos y las Juntas directivas de las AMPAS. No sólo la participación en el colegio, tampoco hay una implicación social y colectiva hacia la comunidad en general
- Se echa de menos un mayor grado de implicación del profesorado en la realización y puesta en marcha de actividades propuestas desde las AMPAS
- Nos limita el pensar que todo lo sabemos al igual que nos bloquea la inacción por el que dirán
- Falta de confianza del centro hacia el AMPA y falta de confianza de las propias personas asociadas
- No hay regeneración natural de las AMPAS, siempre están las mismas personas. Hay una sensación de cansancio y desgaste

○ Fortalezas:

*Reflexión inicial ¿Crees que en general las familias desarrollan bien su labor educativa y preventiva?*

*Preguntas para debatir:*

- ¿Cuáles son las ventajas a la hora de poner en común con otras familias tus dudas o consultas sobre cómo educar y prevenir?
- ¿Cuáles de las actividades en las que participa o desarrolla la asociación en la que participas, crees que ayudan más a prevenir problemas?
- ¿Cuáles son los comportamientos, actitudes, o valores que ayudan a prevenir desde la familia?

Existen aspectos que son favorables: el hecho de que los municipios sean de pequeño tamaño también ofrece oportunidades para conocerse y coincidir, las relaciones con las instituciones educativas son buenas y eso hace que se pongan en valor no solo los cometidos de las asociaciones, entre los que la organización del ocio ocupa un papel destacable, sino también su capacidad transformadora.

-El propio hecho de residir y vivir en núcleos pequeños y cercanos que favorece el que nos conozcamos todas y todos y se puedan tener experiencias compartidas

-En general, hay una buena relación con la dirección de los centros educativos

-Hay también un reconocimiento explícito hacia las tareas desarrolladas por las AMPAS por parte de los equipos Directivos

-Las acciones de las AMPAS, complementan la acción educativa y de los ejes transversales de los centros escolares. Son parte de, son elementos que suman y complementan la acción tutorial

-Existen posibilidades y potencialidades para poder incentivar la realización de nuevas acciones tendentes a reforzar las alternativas saludables en otros espacios, como por ejemplo en el tiempo Libre

-La familia es uno de los núcleos donde se educa en valores, por lo que la familia hay que entenderla como un ámbito saludable en la mayor parte de los casos

-Cada AMPA puede ser una entidad que sea mediadora en potenciales conflictos

-El AMPA tiene el poder para general comunidad, al favorecer la creación de grupos y ejerciendo de motor para que participen más personas. Por lo que favorece las relaciones interpersonales

-Los hijos e hijas valoran positivamente en general, que sus aitas o amas pertenezcan a las Juntas Directivas de las AMPA. Se reconoce como un valor positivo, como un plus.

-Un AMPA organizada puede ser promotora de cambios sociales en su entorno. Cuando diferentes madres y padres hacemos cosas conjuntamente sumamos y multiplicamos.

-Favorece el conocimiento y las relaciones sociales de madres y padres

-Las madres y padres estamos suficientemente legitimados en nuestra acción educativa

- Amenazas:

*Reflexión inicial ¿Las familias ven a las asociaciones familiares como un colectivo que puede y debe trabajar en la prevención de problemas relacionados con las adicciones?*

- ¿Qué características, carencias o limitaciones tiene tu entorno (escuela, municipio) que dificultan la prevención?
- ¿Cuáles son las dificultades reales por las que las cuáles los programas formativos de familias no motivan lo suficiente?

En el entorno existen también dificultades que están relacionadas con la baja implicación de algunas familias y del personal docente, se aprecia cierto individualismo y dificultades a la hora de relacionarse. También se mencionan las características geográficas de la zona como una barrera para las relaciones, la conciliación personal y profesional no es todo lo positiva que se deseara, y el ocio que se desarrolla debe mejorar:

-Existe cierto grado de estigmatización desde el exterior

-Existe una falta de implicación personal tanto desde las familias como desde el profesorado

-Hay personas, tanto desde particulares como desde estamentos escolares que actúan en beneficio particular y personas que teniendo capacidades y pudiendo aportar, sin embargo, no desean hacerlo.

-Las nuevas tecnologías donde cada cual busca sus propias soluciones particulares sin que el proceso realizado por cualquier otro medio hubiera resultado mucho más enriquecedor

-La dispersión geográfica

-Cada AMPA de manera individual, tiene poco peso en los órganos decisorios institucionales

-Se vivencia que lo que promueven las AMPAS, no se valora suficientemente

-Riesgo de desaparición por la no regeneración natural de las juntas directivas debido a que aitas y amas no se implican suficientemente

-Existe una dificultad a la hora de conciliar la vida laboral y la familiar

-Falta de calidad de un denominado ocio saludable; además no hay un control sobre lo que hacen jóvenes y adolescentes en lonjas juveniles

-Existe una fuerte presión consumista y hacia la excesiva oferta de consumo de ocio pasivo

-Las respuestas se quiere que sean inmediatas a mis problemas y se me resuelvan ya

-Las AMPAS en ocasiones somos invisibles a los estamentos políticos

-Hay una falta de confianza mutua y recelo entre madres y padres

-Existe una carencia de alternativas a las relaciones y espacios de uso gratuito. Sustituyéndose el voluntariado social por la subcontratación y externalización de servicios y actividades

-Centros poco receptivos y con poca implicación respecto al tema de la prevención y familias poco conscientes de la magnitud del problema de las adicciones

o Oportunidades:

*Reflexión inicial ¿Desde las instituciones públicas se tienen en cuenta a las AMPAS, a la hora de diseñar programas preventivos comunitarios, escolares?*

- ¿Qué crees que podríais hacer como asociación para fomentar la participación en actividades familiares conjuntas?
- ¿Qué actividades, programas, recursos, existen en tu entorno (municipio, escuela) que crees pueden ayudar a prevenir?
- ¿Qué crees que podríais aprender como asociación para prevenir (nivel familiar, escolar, comunidad)?

En el contexto, tal y como se menciona en las afirmaciones posteriores, también hay situaciones que pueden impulsar la actividad de las asociaciones familiares. Los espacios comunitarios son oportunidades para el encuentro y el desarrollo de otras actividades extraescolares, la comunidad es un espacio de confluencia para los distintos agentes comunitarios donde se pueden llevar a cabo intervenciones, también preventivas, que alienten la puesta en común de puntos de vista e iniciativas, así como buenas prácticas:

-Posibilidad de realizar acciones fuera del estricto ámbito escolar que tengan repercusión en el conjunto de la comunidad, barrio, pueblo, localidad o municipio

-Buscar espacios comunitarios que permitan sacar a la calle actividades que hasta ahora se centran exclusivamente en el espacio físico del centro escolar

-Aprovechar las reuniones iniciales de curso en cada centro escolar para darse a conocer los miembros del AMPA y ser transparentes con las acciones y propuestas que se desean realizar. Tenemos que aprender a vendernos bien

-Participar en aquellas acciones que se promuevan desde las entidades locales municipales favoreciendo un trabajo entre distintos agentes: dirección de centro, ayuntamiento, profesorado, familias y otros colectivos sociales locales

- Favorecer procesos de reflexión, formación y aprendizaje como escuelas de padres y madres
- Uso de las tecnologías como una herramienta que nos permita una comunicación rápida para generar proyectos e ideas
- Posibilidad de trabajar en red con otras asociaciones para la realización de acciones concretas de manera conjunta
- Espacios comunes que se ofrecen a las AMPAS como la actual jornada y otras generales que promuevan el ocio intermunicipal
- Liderar proyectos de prevención de adicciones y de promoción de estilos de vida saludable
- Conocer la existencia de experiencias de otras AMPAS que puedan intercambiarse para ponerse en práctica

Las conclusiones que son producto del trabajo de la jornada y de la reflexión conjunta hacen alusión a la consideración positiva de la misma y también a la necesidad de visualizarla y difundirla en los medios de comunicación. El ocio en la comunidad es una oportunidad para coincidir y también es necesario que las AMPAS recuperen su papel activo e interactúen con otros agentes desde una aproximación posibilista. Se detallan a continuación

Ilustración 8. Panel de conclusiones



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

- Reunir a las asociaciones familiares es algo muy positivo, porque se han puesto en relación las AMPAS de la zona geográfica y se crean redes que las enriquecen y fortalecen en su conjunto
- Es muy importante difundir el análisis realizado no sólo entre los participantes sino también en la comunidad y medios de comunicación
- Es necesario posibilitar el trabajo en red entre las distintas asociaciones familiares, para así aportar un valor añadido a los cometidos que realizan
- Hay que crear un marco donde se posibilite la puesta en común y el conocimiento y gestión de buenas prácticas y experiencias entre las distintas asociaciones
- Se visualiza la potencialidad del trabajo realizado y seguir promoviendo espacios de encuentro y redes sociales
- Se requiere dotar de recursos a las asociaciones que permitan su empoderamiento en los centros educativos y promover acciones de índole preventiva
- Se manifiesta la importancia de que las AMPAS estén presentes de manera consciente y efectiva en aquellos ámbitos locales donde se aborden temas relativos a la infancia, juventud y familia. Visibilizar a estas organizaciones es un requisito previo para que se reconozca la labora que se realiza desde las propias AMPAS
- Es imprescindible reconocer que el lenguaje y la aproximación debe realizarse desde un acercamiento positivo y posibilista para poder desarrollar una labor conjunta
- Configurar una jornada exclusiva a las AMPAS en la que se reconozcan las buenas prácticas
- Es necesario implicarse en la generación y co-creación de espacios comunitarios para la gestión de un ocio saludable para todas las familias y sus miembros

Fruto de las acciones desarrolladas durante la sesión, su análisis y formulación de conclusiones, se establecen las siguientes prioridades y líneas de trabajo para el periodo 2016-18, que por temáticas apelarían al impulso de las asociaciones y la creación de redes relacionales que actúen como puntos de encuentro también en la comunidad. Es igualmente necesario explicitar el conocimiento y la experiencia tácita por medio de la generación de materiales escritos que contribuyan a su almacenamiento y distribución.

- Potenciar la formación en gestión en las juntas directivas de las AMPAS.
- Favorecer la creación de un foro inter-AMPAS, en el que tengan cabida, jornadas técnicas, experiencias de éxito compartidas, conferencias de expertos, estudios etc.
- Apoyar el desarrollo de actividades de ocio saludable intermunicipal.
- Diseñar y crear material divulgativo sobre los beneficios, sentido e identidad, a la hora de pertenecer a un AMPA.
- Acometer acciones preventivas en celebraciones, fiestas y reuniones de familias.
- Aprovechar las publicaciones y recursos de comunicación social, redes, plataformas webs para difundir y divulgar las actividades de las AMPAS.

Además de la satisfacción de las personas participantes el equipo técnico valoró muy positivamente el trabajo realizado, no sólo por la información recopilada sino también por la oportunidad para crear comunidad a través de las asociaciones y establecer líneas de trabajo común orientadas a la transformación social para los próximos años.

#### 4.3.2. FASE IV: Despliegue de iniciativas e intervenciones comunitarias locales fruto del diagnóstico comarcal

Durante el período 2016-19 las AMPAS, las instituciones públicas representadas por los equipos municipales del valle de Ayala, las federaciones de familias, organizaciones sin ánimo de lucro del ámbito deportivo, cultural y social, las universidades de Deusto y la Rioja y especialistas del ámbito preventivo, llevan a cabo las siguientes intervenciones descritos a continuación para proporcionar una respuesta conjunta comunitaria a las necesidades y problemas que se han mencionado en la jornada del día 3 de junio de 2016. Dichos hitos, reflejados a continuación, han sido difundidos en los medios de comunicación, páginas webs municipales, radio en forma

de artículos, entrevistas, memorias de las intervenciones, documentos gráficos, videos de los encuentros y material pedagógico:

#### *4.3.2.1. Empoderamiento, liderazgo y toma de decisiones*

El 25 de noviembre de 2016 se celebra “Respaldiza. Empoderamiento, liderazgo y toma de decisiones”, una jornada formativa/reflexiva destinada a asociaciones de familias de Laudio/Llodio, Amurrio y de la cuadrilla de Ayala que da continuidad a la fase de diagnóstico mencionada previamente en la comarca y cuyo objetivo fundamental es profundizar en aquellos aspectos que fomentan la identidad y rol de las familias como agentes preventivos en la comunidad proporcionando respuesta a cómo mejorar su papel e importancia, así como su influencia.

La jornada de mañana reúne a 15 personas que forman parte de las asociaciones de familias de la zona, de centros educativos ubicados en Amurrio, Laudio (Fabián Legorburu, La Milagrosa, Laudio ikastola, Lucas Rey, Latorro, Instituto Zaraobe e Instituto de Laudio), y a cuatro representantes institucionales de los equipos técnicos de prevención de los ayuntamientos de Vitoria, Amurrio y Llodio y Diputación Foral de Álava y una técnica de la entidad IREFREA y, se estructura en torno a las siguientes temáticas:

- Liderazgo y empoderamiento de las AMPAS
- Toma de decisiones
- Acciones preventivas desde las AMPAS
- Conclusiones de la jornada

Además de presentar las conclusiones obtenidas en la jornada de junio, en la que se planteaba realizar un diagnóstico y punto de partida de la zona, se trabaja el modelo de liderazgo y también cómo puede empoderarse una asociación de familias en grupos de trabajo.

## Ilustración 9. Taller de empoderamiento



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

El análisis del diagnóstico que se obtiene en el mes de junio da lugar a las siguientes afirmaciones, relacionadas con temáticas que apelan al papel de las asociaciones familiares en el impulso de transformaciones y a su valor multiplicador cuando se hace de manera conjunta, la oportunidad del tamaño poblacional para generar acercamiento y comunidad que acoge iniciativas, la necesaria colaboración en red y con las instituciones además de situar a la prevención en el foco de interés:

- Una asociación de familias organizada puede ser promotora de cambios sociales en su entorno
- Cuando distintas familias hacemos cosas conjuntamente sumamos y multiplicamos
- El hecho de residir y vivir en núcleos pequeños y cercanos favorece el que nos conozcamos y todas y todos y también se puedan tener experiencias compartidas
- Hay posibilidad de realizar acciones fuera del estricto ámbito escolar que tengan repercusión en el conjunto de la comunidad, barrio, localidad o municipio
- Hay que buscar espacios comunitarios que permitan sacar a la calle actividades que hasta ahora se centran exclusivamente en el espacio físico del centro escolar
- Es necesario participar en aquellas acciones que se promuevan desde las entidades locales municipales favoreciendo un trabajo entre distintos

agentes: dirección de centro, ayuntamiento profesorado, aitas y amas, y otros colectivos sociales locales.

- Existe la posibilidad de trabajar en red con otras asociaciones para la realización de acciones concretas de manera conjunta
- Es necesario liderar proyectos de prevención de las adicciones y de promoción de estilos de vida saludable
- Existen posibilidades para incentivar la realización de acciones que refuercen las alternativas saludables en el tiempo libre

Ante la pregunta ¿qué características tenemos que nos empoderan? Los grupos de trabajo realizan aportaciones relacionados con temas como la diversidad como oportunidad, el reconocimiento y la confianza que les profesan los centros educativos por lo que aportan, el papel que desempeñan en el ocio comunitario y la necesidad de trabajar en la propia percepción como entidad de referencia.

- La multiculturalidad, participación en actividades que son ejemplo de diversidad
- Las actividades lúdicas, comidas, fiestas de barrio
- Hay reconocimiento hacia el AMPA por parte de los centros escolares
- Hay confianza en el AMPA por parte de las familias
- Apenas hay críticas
- Ponemos tiempo e implicación
- Damos mucho sin esperar nada
- Tenemos ganas e ideas
- Hay herramientas alrededor que apenas utilizamos, por ejemplo, medios de comunicación para divulgar y mover al resto de familias
- Si mostramos que hacemos cosas al resto de familias, se animarán a participar
- Estamos empoderados-as, pero debemos transmitir este empoderamiento a las demás personas para que lo crean
- Hay que transmitir autoestima como AMPA

Ante la pregunta ¿qué podemos hacer para resolver las debilidades que tenemos como AMPA, las respuestas descritas a continuación hacen alusión a aspectos que se relacionan con la conciliación de la vida personal y la pertenencia a la asociación, la necesidad de formarse y superar las barreras que se derivan del distanciamiento geográfico:

- La conciliación de nuestra vida personal con la pertenencia a un AMPA requiere:
  - ✓ Conjuguar horarios
  - ✓ No juntarse físicamente todas las semanas todas las personas, hay que ser prácticos
  - ✓ Generar buen ambiente en las reuniones
  - ✓ Usar tecnologías para comunicarse
  - ✓ Delegar y repartir responsabilidades
  - ✓ Elegir actividades y programas adecuados a los recursos del AMPA
  - ✓ Usar más voluntariado para actividades puntuales
  
- Cómo lograr formación complementaria:
  - ✓ Contactar con recursos municipales y federaciones de madres y padres
  - ✓ Usar recursos personales del centro
  
- Cómo atender la dispersión geográfica
  - ✓ Puede ser una fortaleza si hay uno o dos padres o madres de cada barrio-pueblo

Ante la pregunta ¿Qué intervenciones debemos tomar para avanzar? Se trataba de que las asociaciones reflexionaran sobre qué decisiones deben adoptar para poder dar respuesta a cuestiones y problemáticas que les acucian. Entre las dificultades que están presentes algunas provienen del contexto que rodea a sus hijos e hijas. También se reflexionó sobre cómo es posible llevar estos cambios a la práctica que tipo de iniciativas hay que adoptar. Dichas intervenciones se reflejan a continuación:

- Decisión 1: Qué es lo que nos preocupa: ¿Qué problema de nuestro entorno y que afecta al bienestar de nuestros hijos e hijas nos preocupa más como padres y madres? (AMPAS)
  - ✓ Acoso escolar
  - ✓ Mal uso de las tecnologías
  - ✓ Educar en valores

- ✓ Implicación de las AMPAS
  - ✓ Visibilidad de las AMPAS
- Decisión 2: Cómo actuamos: ¿Qué acciones podemos realizar desde las organizaciones de familias para lograr cambios dentro del tema que se ha propuesto abordar?
- ✓ Escuela de familias abierta a la comunidad
  - ✓ Publicar programa de actividades y memoria del AMPA, para familias y centro escolar
  - ✓ Estar presente en la vida social e institucional
  - ✓ Colaborar y coordinarnos como colectivo
  - ✓ Tener una representación pública de las AMPAS en las instituciones donde se tomen decisiones que nos afecten como colectivo de familias
  - ✓ Ir como representantes del AMPA a los plenos municipales
  - ✓ Hacer red y trabajar de forma conjunta con otras asociaciones de familias
  - ✓ Usar medios de comunicación social para publicar las acciones antes y después de desarrollarlas
  - ✓ Reconocer y dar valor al voluntariado como colaborador del AMPA
  - ✓ Buscar patrocinadores y medios de financiación para las acciones que den recursos y autonomía económica
  - ✓ Incluir a personas con contactos
  - ✓ Aprovechar las habilidades de las personas que acompañan al equipo
  - ✓ Realizar el día del AMPA de forma lúdica
  - ✓ Formación específica en nuevas tecnologías
- Decisión 3: Cómo nos organizamos: ¿Qué acciones podemos realizar desde las organizaciones de familias para lograr cambios dentro del tema que se ha propuesto abordar?
- ✓ Estudiar el potencial humano que tenemos y asignar funciones y reparto de tareas

- ✓ Uso de las redes sociales y tecnologías para reunirnos, coordinarnos y colaborar, las familias, las asociaciones, el centro escolar y las instituciones
- ✓ Elegir dos o tres representantes del AMPA para formar equipo con la coordinadora de la asociación
- ✓ Visibilizar mediante radio, prensa, boletines, organizar eventos públicos, acudir a plenos...
- ✓ Reuniones sistemáticas para recoger actas, generar informes y tomar decisiones
- ✓ Promover acciones en función de las habilidades individuales
- ✓ Crear un banco de direcciones y página donde enviar y volcar la información (cursos, trabajos o necesidades puntuales)

La jornada supuso un paso adelante en abordar de manera específica las necesidades de las asociaciones de la comarca. Sentir que se forma parte de un grupo, tener un sentimiento de pertenencia y compartir problemáticas comunes fueron algunas de las apreciaciones que los participantes hicieron llegar a los técnicos. Era la primera vez que las instituciones de sentaban de manera conjunta a trabajar de igual a igual con las asociaciones de familias, para escuchar sus dificultades y para compartir soluciones. Fue muy positivo el ambiente que se disfrutó durante la jornada, personas que no se conocían pudieron trabajar al unísono, con ilusión y también con la sensación de formar parte de un proyecto que da pasos hacia adelante. Fue muy ilusionante.

Una de las principales dificultades que poseen las personas que participan en las juntas de asociaciones de familias es la conciliación y sobre todo la demanda de tiempo personal. Es muy difícil que en las juntas de las asociaciones estén personas de forma estable por la demanda y el nivel de obligación que esto supone, es bastante frecuente que estas personas también se presten a organizar eventos y actos concernientes al tiempo de ocio y libre de las familias, si bien es cierto que el compromiso llega hasta dónde llega la conciliación y por eso es fundamental el que haya personas que permitan la renovación y continuidad de las asociaciones. Ello se logra difundiendo los beneficios de pertenencia a la asociación, familiares, personales y comunitarios, pero también es necesario el desarrollo de una identidad y sentido de pertenencia a un colectivo de personas dedicadas a hacer de la sociedad un mundo mejor, a fomentar transformaciones y sobre todo a contribuir a que los contextos en los que se desarrollan sus hijos e hijas sean saludables y positivos. Muchos de los asistentes para poder acudir solicitaron permisos en sus trabajos a cargo de sus

propios días libres, por ello era importante que la jornada tuviera el valor que ellos requerían y se formularan compromisos y líneas de acción.

Entre las principales reflexiones y respuestas a las necesidades se han reflejado la oportunidad de trabajar y compartir información y estar conectados, el acercamiento y mayor presencia en los contextos institucionales donde se toman decisiones que les conciernen, la necesidad de compartir recursos y sobre todo hacer del ocio una experiencia preventiva y saludable en familia.

#### *4.3.2.2. Taller con asociaciones de familias y representantes institucionales*

Para dar continuidad al trabajo con familias se lleva a cabo un taller en Llodio en el que tomaron parte 18 representantes de asociaciones de familias de la comarca (centros educativos de La Milagrosa, Ikastola Amurrio y Laudio, Virgen niña, Zaraobe, Lamuza, Lukas rey, y Etxaurren) además de tres representantes de grupos políticos del ayuntamiento, siendo la primera ocasión en que esto se producía. Además, para trabajar juntamente con los grupos, cuatro técnicos municipales del grupo promotor actuaron como facilitadores del trabajo en grupo.

La sesión se estructuró en dos partes, en la primera se trabaja sobre el papel y rol de las familias como agentes de prevención comunitaria, y también en la creación de ideas operativas para fomentar la colaboración entre las familias con los representantes políticos y equipos técnicos, en lo referente a espacios, lugares, modos y tiempos.

Ilustración 10. Taller con asociaciones e instituciones



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

Entre las ideas y reflexiones a llevar a cabo se reflejan las siguientes, muchas de las mismas están relacionadas con necesidades que se han ido plasmando en encuentros previos y son comunes no sólo a las distintas asociaciones de la región sino también del territorio histórico:

- ✓ Llevar a cabo de manera consensuada, protocolos que permitan detectar y abordar situaciones que prevengan la violencia en el contexto familiar
- ✓ Proporcionar pautas a familias que sean ejemplo de buenas prácticas preventivas
- ✓ Impulsar la incorporación a la Red de familias de nuevos miembros, siendo una vía para comunicarse mejor y compartir preocupaciones
- ✓ Recuperar una relación de calidad entre las familias, no delegar en el sistema
- ✓ Colaborar con los centros escolares más allá de los contenidos pedagógicos, estableciendo vínculos y participando en la toma de decisiones
- ✓ Mantener reuniones periódicas con las instituciones, estar presentes en los temas que nos afectan
- ✓ Visibilizar el trabajo de los técnicos-as de prevención dar a conocer sus intervenciones, planes y actuaciones que a veces son muy desconocidos
- ✓ El papel de los ayuntamientos debe ser el de facilitar recursos y también es necesario entablar relaciones con las personas que actúan y participan en los consejos escolares
- ✓ Las familias son el pilar básico en la crianza y desarrollo de los menores, ser referentes en prevención debe visualizarse desde su infancia
- ✓ Es necesario llevar a cabo reuniones trimestrales entre AMPAS, políticos, equipos técnicos y conocer lo que las instituciones hacen, así como garantizar la presencia de las familias en comisiones abiertas
- ✓ Potenciar el respeto y la diversidad, fomentando la inclusión de todos los tipos de familia
- ✓ Fomentar el ocio saludable, ser activos, organizar el tiempo libre y las actividades interfamiliares
- ✓ Establecer y crear espacios de ocio, clubs de tiempo libre, colaborar con las asociaciones sobre todo en la franja de 9-12 años
- ✓ Fomentar el voluntariado y la relación con el tercer sector
- ✓ Llevar a cabo talleres motivacionales con profesionales
- ✓ Realizar talleres familiares entre hijos e hijas y sus padres y madres
- ✓ Visualizar el consumo responsable y vincularlo a la salud a las familias y a las nuevas tecnologías y alimentación saludable

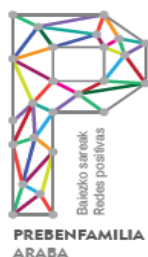
- ✓ Participar en las comisiones que afectan a las familias
- ✓ Llevar a cabo talleres de tecnología responsable

Durante el trabajo en subgrupos en cada mesa además de personas que venían de las asociaciones de familias, había un técnico-a de prevención y un representante político, dialogando y aportando ideas a las consideraciones planteadas. Es fundamental conocer de primera mano las necesidades y también el planteamiento de soluciones a los problemas, y trabajarlos de forma conjunta de igual a igual.

Durante la segunda parte de la jornada, fruto del trabajo previo con las familias, se trabajaron los enunciados y aspectos a incluir en un manifiesto creado por las familias, que fundamentalmente reivindica su papel, identidad y rol en la comunidad, además de plasmar el ideario y filosofía de trabajo y modo de hacer

El documento fruto de un acuerdo conjunto de intenciones es un símbolo para el trabajo en las asociaciones y el posicionamiento de las familias en la comunidad, se refleja a continuación:

Ilustración 11. Manifiesto familias



# Familien adierazpena

## Manifiesto familias

Prebenfamilia Aiaraldea / Cuadrilla de Ayala. 2017

**Familiok inplikaturik gaude** bizi garen gizartearen eta badugu eraldatzeko lana egiteko.

**Gizarte aldaketak sustatzen ditugu** eta topatzeko guneak sortzen ditugu.

**Prebenitzea sarean aritzea da.** Denok "batu" egiten dugu; eta "batu" egiten dugunean gure emaitzak "biderkatu" egin ohi dira.

**Familiok partekatzen ditugu beharizan eta interes komunak.** Beraz, arazoei eman beharreko erantzunak ere halakoak dira.

**Familiok Babes Faktoreak eskaintzen ditugu,** bihar-etzi -etorkizunean- arazoak saihesteko edo horiek gutxitzeko ezinbestekoak eta beharrezkoak direnak, besteak beste, adikzioena.

**Hurbil eta hur izateak errazten du** aprendizaiaren eta ezagutzaren sormena.

**Gure ahalegina eta arduraldia ez da alferrik,** erkidegoa aurrera doa eta garatu egiten da, gizarte kapitala gara.

**Bidaia honetan, euskarria hartu behar dugu** jadanik Guraso Elkarteek eta profesionalak egiten dituen lanean, horiek eskaini ahal baitigute euskarria, laguntza eta ezagutza.

**Teknologiak eta informazio sistemak topagunea** aurkitzea eta ahaleginak bateratzea errazten dute; horien erabilerak onak pertsona interesatu gehiagorengana iristea bermatzen du.

**Baterako zereginak espazio espezifikoak eta denbora zehatzak eskatzen dituzte.**

1

**Las familias estamos implicadas** en la sociedad en la que vivimos y tenemos una labor transformadora.

2

**Impulsamos cambios sociales** y creamos espacios de encuentro.

3

**Prevenir es actuar en red.** Todas y todos "sumamos"; y cuando "sumamos" nuestros resultados se "multiplican".

4

**Las familias compartimos necesidades e intereses comunes,** las respuestas a los problemas también lo son.

5

**Las familias proporcionamos Factores de Protección** que son necesarios para evitar o reducir problemas futuros, entre ellos el de las adicciones.

6

**La proximidad y la cercanía favorecen** el aprendizaje y la generación de conocimiento

7

**Nuestro esfuerzo y dedicación no es en vano,** la comunidad avanza y se desarrolla; somos un capital social.

8

**En el transcurso de este viaje, debemos apoyarnos en la labor que ya realizan las AMPAs y los/las profesionales que pueden proporcionarnos soporte y conocimiento.**

9

**Las tecnologías y sistemas de información facilitan el encuentro y la confluencia de esfuerzos;** su buen uso garantiza llegar a más personas interesadas.

10

**Las tareas comunes requieren de espacios específicos y de tiempos concretos**

Fuente: Proyecto Prebenfamilia

Dicho manifiesto se leyó en todos los plenos municipales de la comarca, además de en los centros escolares acompañándolo de celebraciones.

Ilustración 12. Difusión y lectura del manifiesto en centro escolar



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

Lo que se consiguió hasta la fecha, fue muy ilusionante. Asociaciones de familias de la comarca colaborando juntas, representantes políticos que escuchaban de primera mano las necesidades de sus vecinos, profesionales de la prevención que trabajan mano a mano con las familias y la comunidad que visualizaba la declaración y posicionamiento de las familias en su contexto. Lo más importante de todo el proceso fue la sensación de unión, y las fortalezas que se generan al escuchar, al compartir un proyecto común y pertenecer a un grupo con el que identificarse en sus valores, modos de hacer, actuar en lo que se refiere a su rol como familia y agente preventivo.

Pero también es necesario sostener el proceso y el proyecto y tan importante es detectar mejoras como realizar acciones que las lleven a cabo. Si las familias que pertenecen a las asociaciones dedican su tiempo libre a trabajar en pro de la comunidad y de la educación de sus hijos en horarios imposibles, esto también es un reto para los profesionales e instituciones que les acompañan teniendo en muchas ocasiones que exceder los horarios laborales estipulados, trabajando sobre todo fuera de las oficinas municipales, y a veces confrontando modos y maneras y culturas de

trabajo muy presentes en la administración pública durante mucho tiempo, pero necesario para que los cambios tuvieran lugar.

#### 4.3.2.3. Taller con asociaciones

En esta fase se llevó la que sería la última fase de trabajo con la comunidad en el proyecto, y se dirige concretamente a la comunidad, a las asociaciones sin ánimo de lucro que la integran, en concreto a las entidades que de forma desinteresada trabajan con las personas en la comarca y pertenecen a todos los sectores de actividad, en concreto en el ámbito del ocio deportivo y cultural, inserción social y laboral y el voluntariado y la salud mental. En el municipio de Llodio, el 25 de noviembre de 2017, dieciséis personas representando a entidades como Cruz Roja, Asasam, Sartu, clubes de atletismo, baloncesto, balonmano y hockey, la coral Santa Lucía, asociación vecinal de Ugarte, clubes de fútbol masculino y femenino y la asociación ciclista, se reunieron con los equipos técnicos de prevención de la comarca para reflexionar sobre su papel en la comunidad, un rol que además de realizarse en su mayor parte durante el tiempo libre, supone estar en contacto con la población menor y joven de la comarca y sus familias.

En concreto el valle posee una población que no supera las 40.000 personas y es tras Vitoria la zona más poblada del territorio histórico foral. Se da la circunstancia de que, aunque una entidad tenga su sede en un municipio, también acoge a otras familias y sus hijos e hijas de la zona, con lo que la comarca es una red de interacciones en torno al ocio y disfrute del tiempo libre y personal. La zona tiene la particularidad de que es rica en asociacionismo, de entre todas las agrupaciones que figuran en el registro, destacan en número las deportivas, siendo el fútbol, baloncesto, ciclismo y atletismo ámbitos que destacan en participantes, pero hay también una representación destacada de *hockey*, *taekwondo* patinaje, teniendo entre sus integrantes a deportistas que ya participan en competiciones nacionales. Todo es posible gracias a la participación de las familias en las asociaciones, cuyo esfuerzo, dedicación y participación hace posible que los menores y jóvenes dispongan de opciones de ocio en la comarca. El ocio, sea cultural, social o deportivo, es posible gracias al esfuerzo de todas las personas cuyo tiempo y entrega personal ha sido constante. Era importante encontrarse con estas personas, poder trabajar con ellas, conocerlas, y por supuesto impulsar su papel en la comunidad, muchas veces no suficientemente reconocido, siendo como son educadores, referentes y agentes preventivos.

### Ilustración 13. Taller con asociaciones



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

En las dinámicas se reflexionó en grupos en torno a las siguientes cuestiones: ¿Qué aspectos trabajáis, relacionados con la prevención y los estilos de vida saludable en vuestra actividad cotidiana? Y también: ¿Qué podemos ofrecer a las familias?

Entre las afirmaciones e ideas que se aportaron durante la jornada de trabajo están las siguientes:

- ✓ Mientras desarrollamos nuestras actividades, la transmisión de valores es constante, muchas veces no se es consciente de que se están trabajando. Uno de los objetivos del deporte es desarrollar una serie de capacidades y valores a futuro como personas. Hay que intentar que esos mismos valores se trasladen también a la vida cotidiana, más allá de la actividad deportiva. Estos valores no se trabajan de modo específico y se echan de menos programas concretos que desarrollen otros aspectos no estrictamente deportivos.
- ✓ El deporte enseña habilidades para la vida que van a ser necesarias en el futuro por los niños y las niñas: Trabajar en equipo, ser buen compañero-a, afán de superación autodisciplina etc.
- ✓ El rol que desarrolla la entrenadora o el entrenador es el ser referentes educativos, que analizan y reconducen situaciones problemáticas, sobre todo de relación, pero también de autoestima, autocontrol, etc.

- ✓ El desarrollo integral de los y las adolescentes: muy frecuentemente va unido el perfil de ser un buen compañero de equipo y el éxito escolar. En los entrenamientos se suele ver la evolución de los chavales y chavalas, también sus problemas familiares y de consumos. A veces en el deporte solo se presta atención a los resultados y a las personas que más destacan, pero el éxito deportivo debe unirse al éxito individual desarrollar a la persona en su totalidad, no solo en el plano meramente deportivo. Es tan importante que sean buenos técnicamente como que sepan trabajar en equipo y tener la moral bien.
- ✓ Deporte, ocio y prevención vs/ competición: sociedad del espectáculo: es importante potenciar la idea de que se va para disfrutar no sólo para competir. Es un error centrarse exclusivamente en el resultado. La pregunta no debería ser: ¿Habéis ganado? Sino ¿Os lo habéis pasado bien? En general, el deporte se usa más como espectáculo que como elemento educativo. Lo normal, lo cotidiano parece que no tiene importancia.
- ✓ Es necesario reconocer el rol e importancia en el plano comunitario y relacional. Desde el ámbito deportivo se ha de tomar consciencia del importante papel que se desempeña y moverse sin necesidad de tener que estar a expensas de lo que planifiquen exclusivamente las instituciones. Algunos participantes manifiestan la dificultad de colaborar con las instituciones.
- ✓ La cultura favorece la prevención. Trabajar en valores y desarrollar las capacidades personales son objetivos específicos de las entidades culturales. Aunque cada entidad tenga sus programas concretos el abanico y la disponibilidad y diversidad son amplios e intentan adecuarse a las personas solicitantes y ajustarse a sus demandas. En algunas entidades se trabajan en programas concretos actividades que abordan capacidades y valores como el trabajo en equipo, el control emocional, hábitos de trabajo y convivencia, resolución de conflictos, autoestima.
- ✓ La percepción de escasez de recursos institucionales queda manifiesta en aspectos como el pobre apoyo económico a estas entidades, la falta de espacios de trabajo y reunión la difusión de las actividades desarrolladas, el acceso a emplazamientos públicos entre otros aspectos. La burocracia dificulta

y ralentiza las relaciones en lugar de facilitarlas. Debe existir mayor coordinación y contacto entre asociaciones y fundaciones e instituciones.

- ✓ En lo referente a la relación que existe entre las asociaciones es necesario conocerse entre sí, sobre todo para saber qué oferta cada una y cómo se trabaja. Se puede potenciar la colaboración entre distintos colectivos para realizar actividades conjuntas y complementarlas. En los últimos años se ha notado un cambio de mentalidad respecto al uso que debe darse a los recursos de acción social. Nuevas generaciones de profesionales, voluntariado y usuarios con distintas ideas. Se percibe la necesidad de un voluntariado bien formado. Se valoran de forma positiva los encuentros como éste y seguir trabajando de forma conjunta con más frecuencia. Les cuesta mucho moverse y es responsabilidad de todos el propiciar dicho movimiento. En ocasiones se desconoce la oferta de lo que hay en la zona y las acciones que realizan otros colectivos, se manifiesta por ello la necesidad de buscar los mecanismos que permitan trabajar en red y colaborar entre colectivos.
- ✓ El papel de la tecnología es fundamental para facilitar la comunicación entre los diferentes colectivos participantes y divulgar las actividades.
- ✓ La oferta de actividades extraescolares es excesiva, hay falta de información de las actividades no deportivas, aunque hay un número amplio y diverso. La oferta de ocio municipal en algunos tramos de edad es inexistente.

A la pregunta de qué podemos ofrecer a las familias y qué es lo que actualmente ofrecemos, como podemos mejorar, surgieron las siguientes ideas:

- ✓ Visibilizar las entidades y la oferta de ocio. Es necesario que las familias conozcan la oferta preventiva desde el deporte. Hay que realizar reuniones con las familias al inicio de temporada para explicarles los objetivos y metodología que se va a trabajar, además de lo estrictamente deportivo, es decir, sobre los valores, hábitos y capacidades a desarrollar y su papel como padres y madres, y colaborar mutuamente.
- ✓ La relación con las familias está centrada en problemas, hay poco trabajo con las familias más allá de los problemas individuales, cuesta bastante en general implicar a las familias, es bastante frecuente que sean siempre las mismas las que se implican. Se mezclan roles y espacios, la convivencia familia-

entrenadores necesita mejorar. A veces hay familias que se implican en exceso en funciones que no les competen. En ocasiones interfieren en la tarea educativa de los entrenadores, hay dificultades para gestionar la resolución de conflictos con algunas familias.

- ✓ El valor preventivo del deporte. Muchas veces las familias ven el deporte como un mero entretenimiento y no como un espacio donde desarrollar valores, hábitos y capacidades personales. A veces, hay familias que vinculan en exceso la práctica de una disciplina deportiva con unos resultados académicos. Se castiga al quitarles la opción de acudir, con lo que se pierden los beneficios de su práctica: el trabajo en equipo, el esfuerzo, el respeto a las normas, el respeto, al contrario, hábitos de higiene y aseo personal, de alimentación.
- ✓ La búsqueda de espacios complementarios de refuerzo de vínculos emocionales. Se observa la importancia de buscar otros espacios y actividades diferentes a la propia práctica de la disciplina que se ejecuta, que faciliten y favorezcan las relaciones afectivas dentro de contextos más distendidos entre familias, entrenadores-as y los entrenadores-as y jóvenes. A modo de ejemplo, propuesta de un equipo de fútbol que organiza una salida en familia a un monte un fin de semana para todo el equipo.
- ✓ Las entidades culturales y sociales mencionan que las relaciones con las familias son buenas, como consecuencia de trabajar con menores. La disposición de las familias suele ser buena. En algunas actividades éstas participan directamente, colaborando mano a mano. Deberían existir más actividades de colaboración con las familias en las actividades cotidianas donde no están tan presentes.
- ✓ Las familias a veces utilizan las actividades sociales y culturales como aparcadero, lugares para que a sus hijos se los eduquen. Las familias asumen que el rol educativo de estas entidades va más allá de la ocupación del tiempo libre.
- ✓ El voluntariado y otras ofertas culturales son vías para la prevención, pero lo cierto es que cuesta atraer a las familias.
- ✓ Es necesario que la visibilidad de las entidades y de su oferta mejore. No se consigue comunicar de manera adecuada, todo el abanico de opciones

disponible, a veces los medios, las que se utilizan no son los más adecuados para lograr que las personas se interesen, hay que fomentar el contacto personal, que las personas conozcan recursos disponibles. Sería necesaria una jornada para hacer posible esto.

La jornada supuso un soplo de aire fresco para los asistentes, no solo fue positivo el trabajo realizado por los grupos, sino que el ambiente fue distendido, se abrieron posibilidades para la colaboración y al apoyo entre entidades, y también se valoró la cercanía institucional a través del trabajo realizado por los técnicos municipales. Las asociaciones trabajan en prevención, pero muchas veces no son conscientes de que esto es así porque no lo hacen de forma específica y para ello quizá sería necesario realizar programas preventivos concretos. Es necesario trabajar en red y compartir ideas, estrategias y actividades, las familias deben conocer la oferta preventiva al completo y ser conscientes de que el ocio de sus hijos e hijas en estas entidades es también una oportunidad para adquirir valores y educar. La implicación de las familias debe permitir el trabajo de las entidades, por ello es necesario generar otros foros y espacios que faciliten la creación de vínculos y sinergias entre familias y comunidad

#### *4.3.2.4. Búsqueda de sinergias: acciones que dan respuesta a necesidades*

La intensa dedicación de estos años tanto en el grupo promotor como en la comarca del Valle de Ayala ha puesto de manifiesto no sólo la necesidad de potenciar una presencia mayor de las familias y las asociaciones en la comunidad sino también la de generar sinergias entre ellas y las instituciones. La comunidad como espacio de encuentro es una oportunidad inmejorable para confluir, dialogar y reflexionar y actuar. Si algo ha sido destacado en el proceso de diagnóstico y reflexión ha sido la necesidad de escuchar y trabajar sobre necesidades y oportunidades de forma realista, asumiendo cada parte la responsabilidad que le corresponde. En numerosas ocasiones el trabajo se realiza por familias, instituciones y asociaciones de forma no integrada, y esa separación en lugar de sumar y construir sinergias, resta, duplica esfuerzos y supone malgastar recursos.

Esta metodología de acercamiento al desarrollo comunitario es costosa, no tanto en recursos económicos sino más bien en tiempo y esfuerzo y sobre todo disponibilidad. El trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración desinteresada de las asociaciones, que han permitido trabajar mano a mano sin distinciones ni jerarquías.

También es necesario decir que los cambios se asumen y no se imponen y ello es muy positivo teniendo presente que cuando las persona participan en las decisiones que les competen la resistencia hacia las transformaciones es menor y la aceptación es mayor. Dialogar, actuar, reflexionar sobre la actuación para generar nuevas experiencias es un proceso infinito de aprendizaje y de conocimiento en el que es la conversación sobre la oportunidad y la mejora de forma apreciativa lo que permite avanzar.

Fruto del proceso de trabajo en el grupo promotor y en la comarca, las necesidades se conforman en torno a iniciativas que pretenden dar respuesta a la solicitudes y problemas mencionados en los distintos foros. Siendo cruciales, aspectos que aluden a la relación de las AMPAS con las direcciones de los centros educativos en concreto su representatividad en los círculos en los que se toman decisiones, la visibilidad de las familias en el espacio comunitario e institucional, la transformación del modelo de ocio comunitario, orientado hacia un ocio valioso que desarrolle y potencie valores, y permita modelos familiares de crianza positivos y saludables e igualmente una visibilización mejor y más coordinada de la oferta de las asociaciones del tercer sector, sean éstas culturales, deportivas o sociales. Siendo igualmente necesario generar una comunidad que trabaja en red donde los esfuerzos preventivos suman, y se construyen a través de espacios de diálogo e intercambio de conocimiento, siempre acompañado de formación proporcionada por referentes en cada ámbito de conocimiento que permita generar y apoyar transformaciones sociales. Durante los años 2017,2018 y 2019 se han llevado a cabo en la comarca distintas iniciativas colectivas relacionadas con dichas necesidades, que se han desarrollado e implementado juntamente con las familias. Se enumeran y detallan a continuación:

- ✓ Formación impartida por referentes académicos en prevención familiar (Universidad de Deusto, departamento de Psicología, adicciones sin sustancia) entidades que son referentes en la materia privadas y del tercer sector, y también la unidad de delitos tecnológicos de la Ertzaintza. (1 de abril de 2017).
- ✓ Talleres dirigidos a AMPAS y a direcciones de centros educativos: cuyo principal objetivo es realizar reflexiones conjuntas sobre el papel de las familias en los consejos escolares, mejorar el acercamiento con las personas que participan en las direcciones de los centros y fomentar una mayor comprensión del papel de las familias en la toma de decisiones en el contexto educativo. Se han realizado hasta el momento tres, con un aforo de 15 personas, más los

técnicos municipales. El programa y la dinamización ha sido llevada a cabo por la Federación de familias de centros públicos, Denon Eskola que ha compartido su experiencia en la gestión al impartir la conferencia, fomentando el intercambio de preguntas y dudas.

- 6 de octubre de 2017. Amurrio
- 1 de junio de 2018. Llodio
- 6 de marzo de 2019. Amurrio

Ilustración 14. Formación de consejos escolares



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

Celebración del día de las familias. Amurrio. 12 de mayo de 2018. En torno a la temática de prevención y ocio comunitario. En este evento masivo en el que tomaron parte más de 300 familias de la comarca, se conjugaron las recomendaciones y pautas de cuidado familiares proporcionadas por el equipo de la Universidad de la Rioja, con la presentación en forma de stands de asociaciones culturales, sociales y deportivas, que tuvieron la oportunidad de dar a conocer su oferta en la zona y acercarse más a las familias, y además se organizaron en distintos escenarios al aire libre actividades y prácticas deportivas (rugby, tiro al arco, fútbol, baloncesto, *taekwondo*, atletismo) en los que las familias podían tomar parte, así como talleres de creatividad, relajación y autocuidado, pintura y representaciones corales. La jornada fue un éxito en público y en difusión en medios de comunicación y se organizó de forma conjunta entre familias asociaciones y técnicos municipales

Ilustración 15. Actividades durante el día de las familias



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

- ✓ Jornada de buenas prácticas. Llodio,.15 de marzo 2019 presentación del programa a otros municipios de la CAPV (Vizcaya y Guipúzcoa). El objetivo fundamental se encaminaba a la difusión del proyecto entre el resto de los territorios históricos de la CAPV, así como el trabajo en grupos sobre el enfoque de trabajo comunitario con familias. Durante la misma 40 personas representando a la Universidad de la Rioja el área de investigación de familias, IREFREA y la Universidad de Palma de Mallorca, y la Universidad de Deusto, la Diputación Foral de Álava, el Gobierno Vasco representando el área de salud y familias, y equipos técnicos de los municipios de Durango, Irún, San Sebastián, Bilbao, Vitoria Santurtzi, Bergara, Arrasate, Portugalete, Ortuella, representantes del equipo Planet Youth, las federaciones de familias Denon Eskola y FAPACNE, así como AMPAS de Laudio/Llodio .

Ilustración 16. Jornada de buenas prácticas



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

Prebenfamilia con esta jornada taller dedicada a compartir prácticas con profesionales de la prevención, estableció una pausa en su desarrollo para poder evaluar, recopilar y difundir lo logrado hasta el momento. En el siguiente capítulo se aborda precisamente el impacto comunitario del proyecto, los detalles de la participación en las iniciativas, la evaluación de las personas que han formado parte de su desarrollo e igualmente consideraciones sobre su futuro.

## Bibliografía

Diputación Foral de Álava. (2020). *Álava. Diputación Foral*. Recuperado de web.araba.

## Capítulo 5:

### Análisis y evaluación del caso de estudio

- 5.1. Análisis del proceso de investigación acción
  - 5.2. Evaluación del proyecto
  - 5.3. Lecciones de aprendizaje y oportunidades de futuro
  - 5.4. Recapitulación
- Bibliografía

En el presente capítulo, tras la exhaustiva descripción del proyecto de investigación acción, se avanzará hacia un plano de análisis y evaluación, para tratar de poner en claro el grado en que se han cumplido los objetivos inicialmente planteados, así como visibilizar el impacto comunitario del proyecto y extraer una serie de aprendizajes aplicables a otros contextos. Se ha optado por prescindir de este nivel de análisis y reflexión en la descripción completada en el capítulo anterior, con el objeto de que la secuencia de acciones del proyecto se comprenda mejor si se presenta en bloque y sin interrupciones. Es ahora, entonces, cuando corresponde elevarse más allá de la descripción, en tres sentidos.

En primer lugar, se analizará el proceso de investigación acción que se ha seguido en el proyecto Prebenfamilia, dando razón de la interacción entre los agentes implicados y de las motivaciones que explican las sucesivas decisiones. Si en el capítulo anterior el proceso se mostraba tal y como aparecería a un observador externo, aquí se introduce un análisis de las decisiones que se dieron detrás de cada paso en esa secuencia de acciones de diagnóstico e intervención, sin ocultar los momentos de dificultad ni los criterios, en ocasiones divergentes, que tuvieron que equilibrarse para asegurar la participación de los diversos agentes institucionales implicados. Más allá de los contenidos concretos de las acciones (que refieren, como se ha explicado, al empoderamiento de las familias como agentes de prevención comunitaria), este análisis del proceso se eleva a un plano más formal y procedimental que puede hallar ecos y resonancias en proyectos de investigación acción con diferentes temáticas y en otros ámbitos.

En segundo lugar, se ofrecerá una evaluación del proyecto Prebenfamilia, tratando de aclarar el grado en que se han materializado los objetivos formulados en el inicio de esta tesis doctoral. Los diversos dispositivos de evaluación implementados a lo largo del proyecto se ordenan aquí siguiendo (y adaptando) un modelo propuesto por IREFREA para este tipo de iniciativas de intervención con familias. Dividiremos este apartado en: evaluación de proceso, evaluación de resultados y evaluación de impacto.

En tercer lugar, y siguiendo lo recomendado expresamente para proyectos de investigación acción, este capítulo culminará con una serie de consideraciones en las que se vuelca la auto-reflexión de la investigadora en torno al proyecto y los aprendizajes que deriva del mismo. En una metodología donde la posición implicada

del investigador forma parte inexcusable del proceso, este momento de auto-reflexión debe incluirse a la hora de analizar y evaluar lo sucedido y extraer lecciones de todo ello. Se dejará, en cambio, para el apartado de conclusiones de esta tesis doctoral todo lo que atañe a las aportaciones que puedan extraerse del proceso de investigación acción a la luz de la teoría.

## 5.1. Análisis del proceso de investigación acción

Prebenfamilia es un proyecto que al igual que la metodología de investigación-acción buscaba dar respuesta a carencias que se estaban produciendo en la comunidad y que significaban mejorar la calidad de vida de la población familiar. La gobernanza pública y la participación ciudadana, es un enfoque cuyo acercamiento pretende paliar prácticas previas, donde las políticas públicas se llevaban a cabo casi de forma unilateral por parte de las administraciones. No se trata de mermar la credibilidad o calidad de ellas, sino abogar por un modo de hacer distinto. Este modo distinto de hacer implica también una serie de retos específicos que se han ido manifestando a lo largo del proceso de investigación acción; sobre todo, en lo que atañe a la interacción entre los diversos agentes involucrados. En las próximas páginas se analizará el proceso, tratando de ofrecer consideraciones útiles en cuanto a la identificación de sus dificultades y necesidades, la coordinación de agentes o su paulatina estructuración.

### 5.1.1. Dificultades y retos de partida

El modelo participativo se sustenta en la necesidad de que en los cambios y transformaciones sociales participen también las personas a los que les repercuten, fundamentalmente porque la duración y aceptación de estos es mejor si pueden ser compartidos y entendidos conjuntamente. En el territorio de referencia no es posible recordar iniciativas concernientes a las familias en las que las principales instituciones públicas a través de sus equipos técnicos se hayan sentado juntas en una mesa para reflexionar, compartir recursos humanos, técnicos y económicos y sobre todo para reconocer que hay un modo mejor de hacer las cosas. A veces, las soluciones se repiten a lo largo de los años convirtiéndose en poco efectivas, dado que los problemas persisten y en muchos casos empeoran.

Cuando en mayo de 2015 se sientan en un mismo foro las cuatro principales instituciones públicas del Territorio Histórico Foral, la Diputación con la gestión de los municipios pequeños, y los tres ayuntamientos Vitoria-Gasteiz, Amurrio, y Laudio-Llodio, se reúnen cuatro modos de trabajar distintos, con trayectorias muy largas y con enfoques consolidados.

Es difícil pensar en innovar, porque lo que puede suceder y así fue en un comienzo, es que se pueda creer que ya se ha intentado casi todo y que también lo sabemos casi todo. Por ello, fue un acierto incluir en la primera reunión, la del comienzo del debate en mayo de 2015, la dinamización de la jornada por parte de IREFREA, que aportó una mirada fresca y también ajena a la historia de los profesionales. Cuando durante las dos jornadas, los equipos técnicos de Álava se sientan a escuchar, aportar y reflexionar sobre la situación de las familias, lo hacen desde cada perspectiva histórica, conociendo poco o nada de lo que se hace en otros municipios e instituciones, sin un proyecto o trabajo en común.

El que las federaciones de AMPAS y asociaciones participaran y trasladaran sus sensaciones y situaciones, enriqueció igualmente el debate, porque puso de manifiesto la lejanía con la que muchas instituciones se comportan a la hora de poner en marcha acciones, planes o iniciativas que les repercuten. Una de las afirmaciones que más se han repetido durante todo el proceso de trabajo ha sido la de que está muy bien comenzar con este trabajo pero que también hay que sostenerlo en el tiempo, que no sea algo puntual, sino que se le dé continuidad, de hecho, personas que han participado en todo el proceso, transmitieron que no creían que fuera posible haber llegado hasta donde se ha llegado.

Durante las sesiones de trabajo quedó de manifiesto que las familias y AMPAS podían mejorar su rol en la comunidad y la propia percepción de la importancia que tiene su participación en los contextos donde se toman decisiones que les conciernen. Igualmente, la inseguridad que se vive en las asociaciones siendo como es un trabajo muy poco valorado y reconocido con tasas de rotación muy altas, donde el conocimiento y experiencias adquiridos no perviven, y se reinventan ruedas continuamente conduciendo a la frustración y pérdida de oportunidades y recursos.

Además, es manifiesto que existen muchas dificultades para que las familias se impliquen e interesen. Otra barrera es la falta de formación y conocimientos técnicos del papel que deben desempeñar en contextos como los consejos escolares. También se visualizó, la ausencia de visión estratégica y la gestión no profesional que se realiza por parte de las AMPAS, donde existe una percepción de ser entidades cerradas, que

no facilitan la participación, siendo ésta esencial para que se inscriban más personas. Además, la irrupción de las nuevas tecnologías ha provocado cambios en el modo de relacionarse de las personas que también repercute a las familias.

Tras las jornadas de trabajo, además de salir muy esperanzados los participantes y con muchas ideas, quedaba el difícil reto: cómo mantener el espíritu de colaboración e iniciar un proceso de transformación. Las personas, que participan en las sesiones tras su finalización salen convencidas de que era necesario dar respuesta a las problemáticas que habían quedado manifestadas y que también esto implicaba cambiar el modo de trabajo no de una institución sino de todas, e igualmente colaborar, era un triple salto mortal. Las barreras que había que afrontar tenían que ver, en primer lugar, con la dispersión geográfica, la distancia entre territorios hacía difícil el trabajar conjuntamente, sobre todo cuando había que desplazarse para trabajar fuera del lugar del trabajo y solicitar permiso a la institución correspondiente, desplazamiento que implicaba muchas de dedicación presencial horaria, fuera del despacho habitual.

Esta cuestión, siempre fue un problema para algunas instituciones que desconfiaban de la iniciativa, porque no había sido formalmente presentada, no tenía una partida presupuestaria asignada, ni una rentabilidad inmediata ni mucho menos un equipo de proyecto con metas y objetivos claros. La intervención comunitaria además, requiere horarios flexibles, entre otras cosas, porque trabajar con las familias, implica hacerlo en horarios que no coinciden con las jornadas ni dedicación laboral de los profesionales de las instituciones públicas, es decir, otro problema al que responder, el que la tecnoestructura, no comprende y a veces no acepta lo que se sale del sistema, cuando para poder dar respuestas adecuadas al colectivo para el que los cometidos de los funcionarios públicos están destinados, necesita otros modos y acercamientos no contemplados en la organización de dichos puestos de trabajo.

Es decir, hay que hacer frente a la dificultad de trabajar con audiencias dispares que requieren flexibilidad y cercanía, pero hacerlo dentro de las normas y estructura formal pública, que tal y como estaba concebida no respondía ni facilitaba el hecho de que se pudiera llevar a cabo el proyecto.

Solo este tema fue razón para que muchos integrantes del grupo promotor tuvieran inmensas dificultades para poder llevar su trabajo al efecto, teniendo que generar confianza en la ciudadanía de que los cambios eran posibles llevarlos a cabo y al mismo tiempo hacer frente a las directrices institucionales que no favorecían que éstos fueran posibles.

Es frecuente en los proyectos de investigación acción, que la incertidumbre esté presente en gran parte del proceso, se parte inicialmente de una necesidad que fruto de las distintas intervenciones y reflexiones va evolucionando y dando lugar a nuevas preguntas y reflexiones, de tal forma que el proceso va cobrando forma a medida que se reflexiona actúa y se reflexiona. Por eso fue muy difícil comenzar, porque no había inicialmente ningún plan, modo de trabajar conjunto, presupuesto común, colaboración institucional acordada sino, la buena voluntad, disposición y ganas de un grupo de profesionales que realmente querían hacer cambios y mejorar el lugar de la prevención familiar.

### 5.1.2. Necesidades iniciales del proceso

Fruto de todo lo anterior, el grupo de personas que participan en el taller de lanzamiento, organiza un encuentro en el que, además de las personas que participan en el primero, se incorporan distintas AMPAS de Álava, con una clara intención: establecer un punto de partida, conocer de primera mano la situación, a través de grupos de trabajo, donde el método DAFO ayuda a que se reflexione sobre los problemas, puntos fuertes, oportunidades y amenazas a los que las familias y sus asociaciones se enfrentan y cuál es el estado de la prevención. En la última parte de la jornada, los equipos técnicos se reúnen a valorar cómo ha sido el desarrollo de ésta, y también qué pasos hay que seguir dando para continuar.

Se ven claras las siguientes consideraciones:

1. Era necesario conformar un grupo de proyecto que estructure como se puede trabajar en el ámbito de la prevención familiar a nivel territorial. Dicho grupo necesitaba recursos humanos, materiales y económicos y sobre todo la conformidad institucional formal para poder desarrollar la intervención, es decir un acuerdo interinstitucional que asentara las bases del proyecto, donde quedara de manifiesto la contribución de las distintas partes que conformaban el proyecto.
2. Las intervenciones necesitaban una continuidad, no podía transcurrir un periodo de tiempo sin que no sucediera nada, pero también dada la dedicación que implicaban dichas intervenciones había que sopesar el ritmo, frecuencia de éstas e igualmente que se adaptaran a la realidad local de las distintas cuadrillas y territorios

3. No todo el trabajo asociado al proyecto era nuevo, había que integrar también el trabajo previo con familias en el proyecto y visibilizar lo realizado hasta el momento
4. Uno de los principales problemas de los equipos de prevención es que la importancia e impacto de su trabajo se había explicitado y visibilizado muy poco. La prevención se ocupa de anticiparse a los problemas, muchas veces dificultando su aparición, es una labor ardua que frecuentemente no se ve. Es una situación que también acontece a las asociaciones de familias, era por tanto necesario sensibilizar a la sociedad y a la comunidad de su importancia e impacto en la crianza y salud de las familias.
5. Había que integrar enfoques institucionales cuyos objetivos no siempre eran comunes, esto dificultaba mucho la labor de los equipos técnicos, algo difícil de explicar a las familias, cuya realidad es distinta y ajena a estas cuestiones.
6. Finalmente, el proyecto se ha concebido, organizado, implementado y evaluado enteramente por el equipo de profesionales de las instituciones públicas e igualmente las personas que han participado en las sesiones con sus aportaciones y reflexiones, no se ha recurrido a ninguna entidad externa o consulting. Este rol, el de facilitado, es una competencia, con la que no todos los equipos técnicos están familiarizados y supuso más esfuerzo y carga de trabajo a algunas personas más que a otras. Además, durante estos años, al ser instituciones representadas por una única persona comarcamente, cuando la persona por razones de salud o de otra índole no podía tomar parte en el proyecto, su zona quedaba sin representación, haciendo muy difícil el avance. Esto ha sucedido con poblaciones y comarcas muy importantes para el desarrollo del proyecto.

### 5.1.3. Hacia una emergente estructuración

Tras la reunión de Laguardia de 2015 donde se establece un análisis global de la situación de las AMPAS y de la prevención en el territorio histórico, se pone de manifiesto que Prebenfamilia, sin denominación aún, necesita un plan de desarrollo más estructurado que dé respuesta a las necesidades y problemas detectados, que

aúne intereses provinciales y se expliciten éstos formalmente, además de tener presente que deben existir distintos acercamientos dentro del espacio común para desplegar las iniciativas localmente atendiendo a la velocidad de implementación, no es lo mismo implementar acciones en una población como Vitoria-Gasteiz con unas tasas de población que son enormes en comparación con poblaciones o espacios rurales que oscilan entre los 1000 ( o menos) y los 18.000 habitantes (Laudio/Llodio es el segundo municipio alavés en dimensión poblacional).

Por todo ello, en marzo de 2016, se edifican las bases fundamentales del proyecto, fases que más tarde se superarán y desarrollarán en unas comarcas más que en otras, fruto de esa dedicación, equipo e intereses locales. En ese momento se elabora un convenio de colaboración interinstitucional, que explicita la participación de cada equipo técnico en el proyecto, la financiación que aportan las distintas partes, e igualmente qué instituciones integran el proyecto, las públicas ya mencionadas, asociaciones de familias de educación pública y concertada, Denon Eskola y FAPACNE, además de IREFREA.

Dicho documento a pesar de ser aceptado por los distintos representantes políticos tuvo un escollo para su firma pública, la negación de un equipo de intervención pública que no dio visos técnicos a su firma. Una vez más, las necesidades poblacionales no se ajustaban a las públicas. A pesar de esto, a pesar de la falta de visión de la tecnoestructura, los equipos siguen adelante, contemplando el hecho de acudir a otras fuentes de financiación, como el patrocinio o subvenciones públicas en otros canales distintos a los habituales.

En marzo de 2016, además se pone de manifiesto la necesidad de poner en común la información concerniente a las intervenciones previstas en las distintas zonas. Era esencial poder comprender el trabajo simultáneo que realiza el grupo promotor constituido por los participantes al completo, con aquellas intervenciones comarcales, que eran diseñadas, coordinadas y evaluadas por los equipos locales de las distintas zonas.

Era necesario además garantizar por medio del diálogo y la puesta en común qué era lo que sucedía tras las intervenciones, qué dinámicas se utilizaban, cómo funcionaban y sobre todo si había aspectos en común entre las distintas intervenciones. El paso de lo provincial a lo comarcal era fundamental, dada la diversidad geográfica del territorio, ( siendo ambos alaveses, La Rioja y Ayala poseen distinta orografía, pautas sociales y también cultura) y también de lo local a lo territorial, Prebenfamilia es un proyecto integrado por esfuerzos que repercuten en el todo, si una iniciativa funciona en un

contexto, es posible que el resto también pueda utilizarla ( el manifiesto de Ayala fue adoptado por el Grupo Promotor y así se refleja en el video de buenas prácticas de la Diputación Foral). Existía un diálogo permanente entre los integrantes, manifestado en reuniones periódicas de coordinación que dieron lugar a toda la producción de imagen corporativa del proyecto, diseño web, difusión en espacios de comunicación, realización de estudios etc. El proyecto crecía, y paulatinamente absorbía el tiempo de los equipos técnicos, lo llenaba casi por completo.

El equipo del valle que inicia su andadura con el primer diagnóstico local es el de la comarca de Ayala. El diseño que se lleva a cabo es similar al realizado en Laguardia, pero en esta ocasión lo integran AMPAS de la zona. Las necesidades y dificultades de las asociaciones quedan de manifiesto en la realización del método DAFO, y poseen elementos comunes con las ya manifestadas en la sesión de Laguardia: la necesidad de apoyo por parte de las instituciones locales, el trabajo común con equipos técnicos, la construcción y transformación del modelo de ocio comunitario hacia uno de fomento del bienestar y la salud familiar, el impacto de las nuevas tecnologías, la falta de recursos en municipios pequeños, el aislamiento y la falta de sinergias entre localidades y el desconocimiento de la oferta de las asociaciones culturales, deportivas y sociales. Además, había que reconocer el valor del trabajo aportado, y visualizar su razón de ser comunitaria, otros roles, especialmente los preventivos. Siguiendo la estela del modelo de trabajo de IREFREA con asociaciones familiares, pero con un enfoque territorial y local, el objetivo era empoderar a las familias, situarlas en el centro de la prevención, trabajar de forma conjunta con ellas para impulsar las transformaciones que dieran respuesta a estos problemas.

En el comienzo, cuando todo está por hacer, fue habitual, algo que también sucede en investigación acción, trasladar a los participantes el sentir y visión de un proyecto que estaba por construir. Sobre todo, porque con cada reflexión e intervención las personas que integramos el trabajo de las siguientes Fases, (III y IV) sabíamos en que punto de inicio estábamos, pero no que es lo que pasaría después. Esto era así porque las distintas intervenciones (diagnóstico, formación, eventos comunitarios, reuniones con grupos comunitarios) proporcionaban contenido y necesidades para construir las siguientes, es decir, se conocía como se comenzaba, pero no el final. Mientras se llevaba a cabo las acciones, mientras se producía el debate surgían nuevos horizontes para continuar avanzando y se ponían en común a través del diálogo nuevas necesidades no manifiestas. Era muy importante durante todo este discurso, centrarse en lo que se podía conseguir, apreciar desde la conversación el valor de lo realizado y ser realistas, los cambios comunitarios no se realizan en uno o

dos años, requieren transformaciones culturales y organizativas con una proyección temporal superior.

#### 5.1.4. Del diagnóstico a la intervención

Durante 2016-2019, se llevaron a cabo la mayor parte de las intervenciones comunitarias asociadas al diagnóstico local, que daban respuesta a necesidades detectadas. Es decir, se organizan formaciones concernientes a aspectos de salud y prevención para las familias, se realizan estudios sobre riesgos de nuevas tecnologías y otras formas de ocio comunitario, se organizan encuentros con los centros educativos para clarificar el rol que deben desempeñar las asociaciones familiares e igualmente se realizan talleres para reflexionar sobre el papel que desempeñan otros agentes en el ocio y prevención como son las asociaciones, grandes desconocidas por algunas familias. El valle, adolece de oferta formal pública de ocio, pero sin embargo posee un número muy extenso de asociaciones culturales, sociales, deportivas (más de 200) que llenan ese vacío y que les dotan de una identidad educativa y preventiva en su trato con las familias.

La labor encomiable, sin afán de lucro y muy poco visibilizada, queda explicitada en las reuniones que se desarrollan con AMPAS y asociaciones culturales, deportivas y sociales, donde éstas últimas solicitan que se les ayude a difundir su oferta, que se les dote de recursos, que tengan más presencia comunitaria y se comprenda y entienda el cometido que realizan.

El evento masivo que Prebenfamilia organiza en Amurrio en 2018, “El día de las familias” se orienta a proporcionar respuesta a una petición unánime, el reunirse todas aquellas personas que dedican su tiempo al ocio familiar, para disfrutar, aprender y saber que existe una oferta alternativa a la pública donde es posible participar y también educar en valores en pro de la comunidad. Además, para promover la premisa de que es posible contrarrestar el impacto de formas de ocio que pueden ser negativas, minimizando los riesgos al promover otras actividades que fomentan en las familias el desarrollo de hábitos saludables. También proporcionó visibilidad a las asociaciones y fue una ocasión para compartir espacio con los expertos en mesas técnicas y conferencias.

De entre todas las intervenciones comarcales del proyecto, el equipo de Ayala fue el más prolífico, el que más inconvenientes afrontó y sobre todo el que lo tuvo mucho

más difícil para poder equilibrar sus cometidos habituales con la creación, desarrollo y puesta en marcha de tanto trabajo en tan poco tiempo, con muy poca ayuda institucional, pero con mucha fe por parte de la comunidad. Sostener las expectativas no era nada fácil, equilibrar el liderazgo tampoco.

Pero se hizo, con apenas presupuesto, con una dedicación que superaba el horario habitual de lunes a viernes, Prebenfamilia se convierte en un proyecto de lunes a domingo, al que cuantos más recursos se le dedicaba, más infinitas parecían sus posibilidades.

Simultáneamente a la intervención local, durante este mismo periodo 2016-19, el grupo promotor se orientó fundamentalmente a construir la proyección pública del proyecto, su logo, denominación, así como su presencia en medios de difusión en foros de referencia e impacto. Si el trabajo de las dos décadas previas de los equipos de prevención adolecía de visibilidad, al igual que el trabajo de las AMPAS, durante estos tres años, fue habitual el dar a conocer lo que Prebenfamilia llevaba a cabo en ruedas de prensa institucionales, artículos y entrevistas en medios de comunicación y revistas municipales, participación en foros de prestigio internacionales e igualmente optar a convocatorias de reconocimiento a las buenas prácticas.

Este giro hacia un mayor difusión y presencia no fue comprendido de manera acertada por algunas instancias, especialmente públicas, donde las dudas iniciales hacia el proyecto y sus resultados se convirtieron en objeto de interés y también de conflicto. Cuatro instituciones públicas de distinto tamaño e importancia, distintas aproximaciones y políticas gubernamentales, distintas trayectorias profesionales, distintas velocidades en la producción de las iniciativas del proyecto, supusieron muchas fricciones y el hecho de que en muchas ocasiones los profesionales, vieran comprometida su situación a nivel personal por la proyección e impacto logrado por el proyecto.

Tal y como es habitual en investigación acción, el abanico de roles que la persona investigadora desempeña no es fácil de acometer. En el presente estudio de caso, la principal dificultad estribaba en las distintas audiencias y grupos de interés a los que era necesario proporcionar respuestas y resultados (los plazos de la función desarrollada, el propio proyecto, el equilibrio entre demandas e intereses institucionales agentes comunitarios y grupos de interés, la diferencias políticas entre los grupos gubernamentales, la cercanía e implicación personal de la investigadora con los participantes, obligaciones derivadas de la realización y formato de tesis,

documentar las intervenciones y el diario de abordaje y sobre todo la propia gestión del tiempo personal).

Si la tensión que se produce ante tales demandas es creativa, la producción se incrementa y así fue, solo que condujo al agotamiento. Durante 2019, y tras la última sesión donde se pone de manifiesto ante las personas más representativas de la CAPV en materia de prevención y también ante aquellas que son referencia a nivel nacional en investigación familiar como IREFREA, el equipo Planet Youth España e integrantes del equipo de investigación de ocio familiar de la universidad de La Rioja, que implicaba y había supuesto Prebenfamilia, el programa entra en una fase de ralentización, necesaria, para dar lugar a la evaluación de lo conseguido y renovar futuras intervenciones. Dicha fase de evaluación, descrita en el siguiente apartado, ha supuesto considerar lo que se ha realizado hasta el momento e igualmente determinar cómo continuar.

## 5.2. Evaluación del proyecto

La novedad de Prebenfamilia está unida a la participación tan diversa de instituciones, asociaciones y centros de conocimiento, que ha contribuido a que sea un caso de estudio con características únicas y difícil de ser comparado con otras realidades de intervención comunitaria. Por ello, a la hora de realizar una valoración de lo conseguido, se hace necesario examinar tanto su impacto social sobre esa compleja red de agentes como los logros del proyecto a nivel de intervención, así como tener en cuenta el proceso mismo de las acciones ejecutadas. Para completar con garantías una evaluación que tenga en cuenta la complejidad del proyecto, se ha tomado como inspiración el modelo de evaluación EPOPS (Juan, Calafat, Duch & Mendes, 2018, pp. 202-209), propuesto por el programa FERYA que incluye distintos factores e indicadores de evaluación estructurados en tres niveles: evaluación de proceso, evaluación de resultados y evaluación de impacto. La evaluación de proceso consiste en analizar “el grado de ajuste de las acciones y procesos del programa, respecto a la planificación de este”. La evaluación de resultados se centra en comprobar los cambios efectuados sobre la población diana en función de los objetivos del proyecto. Por último, la evaluación de impacto se ocupa de los efectos de la intervención, más allá de la población diana (en este caso, las AMPAs) y en un sentido que trasciende

los objetivos inmediatos del proyecto y apunta a su legado y sus repercusiones (IREFREA, 2019: 202-203). De todos los factores y dimensiones propuestos por IREFREA, y prestando especial atención a las especificidades del proyecto Prebenfamilia, se ha realizado una selección de indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos, que tratan de recoger los diversos ámbitos de posible evaluación del proyecto, además de contemplar el propio desarrollo de las fases de éste, y se estructuran en los tres niveles mencionados:

- Evaluación de proceso
  - o Grado del cumplimiento en el desarrollo del proyecto respecto del planteamiento inicial (especialmente en lo que refiere a su implementación en la comarca del valle de Ayala)
  - o Número de iniciativas formuladas y puestas en marcha en relación con las necesidades detectadas en los diagnósticos colaborativos
  - o Impacto poblacional: número de participantes, tanto a nivel individual como institucional
  - o Distribución de los participantes en cuanto al género, siendo la participación masculina un indicador de éxito por el cambio que significa
- Evaluación de resultados
  - o Feedback cuantitativo y cualitativo de los propios participantes en las distintas acciones e intervenciones en torno a su experiencia en el proyecto
- Evaluación de impacto
  - o Transferencia pedagógica y audiovisual que contribuye a la visualización del proyecto y por ende a su difusión
  - o Difusión en medios de comunicación
  - o Presencia en foros de prestigio y reconocimientos a las buenas prácticas

## 5.2.1 Evaluación de proceso

### *5.2.1.1. Grado de cumplimiento del proyecto en relación con su planteamiento inicial*

En la planificación del grupo promotor se establecían dos primeras fases iniciales comunes para todas las zonas y posteriormente cada comarca continuaba con el proyecto de manera local, realizando un diagnóstico de la realidad y estableciendo qué iniciativas se podían adoptar. En relación con la comarca de Ayala, el grado de cumplimiento ha excedido las expectativas iniciales porque fue la zona donde primero se llevó a cabo el diagnóstico comarcal y el desarrollo posterior ha sido el más extenso y prolífico en iniciativas: se han realizado 3 formaciones a AMPAS sobre consejos escolares, se ha realizado un taller con instituciones públicas y representantes gubernamentales, dos talleres con asociaciones sin ánimo de lucro, la redacción y presentación en todos los ayuntamientos del manifiesto de familias, así como la celebración del mayor evento lúdico de la zona en el que tomaron parte más de trescientas personas. Además, se ha llevado a cabo formación a familias y sus asociaciones, específicamente por especialistas de las universidades de Deusto y de La Rioja en prácticas preventivas y se ha presentado la iniciativa en una jornada de buenas prácticas en la que han participado más de 40 profesionales de equipos de salud y prevención de la CAPV, Tarragona, La Rioja, Palma de Mallorca, e instituciones como la Dirección de Salud Pública del Gobierno Vasco y la Dirección de Familia del Gobierno Vasco.

Ninguna de las otras comarcas implicadas ha llegado a las fases III y IV, que incluyen el diseño, implementación y desarrollo de iniciativas que no estaban siquiera conceptualizadas en el escenario planteado por el grupo promotor. El proyecto ha organizado encuentros cuya temática supone mejorar la situación comunitaria de la salud de las familias, otorgando un papel central a la comunidad como agentes de prevención, dotándoles de mayor protagonismo y presencia, contribuyendo a que se reconozcan como pertenecientes a un colectivo con identidad y presencia propia en la toma de decisiones en los foros que les corresponden, impulsando que dicha red de relaciones transforme no sólo la forma de estar en comunidad, sino también el ocio que disfrutan sus hijos e hijas, para que éste sea más saludable.

#### *5.2.1.2. Número de iniciativas e impacto poblacional*

En este apartado se trata de ofrecer una evaluación cuantitativa del impacto del proyecto en la comunidad. El hecho de que se visibilice expanda y atraiga a otras personas interesadas que deseen colaborar y formar parte de éste, es fundamental para dar a conocer las transformaciones necesarias y apoyar su desarrollo. A continuación, en la tabla que se presenta, siguiendo el modelo de evaluación propuesto por IREFREA, se enumeran las actividades por fases desarrolladas. Las actividades son un indicador clave, porque su diseño, desarrollo e implementación responde a las necesidades manifestadas por las familias que han ido participando en los foros de discusión análisis y diagnóstico. Principalmente se solicitaba mayor presencia/visibilidad comunitaria social e institucional, el poder ampliar el espectro de toma de decisiones en escenarios en los que se acordaban temáticas relacionadas con los intereses y educación familiares, el recibir formación técnica en salud y prevención así como en lo que implica participar y formar parte de los consejos escolares, y el hecho de formar una red de colaboración donde se fomenten cambios en la forma en la que se disfruta del ocio reconociendo su papel/identidad como agentes preventivos y acercando y mejorando la oferta de ocio existente, sobre todo compartiendo recursos con aquellas poblaciones que por recursos y tamaño estaban más desfavorecidas.

El hecho de que se mencione la participación de las instituciones y agentes sociales es también un indicador que evalúa el impacto y alcance de la iniciativa, sobre todo en el sentido de su capacidad para impulsar cambios reales en las políticas públicas. Así, por ejemplo, el ayuntamiento de Llodio en su plan gubernamental actual ha incluido el fomento del ocio saludable a través de la cultura y el deporte como un objetivo de la actual legislatura. En la tabla, además, se detalla el número de participantes como una manera de ilustrar el alcance de las convocatorias y el desglose por género para poder determinar si se produce una evolución en la presencia de padres en relación con las madres (presencia que en la situación de partida era prácticamente inexistente).

FASES/ FECHA	INICIATIVA	ENTIDADES PARTICIPANTES	NUMERO DE PARTICIPANTES	GENERO
<b>Fase I</b>  2015/Mayo	Taller de lanzamiento  Llodio	Equipos técnicos: Diputación Foral Álava, Ayuntamientos: Vitoria Amurrio Llodio, FAPACNE, Denon Eskola, IREFREA, representantes de AMPAS del territorio histórico foral	14 personas	10 mujeres  4 hombres
2015/Octubre	Taller de trabajo con asociaciones familiares  Laguardia	Representación política: Responsable de bienestar social de la DFA y alcalde de Laguardia, equipos técnicos: Diputación Foral Álava, Ayuntamientos: Vitoria Amurrio Llodio, FAPACNE, Denon Eskola y representantes del AMPAS del territorio histórico foral, IREFREA	30 personas	25 mujeres  5 hombres
<b>Fase II</b>	Jornada territorial  Encuentros de	Representación política: Responsable de bienestar social de la DFA y alcaldesa de Amurrio, equipos técnicos: Diputación Foral	100 personas	80 mujeres

2016/11	familias Amurrio	Álava, Ayuntamientos: Vitoria Amurrio Llodio, FAPACNE, Denon Eskola y representantes del AMPAS del territorio histórico foral, familias de la zona. Universidad de Deusto		20 hombres
2017/ 11	Jornada territorial Encuentros de familias Alegría	Representación política: Corporación ayuntamiento de Alegría, Diputada Bienestar Social, Responsable cultura Diputación Foral, equipos técnicos: Diputación Foral Álava, Ayuntamientos: Vitoria-Gasteiz, Amurrio Llodio, FAPACNE, Denon Eskola y representantes del AMPAS del territorio histórico foral, familias de la zona.	60 personas	45 mujeres 15 hombres
<b>Fase III</b> 2016/06	Diagnóstico comarca Ayala Amurrio	Representación política: alcaldesa de Amurrio, equipos técnicos: Diputación Foral Álava, Ayuntamientos: Vitoria Amurrio Llodio, FAPACNE, Denon Eskola y representantes del AMPAS del territorio histórico foral, familias de la zona.	20 personas	15 mujeres 5 hombres
<b>Fase IV</b>	Empoderamiento,	Representación política: alcalde de	20 personas	16 mujeres

2016/11	liderazgo y toma de decisiones Respaldiza	Respaldiza, equipos técnicos: Diputación Foral Álava, Ayuntamientos: Vitoria Amurrio Llodio, IREFREA y representantes del AMPAS del territorio histórico foral, familias de la zona, asociaciones		4 hombres
2017/04	Formación técnica a familias. Llodio	AMPAS y familias de la comarca, interesadas en formarse en prevención reflexionan sobre el ocio de riesgo asociado a los nuevos escenarios de consumo	30 personas	24 mujeres 6 hombres
2017/05	Taller trabajo de asociaciones familiares/ Instituciones. Llodio	AMPAS de la comarca, representantes políticos, equipos técnicos se reúnen para reflexionar conjuntamente, elaborar un manifiesto de familias y aunar esfuerzos	30 personas	23 mujeres 7 hombres
2017/10	Formación consejos escolares Amurrio	Representantes de AMPAS de la comarca, equipos técnicos	15 personas	11 mujeres 4 hombres

2017/11	Jornada de trabajo con asociaciones Llodio	Representantes de las principales asociaciones culturales, deportivas y sociales, equipos técnicos, reflexionan sobre el modelo de ocio comunitario familiar	19 personas	11 hombres 8 mujeres
2018/05	Día de las familias Amurrio	Familias de la comarca, participan en el mayor evento convocado en otro al ocio familiar. Participan asociaciones culturales, deportivas y sociales y la universidad de la Rioja	300 personas	200 mujeres 100 hombres
2018/06	Formación en consejos escolares Llodio	Representantes de AMPAS, equipos técnicos	15 personas	11 mujeres 4 hombres
2019/03	Jornada de buenas prácticas Llodio	Gobierno vasco: dirección de familia, dirección de salud pública, equipos técnicos de prevención de la DFA, ayuntamientos de: Durango, Santurce, Portugalete, Mungia, Bilbao, Ortuella, Irún, Donostia, Mondragón, Bergara Amurrio, Llodio, Vitoria. FAPACNE, Denon Eskola, IREFREA, Universidad de	40 personas	30 mujeres 10 hombres

		Deusto, Universidad de la Rioja, Servicio de Salud de Tarragona		
2019/03	Formación en consejos escolares  Amurrio	Representantes de AMPAS, equipos técnicos	23 personas	17 mujeres  6 hombres

Participantes en total de manera directa en las dinámicas eventos o formaciones: **716**. El 71% son mujeres y el 29% son hombres.

### 5.2.2. Evaluación de resultados

De cara a detallar la evaluación de resultados del proyecto se ha decidido dar la voz a los propios participantes de la población diana de Prefenfamilia: las asociaciones de madres y padres del territorio de referencia. A lo largo de la ejecución del proyecto se fueron implementando diversas herramientas de evaluación -cualitativa y cuantitativa- que pretendían tomar el pulso a la experiencia de los participantes. En cada una de las acciones, y dada su diversidad de formatos, sedes y agentes involucrados, se lleva a cabo una devolución diferente, por parte de los participantes. Esta evaluación continua de las sesiones, aunque se ha llevado a cabo de manera distinta en cada caso, ha sido crucial a lo largo del proceso, porque ha dado lugar desde el comienzo, y sobre todo en los diagnósticos, a que las acciones cobraran forma. Es decir, en consonancia con lo que exige el enfoque metodológico de la investigación acción, por cada acción se ha seguido un bucle de aprendizaje que sigue la secuencia: diseño - ejecución - evaluación - rediseño. De este modo, las acciones han ido ajustándose continuamente al feedback de los participantes.

Es necesario mencionar que el ánimo del proyecto se basaba en que éste representara una iniciativa de co-creación entre los participantes y respondiera a las necesidades y problemáticas suscitadas. El análisis de las conclusiones reflejadas en las distintas memorias de los eventos y jornadas realizados ha dado lugar a la formulación de las citadas intervenciones, por eso era necesario conocer de qué forma se puede mejorar y también seguir trabajando, y cómo se han respondido a las expectativas. A continuación, se van detallando estas acciones de evaluación cualitativa, indicando en cada caso a qué iniciativa del proyecto están ligadas y extractando luego los contenidos más significativos del feedback de los participantes. Todas las acciones formativas de las que se ha presentado una evaluación o feedback de participantes que figuran en este apartado conciernen a la implementación de las iniciativas que los equipos técnicos han llevado a cabo, el diseño de los cuestionarios y su evaluación también. Sólo se incluye una evaluación de Denon Eskola porque la docente prefirió pasar su propia evaluación y no era posible por razones de tiempo y eficacia pasar dos cuestionarios.

- ✓ Taller de lanzamiento (mayo de 2015): De forma verbal, las personas que toman parte en las sesiones de trabajo explicitan las siguientes afirmaciones que son recogidas en la memoria de la sesión. Se trata de una evaluación informal en la que tiene mucha presencia el elemento motivacional y de incertidumbre propio de los comienzos del proyecto:
  - Los participantes en esta convocatoria mencionan lo positivo de la misma, es un comienzo ilusionante, las AMPAS tenemos que: abrirnos a la comunidad, trabajar con las familias y organizar más reuniones y estrategias en común
  - Tenemos que seguir trabajando en red como lo hemos hecho hoy todos juntos, instituciones y Asociaciones de familias
  - Hay que mejorar el conocimiento de los adolescentes y apostar porque las familias impulsen otros tipos de ocio e ir enganchando a más familias
  - Hay que apoyarse mutuamente, no estar solos, hay que colaborar más y participar más; este tipo de encuentros nos ayudan a todos
  - Hay que establecer más redes de comunicación con familias, hay que conocer los estilos de vida
  
- ✓ Taller de trabajo con las asociaciones familiares (octubre de 2015): Tras la exposición de las distintas conclusiones relativas al diagnóstico territorial por parte de los grupos, por medio de un papelógrafo se realiza una puesta en común de lo que ha supuesto la jornada para los participantes. Las aportaciones se detallan a continuación, estructurándolas en varias categorías: sugerencia de mejoras prácticas, experiencia de la sesión, e impacto.
  - Sugerencia de mejoras prácticas
    - Mucha información en poco tiempo
    - Más tiempo
    - Por las tardes
  - Experiencia de la sesión
    - Venía reacia, pero me ha gustado
    - Me siento más positiva y con más ganas
    - Ha sido positivo e ilusionante
    - Imprescindible
  - Impacto
    - Ha servido para ilusionarnos
    - Me llevo ideas para pelear

- Me gustaría ser capaz de generar un espíritu de equipo y trasladarlo a nuestro trabajo
  - Es importante estar abierto a nuevos enfoques que mejoren las prácticas
- ✓ Diagnóstico de comarca Ayala (junio de 2016): Esta iniciativa supone el comienzo de la Fase III en la que se acomete el análisis de la situación inicial comarcal de las asociaciones familiares. Se realiza un cuestionario, similar al que se facilita en la formación en los consejos escolares. Todos los participantes lo cumplimentan; a continuación, se detallan los resultados.
- Al total de las personas asistentes les han parecido de interés las dinámicas de la jornada; se ha sabido mantener el interés a lo largo de la sesión
  - Un 92% de las personas asistentes valora como suficientes las actividades que se han realizado, a un 8% le han parecido escasas
  - Los contenidos pedagógicos/ teóricos han sido valorados como suficientes por el 98% de los asistentes, a un 8% le han parecido escasos
  - La duración de la actividad le ha parecido suficiente al 84% de los asistentes, a un 8% escasa y a otro 8% excesiva
  - Se han cumplido con las expectativas del 76% de los asistentes, un 24% dice que en parte
  - Se realizan propuestas de mejora concernientes a la realización de actividades complementarias 78%, al cambio horario 14% y a la ampliación del horario 8%
- ✓ Jornada “Empoderamiento, liderazgo y toma de decisiones” (noviembre de 2016): La jornada es una oportunidad para que las asociaciones de familias puedan también conocer a otras asociaciones de la comarca y establecer puntos de encuentro y sinergias. Se realizó una devolución verbal de las aportaciones de los participantes que se recogió en la memoria y se detalla a continuación.
- Hay que habilitar espacios como éste para que las familias y las asociaciones puedan colaborar y trabajar juntas en otro modelo de ocio
  - Necesitamos trabajar en red las asociaciones, tenemos que colaborar
  - familias tienen que ser conscientes de que las entidades culturales, deportivas y sociales realizan una función educativa con sus hijos e hijas
  - No hay visibilidad para el trabajo de las asociaciones, se nos ve poco, la colaboración institucional debe mejorar

- El apoyo institucional es escaso, eventos como este deberían tener más frecuencia
- Hay que conocer mejor la oferta preventiva

Formación técnica a familias (abril de 2017): La formación responde a una petición por parte de las familias solicitando participar en jornadas en las que un experto en prevención proporcione pautas a las familias en los procesos de crianza, en este caso los expertos fueron 4. Se incluye el cuestionario que se utiliza en esta ocasión para evaluar la satisfacción en relación con la jornada. Este cuestionario se mejoró después de esta primera aplicación y se incluyó en otra evaluación más adelante

Ilustración 17. Cuestionario de evaluación (formato inicial)

## - EBALUAKETA -



### Azalpen Interesa / Interés de las Exposiciones

- Interesgarriak / Amenas, mantienen el interés
- Aspergarriak / Aburridas

### Edukin kantitatea / Cantidad de contenidos:

- Gehiegia / Excesivos
- Nahikoak / Suficientes
- Urriak / Escasos

### Jardueraren iraupena / Duración de la actividad:

- Urria / Escaso
- Nahikoa / Suficiente
- Gehiegia / Excesivo

### Itxaropenak bete dira / Se han cumplido las expectativas

- Bai / Sí
- Ez / No
- Nolabait / En parte

### Hobekuntza ahalbideak / Posibilidades de mejora:

- Ordu egutegia edota egutegia aldatzea / Modificar el horario y/o calendario
- Gai osagarriak tratatzea / Tratar temas complementarios :
- 
- 
- 

### Oharrak / Observaciones

Eskerrik asko

Fuente: Proyecto Prebenfamilia

La administración de este cuestionario de evaluación, que al igual que el resto de las evaluaciones está diseñado e implementado por el equipo técnico de Prebenfamilia arrojó los siguientes resultados cuantitativos para esta jornada:

- 29 personas han considerado amena la jornada, ha sabido mantener el interés
- 17 personas han considerado suficientes los contenidos; 10, escasos y 2, excesivos
- 16 personas han considerado suficiente la actividad; 13, escasa
- 22 personas han visto cumplidas sus expectativas; 7, en parte

Asimismo, el dispositivo de evaluación dejó constancia en este caso del feedback cualitativo de dos de los participantes:

- Existen posibilidades de mejora de la formación que se refieren a la posible modificación de horario y calendario, tratar temas complementarios tales como pautas para familias sobre cómo actuar, intervenciones para profesionales, aumentar la frecuencia y su duración, llevar esta prevención temprana a los adolescentes y abordar temáticas vinculadas a la violencia y trato inadecuado a través de las redes
- Enhorabuena y muchas gracias

✓ Taller trabajo de asociaciones familiares/ Instituciones (mayo de 2017): La jornada da respuesta a la petición de las familias para que se fomente un ocio familiar saludable, se conozca mejor la oferta de las asociaciones y se pueda fomentar una red colaborativa para impulsar cambios. Las valoraciones se devuelven de forma verbal y se recogen en el papelógrafo.

La jornada de trabajo se valora de manera muy positiva. Los asistentes consideran que hay que aumentar la frecuencia con la que los representantes políticos realizan encuentros con agentes sociales del municipio, especialmente con las familias para conocer de primera mano los problemas que les acucian.

Cuando se les pregunta en qué se puede mejorar, realizan aportaciones como las que se describen a continuación:

- Hay que colaborar más con las asociaciones, hay que fomentar espacios de tiempo libre, el ocio sano familiar, alejarse del modelo de consumo de ocio pasivo

- Hay que impulsar las colaboraciones con voluntariado social, educar a los chavales para que dediquen su tiempo a otras cosas
  - Las familias tienen que participar en comisiones que les afectan, y también hay que celebrar un día dedicado a las familias
  - Tiene que mejorar la relación con instituciones y con los centros educativos
  - Se tiene que visualizar por parte de las instituciones el consumo responsable
  - Las familias necesitan más espacios comunes comunitarios con sus hijos e hijas
- ✓ Jornada de trabajo con las asociaciones (noviembre de 2017): En esta jornada distintos representantes de las asociaciones culturales, deportivas y sociales de la comarca reflexionan sobre su oferta de ocio y su relación con las familias. La reunión también sirve para poder comenzar a organizar de forma conjunta el día de las familias. Tras el análisis y discusión sobre el papel de las asociaciones en la prevención, se les pregunta a los asistentes cuáles son las palabras que mejor definen lo que explica su participación en el proyecto; los resultados se detallan a continuación:
- Prebenfamilia nos ayuda a conocernos mejor
  - Trabajamos compartiendo ideas y espacios, podemos usar la tecnología para mejorar
  - Tenemos que mejorar nuestra manera de comunicarnos, debemos ser más visibles, tener mayor presencia en los canales de comunicación
  - El ocio y la prevención van juntos. Se necesitan
  - Tenemos que colaborar más con las instituciones, estos actos nos ayudan a ser conscientes de que somos agentes preventivos, tenemos que implicarnos
  - Hay que educar en éxito académico y deportivo, pero también en valores de vida
- ✓ Día de las familias (mayo de 2018): El evento supone una oportunidad para las asociaciones de presentarse a través de stands y al mismo tiempo organizar una jornada en la que hay distintos lugares y momentos para disfrutar del ocio familiar. Los eventos se han organizado entre las asociaciones, familias y técnicos de la zona y su organización responde a una petición expresa por parte de las familias en las reuniones de trabajo con los técnicos. Se puede encontrar una amplia oferta de actividades sociales, culturales y deportivas, además de conferencias de expertos en ocio familiar. Los distintos participantes, de muy diversas edades,

fueron dejando sus comentarios a través de las actividades en las que tomaron parte. Estos comentarios son los siguientes:

- Evaluación general de la jornada
  - o Nos ha gustado mucho
  - o Muy bien organizado
  - o Hemos podido conocer la oferta de asociaciones de la zona y así contactar con las entidades e inscribir a nuestros hijos
  - o He conocido a otras AMPAS
  - o Gracias por todo, hay que repetir
  - o El ocio es muy importante, hay muy poco en la zona, y eso que hay mucho espacio verde
  - o Qué bien organizado; hay que repetir
  - o Qué pena la lluvia
  - o He visto a otros niños, he hecho amigos nuevos
  
- Impresiones de actividades específicas
  - o Me ha gustado el tiro al arco
  - o Me ha gustado mucho la conferencia
  - o Me ha gustado mucho el taller de relajación
  - o Me lo he pasado genial con mi hija en el taller de alimentación
  - o Los yogures estaban muy buenos
  - o Que divertido el tiro al arco
  - o He aprendido a jugar al rugby
  - o Me ha gustado el taller de Henna
  - o Me ha gustado mucho el coro y la partida de ajedrez
  
- ✓ Formación en consejos escolares (junio de 2018): La facilitadora de la jornada, proveniente de Denon Eskola, realiza una evaluación en la que se refleja lo siguiente:

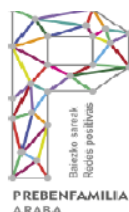
El curso se ha desarrollado de forma dinámica en un espacio que reúne las condiciones apropiadas y con un ambiente grupal positivo y participativo. Los participantes sienten que han mejorado en su conocimiento del funcionamiento de los consejos escolares y ello les hace sentirse más seguros a la hora de participar en las reuniones que se llevan a cabo con la dirección de los centros educativos, conociendo cuál es su función y el alcance de las decisiones que pueden adoptar.

Aunque su duración fue de cuatro horas, éstas resultan escasas para todas las cuestiones que afectan al funcionamiento del consejo escolar y la participación de las familias. No se han realizado todas las actividades previstas en lo que se refiere a datos por temáticas, y se solicita profundizar más y dedicar más tiempo. Se exponen a continuación los valores medios de la puntuación otorgada por los participantes en las siguientes variables, de acuerdo con una escala Likert de 1-5:

- La sesión se considera interesante, al tener una puntuación promedio de 4,85
- La comprensión de lo que se ha expuesto: 4,42
- Ejemplos de la formadora: 4,42
- La calidad del debate: 4,5
- La utilidad de la sesión: 4,85
- Mejora de los conocimientos: 4,85
- Ambiente de grupo: 4,85

Jornada de buenas prácticas (marzo de 2019): Con la finalidad de hacer extensiva la iniciativa a otros profesionales y equipos técnicos de la CAPV, se organiza una jornada en la que además de impartirse ponencias técnicas de IREFREA, Planet Youth y la Universidad de La Rioja, se presenta el proyecto de manera formal a los equipos de prevención de la comunidad autónoma que representan a distintos municipios y mancomunidades. Para evaluar su desarrollo se distribuye un cuestionario que se muestra a continuación con las puntuaciones promedio obtenidas durante la jornada de las personas que lo cumplimentaron (34) y que tomaron parte durante la misma; además, se reflejan los comentarios realizados al final de la jornada en las distintas mesas de trabajo.

Ilustración 18. Cuestionario de evaluación con resultados



## JARDUNALDIAREN EBALUAKETA EVALUACIÓN DE LA JORNADA

### Adierazi galdera bakoitzaren balorapena

*(1, ez nago bat ere ados / 2, partzialki ados / 3 erabat ados)*

Indica tu valoración para cada cuestión

*(1 nada de acuerdo / 2 parcialmente de acuerdo / 3 totalmente de acuerdo)*

#### HITZALDIAK / PONENCIAS

- Erabakiak erabilgarriak eta aplikagarriak dira ..... **2.85**  
Los contenidos son útiles y aplicables
- Azalpenak argiak izan dira, erraz ulertu egin dira..... **2.85**  
Las exposiciones han sido claras, se ha comprendido con facilidad.
- Proposatutako ezberdin ikuspuntuak herritzaileak ..... **2.61**  
Los diferentes enfoques propuestos son innovadores
- Galderen txandan zehar zalantzak amankomunean ipini ahal izan dira ..... **1.80**  
Durante el turno de preguntas se han podido poner dudas en común
- Hizlariren batekin harremanetan jarriko naiz elkarlanean aritu ahal izateko ..... **2.39**  
Voy a contactar con alguno/a de las/los ponentes para poder colaborar

#### AMANKOMUNEAN IPINTZEA- TALDE LANA / PUESTA EN COMÚN-TRABAJO DE GRUPO

- Lan egiteko ezartzen diren gaiak ulergarriak dira ..... **2.91**  
Las cuestiones que se plantean para trabajar son comprensibles
- Nire ikuspegia eta ezagutza profesionala adierazi ahal izan dut ..... **2.69**  
He podido expresar mi punto de vista y conocimiento profesional
- Beste proiektu eta ekimen profesional batzuk ezagutzeko aukera ahal izan dut ..... **2.76**  
He podido conocer otros proyectos e iniciativas profesionales
- Sortzen diren ideiak erabilgarriak dira nire lanerako ..... **2.76**  
Las ideas que han surgido son útiles para mi trabajo
- Taldekideok modu bidezkoan parte hartu ahal izan dugu ..... **2.73**  
Las/Los integrantes del grupo hemos podido participar equitativamente

#### JARDUNALDIAREN MARXTAN EZARTZEA / PUESTA EN MARCHA DE LA JORNADA

- Behar den aurrerapenaz hartu dut jardunaldiaren deialdia ..... **2.79**  
He recibido con la anterioridad necesaria la convocatoria de la jornada
- Harremanak eta profesional berriak ezagutu ahal izan ditut ..... **2.70**  
He podido relacionarme y conocer nuevos profesionales
- Lanaldiaz kontsultak eta zalantzak adierazi izan ditudanean ebatzi egin dira ..... **2.74**  
Cuando he realizado consultas o dudas sobre la jornada, se han resuelto
- Egitura, denboraldi eta atsedenaldien banaketa egokiak izan dira ..... **2.35**  
La estructura, distribución de los tiempos y pausa han sido adecuados
- Modu positiboaz balioesten dut ekimena ..... **2.73**  
Valoro de forma positiva la iniciativa

Fuente: Proyecto Prebenfamilia

- Feedback cualitativo de los participantes:
  - o Me ha gustado mucho la organización del acto, ha sido muy dinámica; el hecho de combinar buenas prácticas y luego realizar mesas de discusión
  - o Estos espacios hay que realizarlos más frecuentemente; los equipos de prevención de la CAPV nunca se reúnen
  - o He conocido a gente nueva, y he salido con ideas para implementar; hay que repetir
  - o Qué lujo de ponentes
  - o Me parece fundamental pararse a pensar cómo estamos haciendo las cosas, y reflexionar sobre nuestro trabajo con las familias, que son un pilar de la sociedad
  - o Muy bien organizado todo
  - o Muy bien distribuidos los tiempos
  - o Me ha gustado reencontrarme con personas que hace mucho no coincidía
  - o Me ha gustado mucho el enfoque de Islandia
  - o No conocía a IREFREA
  - o Las asociaciones de familias hemos podido ver que el trabajo de prevención es real, que en la CAPV se hacen esfuerzos
  - o Aquí tenía que haber asistido más gente, pero otra vez será

### 5.2.3. Evaluación de impacto

En este apartado se tratará de recoger la incidencia del proyecto Prebenfamilia más allá de la población directamente participante. Para ello se consignarán las acciones de transferencia pedagógica y audiovisual, los esfuerzos de difusión en medios de comunicación y los reconocimientos de parte de organizaciones externas cosechados por el proyecto.

#### *5.2.3.1. Transferencia pedagógica y audiovisual*

Para apoyar el trabajo que realizan las AMPAS y mejorar sus dinámicas de reunión y gestión se lleva a cabo la adaptación lingüística del cuaderno de trabajo en español y euskera. Se traduce en ambos idiomas autonómicos el manual de trabajo y cuadernillo

del programa FERYA, y se hace llegar a los distintos participantes de las formaciones, mesas de trabajo y diagnósticos, así como reuniones de encuentro institucional. También se distribuye un manual de gestión editado por IREFREA orientado a las AMPAS, con la finalidad de proporcionar pautas que clarifiquen dudas en la gestión

- Un cuaderno de trabajo bilingüe para familias:
  - o Tirada:1.500 ejemplares
  - o Idioma: español / euskera

Ilustración 19. Cuaderno de trabajo bilingüe para familias



Fuente: Proyecto Prebenfamilia

- Un manual de prácticas de gestión dirigido a AMPAS (1.500)
  - o Tirada:1.500 ejemplares
  - o Idioma: español
  - o Accesible en el enlace: <https://ferya.es/wp/wp-content/uploads/2019/09/Manual-FERYA.pdf>

-Página web programa: Tal y como se ha mencionado previamente, el soporte web que incluye las intervenciones, memorias y materiales, así como videos formativos y prensa, supone poner a disposición de todas las personas interesadas la producción relativa al proyecto Prebenfamilia, la finalidad es que pueda estar disponible y ser accesible para el mayor número posible de personas interesadas además de proporcionar visibilidad a la iniciativa.

-La página web está accesible en el enlace:

<https://irefrea.org/prebenfamilia/>

-Videos:

Asimismo, se consideró que la edición de vídeos accesibles en abierto facilitaba la difusión de los contenidos de las acciones del proyecto más allá de sus participantes directos. A continuación, se detalla esta producción en vídeo que corresponde a la jornada: Nuevos escenarios de consumo y ocio en Adolescentes: La familia como principal agente de prevención. La jornada forma parte de la formación técnica detallada en el proyecto y se desarrolló en el municipio de Laudio/ Llodio el día 1 de 2017 y tuvo una duración de tres horas (10:30-13:30). Los enlaces que se detallan a continuación corresponden a las intervenciones de los ponentes y están localizables en el espacio web de Prebenfamilia: Se incluyen la intervención de la universidad de Deusto, de la Asociación Asajer y también de la unidad de delitos tecnológicos de la Ertzaina:

<https://www.youtube.com/watch?v=uEXSe5FFjr8&list=PLzP7rqXfJxhzljiuJR5Kd5t7iAiEUNPOL&index=4>

<https://www.youtube.com/watch?v=IB8Bsslwzuo&list=PLzP7rqXfJxhzljiuJR5Kd5t7iAiEUNPOL&index=2>

<https://www.youtube.com/watch?v=Ga5j51YLSdw&list=PLzP7rqXfJxhzljiuJR5Kd5t7iAiEUNPOL&index=1>

Además de la edición de materiales pedagógicos y la producción de videos, se consideró necesario dar visibilidad a la identidad gráfica del proyecto a través de una serie de productos, como bolsas con logo, bolígrafos y cuadernos de notas. Estos productos se facilitaban a los asistentes a las acciones del proyecto.

### *5.2.3.2. Difusión en medios de comunicación*

Con la finalidad de dar mayor cobertura al proyecto y presencia de las asociaciones en la comunidad, visibilizar su esfuerzo y participación durante las distintas fases del proyecto, ha habido una presencia constante en los medios de comunicación a través de notas de prensa, entrevistas e intervenciones radiofónicas en los siguientes canales: El correo, Diario de Álava, EITB Radio Vitoria, las revistas municipales del

ayuntamiento de Llodio, Zuin, del de Amurrio, Hauxe da, referencias en las páginas de los centros educativos, espacios de anuncios de las asociaciones etc. Para ilustrar dicha difusión a través de medios, se muestra a continuación una selección de los canales y tipo de comunicación realizada en forma de fichas.

Ilustración 20. Ficha Diario de Álava (1)

Fuente: Diario de Álava: 25-03-2017

Contenido: Notas de prensa que presentan el programa con entrevistas a las AMPAS



# Ilustración 21. Ficha Diario de Álava (2)

Fuente: El diario de Álava. 12-05-2017

Contenido: Informar de reuniones con las AMPAS

Fuente: El Correo. 25-05-2017

Contenido: Proporcionar información sobre Prebenfamilia

12 CIUDADANOS |

Jueves 25.05.17  
EL CORREO

## Padres de 3.000 alumnos de Ayala se suman al programa para prevenir adicciones en jóvenes

La iniciativa se ha desarrollado el último año con las Ampas de los quince centros escolares de la comarca

**MARTA PECIÑA**

LLODIO. Las asociaciones de padres y madres (Ampas) de los quince centros escolares de la comarca de Ayala han participado durante el último año en los encuentros propuestos por los técnicos municipales para buscar fórmulas que les permitan hacer frente colectivamente a los fenómenos de drogadicción que puedan afectar a sus hijos, especialmente en la adolescencia. En total, el radio del programa ha alcanzado a unos 3.000 jóvenes de la zona, el objetivo final de la iniciativa.

El proyecto se enmarca en la campaña 'Prebenfamilia-Araba. Redes positivas' que se puso en marcha en 2015 en colaboración con la Diputación de Álava, los ayuntamientos de Llodio y Amurrio, las federaciones de madres y padres de centros públicos (Denon Eskola) y concertados (FAPACNE) y el Instituto Europeo de Estudios en Prevención (IREFREA) con el objetivo de «fomentar la creación de una red comunitaria que genere e integre conocimiento, buenas prácticas y sobre todo una tarea común: el desarrollo de los factores de protección acordes a las necesidades y demandas de la comunidad que las acoge», explicaron los organizadores.

Las familias de la comarca de Ayala llevan ya algún tiempo trabajando juntas y han celebrado varios encuentros. Ese contacto les ha servido para llegar a la conclusión de que juntas son más eficaces y logran mejores resultados. Por eso, están dispuestas a hacerse oír en los plenos de todos los Ayuntamientos para defender su trabajo y poner el acento en su tarea como agentes de prevención. De hecho, la sesión plenaria que se celebrará esta tarde en Amurrio acogió la primera lectura de un manifiesto redac-

tado por las familias con el fin de destacar su papel como agentes de prevención. El mismo documento se leerá la próxima semana en Llodio y el Ayuntamiento de Ayala hará lo propio.

**Encuentros**

Este trabajo de reflexión se ha llevado a cabo en varios encuentros. El primero se celebró el Amurrio el año pasado y sirvió para analizar las características de las asociaciones de familias de los centros escolares de Ayala como agentes de prevención. Fruto de ese trabajo, en la segunda reunión, celebrada en Realpalaia, también el año pasado, se concluyó que había que empoderar a las asociaciones y «formarlas para que pudieran ejercer su liderazgo, siendo capaces de plantear soluciones concretas a los problemas con lo que se encuentran habitualmente», explicaron.

El último trabajo de las asociaciones participantes ha tenido Llodio como escenario para reflexionar acerca del papel de las familias en la prevención. Como resultado se aportaron ideas para fomentar la colaboración entre las familias, los políticos y los técnicos. De hecho, a este último encuentro, asistieron representantes políticos de los cinco municipios de Ayala. Tras este trabajo desarrollado a lo largo del último año, se leerá el manifiesto en los plenos para destacar el papel preventivo de las familias con la firma intención de continuar este trabajo durante el próximo curso escolar.

Entre otras cosas, las familias destacan su labor transformadora de la sociedad y los factores de protección que ofrecen a los individuos. También reconocen que el trabajo conjunto permite multiplicar los resultados, ya que los problemas son comunes.



Los jóvenes son el objetivo de la campaña. **EL CORREO**

Ilustración 23. Ficha El Correo (2)

Fuente: El correo. 12-03-19

Contenido: Informar de la reunión de buenas prácticas e intercambio con otros equipos técnicos.



Ilustración 24. Ficha Noticias de Álava

Fuente: Noticias de Álava: 08-05-2018

Enlace: <https://www.noticiasdealava.eus/araba/2018/05/08/amurrio-convierte-hito-ocio-familia/410297.html>

Contenido: Informar del evento a celebrar en Amurrio, concerniente al ocio familiar



Ilustración 25. Ficha EITB

Fuente: EITB. 4-05-2018

Enlace: <https://www.eitb.eus/eu/irratia/euskadi-irratia/programak/gertukoak/audioak/osoak/5569277/audioa-prebenfamilia-programak-familien-arteko-sarea-osatu-nahi-du-araban/>

Contenido: Poner de manifiesto la iniciativa Prebenfamilia a través de una entrevista con EITB radio



**Prebenfamilia programak familien arteko sarea osatu nahi du Araban**

Ilustración 26. Ficha Radio Llodio

**Fuente: Radio Llodio 13-03-2019**

Enlace: <https://radiollodio.com/2019/03/13/jornada-de-trabajo/>

Contenido: La realización y difusión de una jornada de trabajo con técnicos de prevención de la CAPV

Ilustración 27. Ficha revista municipal Llodio

Fuente: Revista municipal del ayuntamiento de Laudio/Llodio. Diciembre 2015

Enlace: <http://www.zuin.net/familia-topaketak-garapen-eta-haziera-osasungarriak/?lang=es>

Contenido: Informar de las escuelas preventivas dirigidas a familias



Ilustración 28. Ficha Etxaurren Ikastola

Fuente: Blog Centro educativo Etxaurren Ikastola. 14-05-2017

Enlace: <https://etxaurrenikastola.wordpress.com/>

Contenido: Participación de miembros del AMPA del centro escolar en el programa Prebenfamilia

Ilustración 29. Ficha periódico Aiaraldea

Fuente: Periódico Aiaraldea, 12-05-2018

Enlace: <https://aiaraldea.eus/amurrio/1524560540819-aisialdia-eta-prebentzioa-familian>

Contenido: Informar del evento del ocio familiar en Amurrio



Ilustración 30. Ficha Revista municipal Amurrio

Fuente: Revista municipal del ayuntamiento de Amurrio. 9.-06-2017

Enlace: <https://www.hauxeda.com/familias-de-amurrio-participan-prevencion-problemas-comunitarios-velar-por-los-menores/>

Contenido: Informar sobre el manifiesto dirigido a las familias



#### *5.2.3.3. Presencia en foros de prestigio y reconocimientos a las buenas prácticas*

El programa no solo ha tenido una presencia local, sino que también se ha presentado en distintos foros internacionales, concretamente, en el espacio destinado al desarrollo de regiones rurales y también en la conferencia anual internacional organizada por la CEE a través de la sociedad de prevención europea. Además, el programa ha recibido una distinción como buena práctica en 2018 y concurre a la convocatoria autonómica en 2020.

Se redacta una reseña descriptiva de la iniciativa para ser presentada durante los días 6-8 de junio de 2016, en el encuentro internacional Drug Prevention and treatment in rural settings, celebrado en Viena, organizado por United Nations Office on Drugs and Crime, (UNODC) en relación con el problema de las drogas en el ámbito rural. IREFREA, el instituto europeo de prevención realizó una mención al proyecto, durante la mesa técnica: rural treatment meeting day 2, presentation of existing practices.

## Ilustración 31. Ficha agenda evento UNODC

Fuente: Programa jornada UNODC 6-8/ 06 -16

Contenido: Dejar constatada la presencia de IREFREA en la agenda

 <p><b>DRAFT AGENDA</b>  <b>Drug Prevention and Treatment in Rural Settings</b>          Vienna International Centre, Room C-1   6-8 June 2016          Monday, 06 June 2016</p> <p><b>RURAL TREATMENT MEETING, DAY 1</b></p> <table border="1"> <tr> <td>09:00 – 09:10</td> <td>Welcome and Official Opening Giberto Geiza, Chief, Drug Prevention and Health Branch, UNODC</td> </tr> <tr> <td>09:10 – 09:30</td> <td>UNODC Program on Substance Use Prevention and Treatment Hanna Heikkilä, UNODC Eloabeth Joens, UNODC</td> </tr> <tr> <td>09:30 – 10:00</td> <td>Development of a Guidance Document on SUD Prevention and Treatment in Rural Settings Group Discussion</td> </tr> <tr> <td>10:00 – 10:30</td> <td>BREAK</td> </tr> <tr> <td>10:30 – 10:50</td> <td>Overall Situation of SUD Prevention and Treatment in Rural Settings John Gale, University of New England College of Graduate Studies, Public Health, USA</td> </tr> <tr> <td>10:50 – 11:00</td> <td>Questions and Discussion</td> </tr> <tr> <td>11:00 – 11:20</td> <td>Challenges: Substance Use Prevention in Rural Settings Augusto Perez, Corporación Nuevos Rumbos, Colombia</td> </tr> <tr> <td>11:20 – 11:30</td> <td>Demographic and Sociological Trends in Rural Substance Abuse Sharonn Alcaraz, Pennsylvania State University, USA</td> </tr> <tr> <td>11:30 – 11:40</td> <td>Questions and Discussion</td> </tr> <tr> <td>11:40 – 11:50</td> <td>Assessing SUD treatment needs in rural settings Nancy Rogel, University of Nevada, USA</td> </tr> <tr> <td>11:50 – 12:00</td> <td>Assessing the Situation of SUD in Rural Settings Tonya Tatum, Florida A&amp;M University, USA</td> </tr> <tr> <td>12:00 – 12:10</td> <td>Questions and Discussion</td> </tr> </table>	09:00 – 09:10	Welcome and Official Opening Giberto Geiza, Chief, Drug Prevention and Health Branch, UNODC	09:10 – 09:30	UNODC Program on Substance Use Prevention and Treatment Hanna Heikkilä, UNODC Eloabeth Joens, UNODC	09:30 – 10:00	Development of a Guidance Document on SUD Prevention and Treatment in Rural Settings Group Discussion	10:00 – 10:30	BREAK	10:30 – 10:50	Overall Situation of SUD Prevention and Treatment in Rural Settings John Gale, University of New England College of Graduate Studies, Public Health, USA	10:50 – 11:00	Questions and Discussion	11:00 – 11:20	Challenges: Substance Use Prevention in Rural Settings Augusto Perez, Corporación Nuevos Rumbos, Colombia	11:20 – 11:30	Demographic and Sociological Trends in Rural Substance Abuse Sharonn Alcaraz, Pennsylvania State University, USA	11:30 – 11:40	Questions and Discussion	11:40 – 11:50	Assessing SUD treatment needs in rural settings Nancy Rogel, University of Nevada, USA	11:50 – 12:00	Assessing the Situation of SUD in Rural Settings Tonya Tatum, Florida A&M University, USA	12:00 – 12:10	Questions and Discussion	<table border="1"> <tr> <td>12:10 – 13:25</td> <td>LUNCH</td> </tr> <tr> <td>13:25 – 13:35</td> <td>Drug Treatment in Rural Settings: Adapting the Health System to Serve the Needs of People Living in Rural Areas Oscar Arteaga, University of Chile, Chile</td> </tr> <tr> <td>13:35 – 13:45</td> <td>Challenges for the Provision of Treatment of SUD in Rural Settings Holly Andrilla, University of Washington School of Medicine, USA</td> </tr> <tr> <td>13:45 – 13:55</td> <td>Questions and Discussion</td> </tr> <tr> <td>13:55 – 15:00</td> <td>Conducting a Situational Assessment Group Discussion</td> </tr> <tr> <td>15:00 – 15:20</td> <td>BREAK</td> </tr> <tr> <td>15:20 – 16:30</td> <td>Conducting a Situational Assessment (continued) Group Discussion</td> </tr> <tr> <td>16:30 – 17:00</td> <td>Conclusions and Summary of the Day</td> </tr> <tr> <td>17:00 – 17:30</td> <td>Closing</td> </tr> </table> <p><b>Tuesday, 07 June 2016</b></p> <p><b>RURAL TREATMENT MEETING, DAY 2 Presentation of Existing Practices</b></p> <table border="1"> <tr> <td>09:00 – 09:10</td> <td>Objectives of the Day</td> </tr> <tr> <td>09:10 – 09:20</td> <td>Overview of Community-Based Prevention Hanna Heikkilä, UNODC</td> </tr> <tr> <td>09:20 – 09:30</td> <td>Drug Prevention in Rural Settings: the CADCA Experience Eric Siervo, Community Anti-Drug Coalitions of America (CADCA), USA</td> </tr> <tr> <td>09:30 – 09:40</td> <td>Drug prevention in Rural Settings: Balearic Experience Mariangels Duch, European Institute of Studies on Prevention, Spain</td> </tr> <tr> <td>09:40 – 09:50</td> <td>Substance Abuse Prevention and Treatment in Rural Settings: Focus on American Indians and Alaska Natives Kathy Etz, National Institute on Drug Abuse, USA</td> </tr> <tr> <td>09:50 – 10:00</td> <td>Questions and Discussion</td> </tr> <tr> <td>10:00 – 10:10</td> <td>Drug Treatment in Rural Settings: Finnish Experience Tuuli Pitkanen, A-Clinic Foundation, Finland</td> </tr> <tr> <td>10:10 – 10:20</td> <td>Drug Treatment in Rural Settings: the Experience of Implementing Methadone Clinics in Tanzania Pamela Kaduri, Muhimbili National Hospital &amp; Muhimbili University of Health and Allied Sciences, Tanzania</td> </tr> </table>	12:10 – 13:25	LUNCH	13:25 – 13:35	Drug Treatment in Rural Settings: Adapting the Health System to Serve the Needs of People Living in Rural Areas Oscar Arteaga, University of Chile, Chile	13:35 – 13:45	Challenges for the Provision of Treatment of SUD in Rural Settings Holly Andrilla, University of Washington School of Medicine, USA	13:45 – 13:55	Questions and Discussion	13:55 – 15:00	Conducting a Situational Assessment Group Discussion	15:00 – 15:20	BREAK	15:20 – 16:30	Conducting a Situational Assessment (continued) Group Discussion	16:30 – 17:00	Conclusions and Summary of the Day	17:00 – 17:30	Closing	09:00 – 09:10	Objectives of the Day	09:10 – 09:20	Overview of Community-Based Prevention Hanna Heikkilä, UNODC	09:20 – 09:30	Drug Prevention in Rural Settings: the CADCA Experience Eric Siervo, Community Anti-Drug Coalitions of America (CADCA), USA	09:30 – 09:40	Drug prevention in Rural Settings: Balearic Experience Mariangels Duch, European Institute of Studies on Prevention, Spain	09:40 – 09:50	Substance Abuse Prevention and Treatment in Rural Settings: Focus on American Indians and Alaska Natives Kathy Etz, National Institute on Drug Abuse, USA	09:50 – 10:00	Questions and Discussion	10:00 – 10:10	Drug Treatment in Rural Settings: Finnish Experience Tuuli Pitkanen, A-Clinic Foundation, Finland	10:10 – 10:20	Drug Treatment in Rural Settings: the Experience of Implementing Methadone Clinics in Tanzania Pamela Kaduri, Muhimbili National Hospital & Muhimbili University of Health and Allied Sciences, Tanzania
09:00 – 09:10	Welcome and Official Opening Giberto Geiza, Chief, Drug Prevention and Health Branch, UNODC																																																										
09:10 – 09:30	UNODC Program on Substance Use Prevention and Treatment Hanna Heikkilä, UNODC Eloabeth Joens, UNODC																																																										
09:30 – 10:00	Development of a Guidance Document on SUD Prevention and Treatment in Rural Settings Group Discussion																																																										
10:00 – 10:30	BREAK																																																										
10:30 – 10:50	Overall Situation of SUD Prevention and Treatment in Rural Settings John Gale, University of New England College of Graduate Studies, Public Health, USA																																																										
10:50 – 11:00	Questions and Discussion																																																										
11:00 – 11:20	Challenges: Substance Use Prevention in Rural Settings Augusto Perez, Corporación Nuevos Rumbos, Colombia																																																										
11:20 – 11:30	Demographic and Sociological Trends in Rural Substance Abuse Sharonn Alcaraz, Pennsylvania State University, USA																																																										
11:30 – 11:40	Questions and Discussion																																																										
11:40 – 11:50	Assessing SUD treatment needs in rural settings Nancy Rogel, University of Nevada, USA																																																										
11:50 – 12:00	Assessing the Situation of SUD in Rural Settings Tonya Tatum, Florida A&M University, USA																																																										
12:00 – 12:10	Questions and Discussion																																																										
12:10 – 13:25	LUNCH																																																										
13:25 – 13:35	Drug Treatment in Rural Settings: Adapting the Health System to Serve the Needs of People Living in Rural Areas Oscar Arteaga, University of Chile, Chile																																																										
13:35 – 13:45	Challenges for the Provision of Treatment of SUD in Rural Settings Holly Andrilla, University of Washington School of Medicine, USA																																																										
13:45 – 13:55	Questions and Discussion																																																										
13:55 – 15:00	Conducting a Situational Assessment Group Discussion																																																										
15:00 – 15:20	BREAK																																																										
15:20 – 16:30	Conducting a Situational Assessment (continued) Group Discussion																																																										
16:30 – 17:00	Conclusions and Summary of the Day																																																										
17:00 – 17:30	Closing																																																										
09:00 – 09:10	Objectives of the Day																																																										
09:10 – 09:20	Overview of Community-Based Prevention Hanna Heikkilä, UNODC																																																										
09:20 – 09:30	Drug Prevention in Rural Settings: the CADCA Experience Eric Siervo, Community Anti-Drug Coalitions of America (CADCA), USA																																																										
09:30 – 09:40	Drug prevention in Rural Settings: Balearic Experience Mariangels Duch, European Institute of Studies on Prevention, Spain																																																										
09:40 – 09:50	Substance Abuse Prevention and Treatment in Rural Settings: Focus on American Indians and Alaska Natives Kathy Etz, National Institute on Drug Abuse, USA																																																										
09:50 – 10:00	Questions and Discussion																																																										
10:00 – 10:10	Drug Treatment in Rural Settings: Finnish Experience Tuuli Pitkanen, A-Clinic Foundation, Finland																																																										
10:10 – 10:20	Drug Treatment in Rural Settings: the Experience of Implementing Methadone Clinics in Tanzania Pamela Kaduri, Muhimbili National Hospital & Muhimbili University of Health and Allied Sciences, Tanzania																																																										

-La comunidad europea, a través de su agencia de prevención de las adicciones, organiza de forma anual una conferencia internacional donde participan profesionales de la prevención, agencias, universidades y agentes institucionales. El objetivo es incrementar el conocimiento vinculado a iniciativas preventivas en cualquiera de sus ámbitos. Cada dos años se celebra en la sede central de Lisboa dicho encuentro. En esta ocasión Prebenfamilia fue presentada a través de una ponencia en el apartado de prevención familiar. La ponencia se llevó a cabo el 25 de octubre de 2018 y formó parte del catálogo editado con todos los participantes y exposiciones orales por parte de la agencia de lo que se da detalle a continuación

Ilustración 32. Ficha programa evento UNODC

Fuente: Programa detallado con intervenciones y Abstract. 25-10-18

Contenido: Explicitar la ponencia de la doctoranda en el congreso en el ámbito de prevención familiar, además del contenido de esta en forma de breve resumen



**Prevention Technologies**  
Improving the use of evidence in prevention practice

9th EUSPR conference and members' meeting  
24–26 October 2018 — Lisbon, Portugal — euspr.org

**PROGRAMME**



**Formal conference opening and reception:  
Wednesday 24 October 2018, 17.30**

Location: Lisbon City Hall

**Conference Day 1, Thursday 25 October 2018**

08.00	<b>Registration</b>	
09.00	<b>Plenary Session 1</b>	Conference Centre
	Prof. John Toumbourou, Deakin University, Australia <i>Cluster randomised trial of Communities That Care in Australia: Translating research into prevention practice</i>	
	Prof. Christiane Spiel, University of Vienna, Austria <i>Improving the use of evidence in prevention practice - lessons learned from violence prevention in Austria</i>	
10.30	Coffee break	
11.00	<b>Plenary Session 2</b>	Conference Centre
	Frederick Groeger-Roth, Crime Prevention Council of Lower Saxony, Germany <i>Use of Evidence-based Prevention Programmes in Communities. A Practice-based Taxonomy of Barriers and Possible Solutions</i>	
	Dr James White, Cardiff University, United Kingdom <i>Co-producing and prototyping interventions</i>	
12.30	Lunch break	
	<b>Poster Session 1</b>	
14.00	<b>Parallel Session 1</b>	
	1.1 Schools, mental health, and wellbeing	Conference Centre
	1.2 Illicit substances	EMCDDA 107
	1.3 Alcohol	EMCDDA 012
	1.4 Innovations in prevention	Palacete 102
	1.5 Early career session I	EMCDDA 106
15.30	Coffee break and posterviewing	Conference Centre
16.00	<b>Parallel Session 2</b>	
	2.1 Special Session: The Prevention Workforce: An Emerging New Identity	EMCDDA 107
	2.2 Special Session: EPPIC — Exchanging Prevention practices on Polydrug use among youth in Criminal justice systems	EMCDDA 012
	2.3 Special Session: How to study and apply effective components	Palacete 102
	2.4 Parents and families	Conference Centre
	2.5 Early career session II	EMCDDA 106
18.00	End of Day 1	
19.30	<b>Conference social dinner (prior booking required)</b>	

question in prevention science: What are some of the biggest implementation challenges in prevention, and how do we address these. The first study, "Connecting: Implementation Successes and Barriers of a Prevention-Based Program with Foster Families," presents implementation data from a self-directed workbook plus DVD program with foster families. We found that 82% of families engaged in some program content, yet, the level of program completion was less than we had hoped, closer to 50%. The authors will describe how these data compare to non-foster program implementation, and they will discuss implications for implementation differences and similarities in targeted versus universal programs and self-directed versus in-person programs. The second study, "First Years Away from Home: Utilization, Engagement, and Usefulness, in a Self-Directed Handbook Program for Parents of Students Transitioning to College," is also a self-directed program. We found that 85% of parents reported they read the handbook and/or completed at least some of the activities. 62% completed at least three quarters and 47% completed all 22 activities. The authors will discuss participation rates (reading the handbook) versus dosage (the degree to which parents actively engaged with and used the material); they will also compare parent perceptions of handbook utility with their young adult children's perceptions. In order to optimize the relevance of prevention, we need to understand what works, for whom, and under what conditions. Implementation barriers and successes that are similar across modalities or stages of research, as some were across these programs, provide useful information about scaling up evidence-based parenting programs effectively and efficiently.

**Maria Olarizu Miguel**

*"A community story: Sharing knowledge experiences in a prevention program"*

It is usual that non-profit entities shape the community framework and promote social changes usually related with citizens' life, wellness, health and development. Families associations have an essential role in child education. Being change agents and public institutions speakers, they can have a determinant impact in the local life, not only because the alliances with community agents they can establish, but because they also can take an active part in public governmental programs related to health, prevention, personal and social development, safety and law regulations.

Prebenfamilia is a community prevention project created by public governmental bodies and family associations in Alava (Basque Country, Spain). It has created a network that includes also remarkable universities (specific prevention research teams) and IREFREA. The initiative started in 2015, and pretends to place family needs at the heart of the community. Alava is the largest territory in Basque country. Its population is mainly concentrated at the heart of its main city, Vitoria-Gasteiz (244 000

people) being the rest (80 000 people) distributed in small local villages (2 000-18 000 people), some of them located in the countryside and mountains, in some cases a bit isolated, with a limited offer of basic local resources. That is why social network among boundaries can be an opportunity to decrease isolation, sharing experiences, services and resources. It is an innovative practice with no precedents at the region.

Being conducted by a small team of people, the project incorporates action research methodology a process of inquiry, conducted by those taking the action; here, the main aim of the practitioner is to improve and refine his/her actions. Results after three years of implementation offer hopeful perspectives: prevention materials designed, 5 community workshops and reports produced, a written manifesto and a massive event held, concerning prevention families and leisure.

**Louise Parker, Jane Lanigan, Sheryl Hughes and Thomas Power**

*Exploring Parental Feeding Styles as Contributors to Childhood Obesity: An Integrated Research-Practice Approach to Reaching Parents in Real-World Settings*

Speaker: Louise Parker

Research evidence suggests that most children have an inborn ability to self-regulate their eating by paying attention to internal cues of hunger and fullness. However, it has also been documented that parents influence children's self-regulation through their style of feeding behavior. On one hand, when parents exert too much external control in feeding, children may learn to ignore their internal cues. However, when they offer too little structure or control in feeding, children may engage in unchecked consumption of high calorie foods or develop patterns of mindless eating. One strategy for impacting the rising tide of childhood obesity is to promote responsive feeding practices among parents. If parents learn to avoid common feeding practices shown to be detrimental (e.g., using food as a reward or punishment), problematic child eating behaviors that lead to obesity may be reduced. A team of researchers and community-based practitioners developed and tested a family intervention to reach low income parents whose children were at high risk of obesity. Instruction in seven parent sessions was driven by a series of videos that focused on recognizing internal cues of hunger and fullness, promoting exploration of new foods, portion sizes, and appropriate structuring of both the home and external eating environment. The program was conducted at two sites in the U.S., one large metropolitan area and one smaller community. Assessments were conducted at pre-, post-, 6 months and 12 month follow ups for 254 Latino families (134 prevention, 120 control) between 2014-2016. Preliminary results indicated significant effects on increasing parent responsiveness

-En una nota de prensa emitida por la Diputación Foral en su página web, con fecha 9-11-2018, la entidad reconoce el proyecto Prebenfamilia como una buena práctica en la atención a personas. Este reconocimiento tuvo su presentación en la casa de la cultura de Vitoria, su objetivo es poner de manifiesto la labor realizada por los profesionales técnicos.

## Ilustración 33. Ficha buenas prácticas DFA

-Fuente: Nota Prensa DFA 9-11-2018

Contenido: Comunicar fallo del premio buenas prácticas a Prebenfamilia



Prensa Oharra  
Nota de Prensa

### Las residencias sin sujeciones, el empoderamiento familiar de Prebenfamilia y la musicoterapia, reconocidas como buenas prácticas en el IFBS

La Diputación Foral de Álava celebra el lunes una jornada en donde las y los profesionales del Instituto Foral de Bienestar Social compartirán buenas prácticas en la atención a las personas

**Vitoria-Gasteiz, 9 de noviembre de 2018.** La Diputación Foral de Álava reconocerá por segundo año consecutivo las buenas prácticas en la atención que las y los profesionales del Instituto Foral de Bienestar Social (IFBS) han realizado durante el último ejercicio. En esta ocasión, se han identificados tres buenas prácticas: la acreditación de las residencias para personas mayores de Oyón-Oion y Samaniego como centros libres de sujeciones, el proyecto de empoderamiento familiar 'Prebenfamilia Araba: redes positivas' y la actividad de musicoterapia realizada en la residencia Lakua como terapia no farmacológica en personas mayores cuyo deterioro cognitivo es más avanzado o están al final de su vida.

El Departamento de Servicios Sociales de la Diputación Foral de Álava realizará este reconocimiento en un acto que tendrá lugar el próximo lunes, a partir de las 11.00 horas, en la Casa de la Cultura Ignacio Aldecoa, en Vitoria-Gasteiz, y que contará con la presencia de la diputada foral de Servicios Sociales, Marian Olabarrieta.

La Diputación Foral de Álava impulsa esta iniciativa sobre buenas prácticas en la atención en cada una de las áreas del IFBS, esto es, dependencia, discapacidad, protección e inclusión social, como reconocimiento y con el objetivo de conocer y compartir entre los profesionales las acciones llevadas a cabo.

En esta jornada, el Área de Personas Mayores del IFBS abordará el cambio de paradigma en los cuidados a propósito de la acreditación que han recibido este año las residencias forales de Oyón-Oion y Samaniego como centros donde se han erradicado por completo las sujeciones físicas, siendo los primeros de gestión pública en el Estado que han recibido este reconocimiento por parte de la Confederación Española de Organizaciones de Mayores.

ARABAKO FORU ALDUNDIA / DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA - Pribetzia plaza 2/3 01001 Vitoria-Gasteiz  
Tel: 945 18 19 02 Fax: 945 18 17 62 Raquel Ugarriza  
www.araba.eus - rugarriza@araba.eus

### 5.3 Lecciones de aprendizaje y oportunidades de futuro

Prebenfamilia ha sido un proyecto con y para las familias y la comunidad. Al describir este aprendizaje de vida, la investigadora ha sido consciente de la dedicación otorgada al proyecto. Todo empezó con una idea basada en la unión y el aprovechamiento de experiencias, muchas de las personas participantes en la narrativa descrita han dedicado muchos años de su vida a hacer posibles cambios que permitan mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas. El trabajo de intervención y desarrollo comunitario requiere una dedicación y compromiso muy altos. No es únicamente tiempo laboral que es el que puede esperarse de los profesionales que se dedican a realizar cambios, sino el tiempo personal de las personas que deciden sin ningún tipo de compensación económica cederlo para mejorar la sociedad de manera altruista.

Esta investigadora ha sido consciente de que sin este trabajo altruista existirían muchas lagunas en los servicios que la comunidad requiere, servicios que se basan en valores, dedicación, compromiso y el ánimo de trabajar por los demás y por un mundo justo, que no siempre es posible. Es necesario decir que, a medida que se va entrando en contacto con la realidad social, más se es consciente de la implicación que se requiere y lo que empiezan siendo unas horas, al final ocupa el tiempo personal y se convierte en una razón de ser, un propósito vital, el tiempo de ocio como motor de inspiración personal dedicado al altruismo y también a la práctica de aficiones, que se convierten en nuestro impulso vital, costumbres y cotidianidad y también dan lugar a nuestra identidad como resultado de lo que dicha práctica dice de las personas que la llevan a cabo.

Quizá la cercanía sea característica del modo de llevar a cabo el trabajo con personas, y es también ésta la que ha marcado el discurso de las asociaciones en relación con la administración pública, en ocasiones despersonalizada, lejana, rígida y poco dispuesta a la dinamización y adaptación al contexto social a través de las transformaciones. La norma y la legalidad que impera en el contexto público se erige en el criterio y modo de hacer que sobre todo estandariza y homogeneiza las relaciones personales. Cuando lo que la ciudadanía pide es, sobre todo, trato personal cercano y diferenciado, la respuesta institucional es en numerosas ocasiones la opuesta, trabas, distancia, alejamiento y trato paternalista. Si el proyecto ha funcionado, ha sido precisamente, por lo contrario, por el enfoque que las instituciones participantes le han imprimido, por romper con el *establishment* estipulado de horarios, líneas divisorias

entre quién es ciudadano y quién es funcionario y sobre todo por dedicar tiempo a escuchar la diferencia, aceptarla y abrazarla.

Es difícil fomentar cambios en colectivos sin escuchar sus peticiones, sin situarse en su contexto de partida, sin entender sus necesidades. Quizá se realicen transformaciones porque sí, pero si no se impulsan por aquellas personas a las que les repercuten, dichos cambios no duraran mucho tiempo, sobre todo cuando se trata de cambios de paradigmas, creencias, y modos de hacer. Como se mencionaba al inicio de esta tesis, la gobernanza pública supone un cambio de escenario en la toma de decisiones por parte de las instituciones en relación con la ciudadanía, no se trata de permitir participar en los procesos que atañen a la población, sino de reconocer legítimamente que los planes y estrategias públicas son con y para la población. Esta manera de participar y de reconocer la legitimidad de la voz y aportación de la ciudadanía guarda una relación directa con la metodología de investigación acción en la que se trabaja con el objeto, que también es sujeto activo del proyecto.

Es en esta metodología, donde más claramente ha observado la investigadora la dificultad de comenzar un proyecto que no se sabe cómo finalizará porque con cada intervención que se lleva a cabo hay nuevas ideas y reflexiones que transforman el camino o la vía a seguir; esa dualidad en la que en numerosas ocasiones la acción y la reflexión se entremezclan porque actuar supone reflexionar y también realizar cambios producto de dicha reflexión. Con cada paso se generan nuevos escenarios inéditos en los que el interés no se centra en replicar situaciones sino descubrir nuevas y ver qué es lo que pasa, en las que la distancia con el objeto/sujeto de la investigación es mínima y en las que también la investigadora pasa a formar parte de la investigación en sí al establecer relaciones interpersonales y de confianza que trascienden su propia realidad académica. Se trata quizá de una metodología en la que se requiere que distintas identidades convivan simultáneamente, y así ha sido en este caso: participante, investigadora, funcionaria pública, persona con valores y preferencias sociales, ideología social, etc.

Es también destacable reconocer el valor del intercambio de conocimiento y aprendizaje por medio del diálogo, la conversación en un contexto apreciativo y positivo, que suma. El lenguaje y diálogo social pueden acercar personas, pueden conformar grupos que comparten intereses y valores que les diferencian y a los que se adscriben porque se sienten identificados con su propósito, y lo que empieza siendo quizá un tiempo semanal acaba convirtiéndose en un modo para realizar cambios, que muchas veces se hacen con poco presupuesto, pocos recursos, pero con mucha

buena fe, voluntad y dedicación. Las personas no olvidan aquellas situaciones en las que hay emociones positivas y de bienestar. La comunidad se constituye así en un espacio de encuentro y relación donde son posibles cambios y transformaciones que descansan en el impulso de grupos sociales comprometidos, identificados con un modo de ser y estar en lo social que necesitan también tomar parte en las decisiones públicas que les atañen.

Y en medio de todo esto la figura y rol de la familia como elemento de cohesión, el referente para los modelos de crianza de educación y de gestión de nuestro tiempo vital. La familia como modulador de lo que suponen nuestros espacios y tiempos públicos de ocio y las decisiones que conciernen al desarrollo vital y al futuro, no sólo de sus hijos e hijas sino de la sociedad en la que viven.

Han sido numerosas las intervenciones que se han realizado desde el grupo promotor que fundamentalmente buscaba establecer un marco de actuación y de referencia para el trabajo en el territorio histórico, partiendo de un análisis de la realidad común al territorio histórico para posteriormente ahondar en cada zona o comarca y poder atender localmente a las necesidades específicas de cada ámbito geográfico. A lo largo de las mismas, se han hecho evidentes las peticiones de las asociaciones de familias y las entidades del tercer sector, relacionadas con el trabajo común con las instituciones, la necesidad de hacer manifiesto los logros realizados para seguir incorporando nuevos participantes, la conexión y red social y virtual para acercar más a las personas y los recursos, así como el impulso a un modelo de participación comunitaria diferente en la que se potencie el tiempo y espacio de ocio con un formato saludable, que contribuya a formar y fortalecer lazos familiares y sociales, apoye la crianza saludable de los jóvenes y también la convivencia basada en valores de todas las personas.

Se han dado muchos pasos hacia adelante, se han creado de forma común mano a mano, recursos pedagógicos, educativos y declaraciones de valores que escenifican ese tránsito hacia el cambio. No es fácil, pero es esperanzador saber que no hay precedentes para lo realizado. El reconocimiento de las familias y asociaciones como referentes y agentes preventivos es fundamental para sentar las bases de una concepción más saludable del tiempo y espacios comunitarios. Hay que seguir sosteniendo la transformación iniciada; no es fácil, pero documentar este proceso es fundamental para que las personas que se vayan incorporando al proyecto y proceso puedan continuar con la tarea de quienes ya no están. Seguir aprendiendo de lo que otras personas aprendieron e hicieron y continuar avanzando y mejorando.

El proyecto de Prebenfamilia está en una fase de expansión, documentación de experiencias y explicitación documental del aprendizaje conversacional, tácito, adquirido. Durante las distintas fases y momentos que ha experimentado, la presencia en los medios de comunicación y difusión pública ha estado presente, también la de la presentación a instituciones autonómicas, nacionales, europeas e internacionales, a través de conferencias, bionotas, presentación ante expertos y con profesionales de la prevención a través del intercambio de buenas prácticas.

Si bien inicialmente el grupo promotor al inicio de su andadura estableció distintos momentos para desarrollar una serie de hitos de manera común, es manifiesto decir que el trabajo en la comarca presentado ha excedido la producción, intervención y ritmo previsto inicialmente por el grupo promotor. El equipo técnico del valle de Ayala ha visto con satisfacción cómo el devenir de las intervenciones generaba nuevas oportunidades y cómo el trabajo reflexivo con los grupos de interés comunitarios coincidía en el tiempo con las intervenciones o acciones solicitadas. Sin embargo, es necesario decir que el avance también está condicionado a la garantía de la renovación de los participantes y al trasvase del conocimiento y de lo aprendido. No se trata de reinventar ruedas, sino de dar continuidad a lo iniciado. Las personas que participan en las asociaciones no están siempre disponibles, sus circunstancias personales y familiares y profesionales, cambian y por ello, es necesario garantizar el trasvase de experiencias y conocimiento a las siguientes, preservando lo alcanzado y lo vivido. Por ello es tan importante no sólo documentar lo realizado sino también transmitir esa experiencia y saber hacer a las nuevas incorporaciones, para que permanezca en la memoria comunitaria, un proyecto basado en las necesidades comunitarias, no de manera estática sino dinámica y seguir proporcionando respuestas específicas a la propia vida y convivencia de las personas en las sociedades, serán nuevas intervenciones, que pretenden sumar y reflexionar en positivo sobre lo alcanzado y lo que queda por lograr.

El futuro nos pertenece a todas las personas, está en nuestra mano el potenciar aquellos contextos en los que el aprendizaje colectivo fluya y se compartan experiencias, reflexiones y diálogo, mucho diálogo. El futuro se construye desde nuestro presente y las generaciones que ahora se están criando y desarrollando deben recibir una perspectiva integral de lo que supone el conocimiento del medio, de las personas, de la sociedad para implicarse más en la comunidad, para generar apego y vínculos allí donde sean necesarios, para cuidar la salud, el bienestar personal, a través de la preocupación por lo social y por el entorno en el que todos estamos inmersos. Todavía hay oportunidades para estar atentos y atentas a las

transformaciones que están por llegar y tomar la decisión de querer formar parte activa de las mismas. Siendo ciudadanos presentes en sus municipios, participando, compartiendo recursos, tiempo y prestando soporte allí donde sea necesario.

#### 5.4. Recapitulación

A través de la información precedente, se ha pretendido dar respuesta a los criterios de éxito del proyecto y sus pretensiones iniciales relacionados con las aportaciones que las familias y sus asociaciones realizaron en los diagnósticos y que sacaron a la luz sus preocupaciones, problemas y oportunidades en relación con la prevención, muchas de cuales estaban relacionadas con su participación en la comunidad y en iniciativas preventivas, recibir formación técnica en distintos ámbitos, así como la estructuración de una red de colaboración en el espacio comunitario para sumar esfuerzos de asociaciones e instituciones públicas y privadas

Prebenfamilia, ha dado respuesta en su mayoría a las peticiones que las AMPAS pusieron de manifiesto, las ha empoderado. Ha dado visibilidad a la comunidad preventiva y a la familia como pilar de crianza y desarrollo de las generaciones futuras e igualmente a la necesidad de llevar transformaciones comunitarias donde otro modelo de participación y gobernanza sea posible, donde el papel del ocio y su enfoque valioso sea una meta a lograr, no sólo porque es cultura, es salud y un factor de protección frente a riesgos, sino porque su disfrute y práctica acerca a las personas, permite que éstas estén conjuntas en sociedad, participen de experiencias significativas que les proporcionan una identidad compartida con aquellos grupos a los que pertenecen, incrementando su identificación con un modelo comunitario donde hay mayor presencia en los foros donde se toman decisiones que les repercuten, sino porque esto también supone que las bases de la comunidad se asientan en el bienestar y el desarrollo. Todo ello se lleva a cabo teniendo presentes los valores que implican participar, reconocer a los demás, crecer personal y colectivamente y también acercar los recursos a aquellos colectivos que tienen más dificultades, en favor de todas las personas que integran la sociedad, el municipio, la localidad donde viven.

Es esencial, no sólo desplegar y acometer acciones, sino también que éstas respondan a las necesidades y problemáticas que acontecen a las familias. Además, es fundamental tener en cuenta que las asociaciones familiares poseen una rotación alta, es decir que el compromiso de los participantes se activa cuando están en momento de crianza de sus hijos e hijas, y no durante todo ese periodo.

La mayoría de las familias a medida que sus hijos e hijas adquieren y desarrollan autonomía en sus necesidades básicas, se distancian más de aquellos actos e intervenciones que suponen continuar reflexionando o recibiendo apoyo en las pautas relacionales, conductuales. Esto es frecuentemente una dificultad, dado que es necesario trabajar igualmente con familias cuyos hijos e hijas han pasado la etapa de mayor dependencia y están en un período en el que su propia identidad se configura acorde las tendencias, prácticas y sistema de relaciones que desarrollan con sus pares, cediendo el protagonismo y tiempo a estas últimas personas.

Para todo ello y para proporcionar más visibilidad ha sido necesario que el proyecto no sólo de respuesta a estas solicitudes manifestadas en la detección de la situación de partida, sino que también se visibilicen públicamente los esfuerzos por reunirse, reflexionar, e impulsar cambios que mejoren el bienestar de las familias y también que transformen la manera de disfrutar del tiempo libre, sumando esfuerzos, intercambiando experiencias, y aprovechando los recursos existentes, muchas veces desconocidos.

A pesar de las dificultades, Prebenfamilia ha significado compartir un liderazgo donde se ha trabajado no sólo para la comunidad sino con ella. Han tenido cabida no solo los agentes sociales, instituciones públicas y privadas, sino también los centros de conocimiento como la universidad e igualmente profesionales de la prevención. Su espíritu abierto, su orientación hacia un modelo de convivencia donde el diálogo, el aprendizaje orientado a la acción y el aprender de la experiencia han hecho posible conseguir tanto con tan poco. En el momento presente en el que hay tantas consideraciones sobre la gestión de los recursos tangibles, quizá sea necesario reconocer el valor del conocimiento y las oportunidades que la economía social ofrece a las futuras generaciones. Es también una etapa para evaluar lo conseguido y analizar de qué manera se han alcanzado los objetivos y transformaciones deseadas.

Es un reto que el conocimiento perviva dada la rotación tan alta que existe en las asociaciones familiares. El interés por documentar el programa en su totalidad, el establecer una descripción, análisis y evaluación del proceso que además ha dado lugar a la realización en paralelo de un proceso de investigación para la elaboración de un estudio de caso objeto de esta tesis obedece a explicitar todo el conocimiento tácito adquirido y que este perviva más allá de la presencia de sus integrantes. Las dinámicas el método y modelo de trabajo se pone a disposición de toda la comunidad y se publica el avance del proyecto y sus resultados en las distintas fases en la web que se crea para compartir dicho conocimiento.

El éxito del proyecto ha sido dar respuesta a muchas de las necesidades detectadas, no todas, el camino a seguir es largo y esto solo ha sido el comienzo. Los cambios comunitarios requieren un amplio periodo para poder consolidarse, muchas de las iniciativas necesitan tener una frecuencia estable para poder entroncarse en la práctica habitual de los agentes sociales y comunitarios.

En el momento presente, el programa aspira a ser reconocido como modelo de buena práctica preventiva familiar por el Gobierno Vasco en su convocatoria de 2020.

Que se garantice su continuidad, que las convocatorias sigan teniendo tales resultados de participación y de ilusión implica establecer un modelo de trabajo donde el centro es la ciudadanía, sus necesidades y problemas, quienes dan sentido a las competencias y funciones públicas, no al revés. La familia requiere intervenir y estar presente en la comunidad y el ocio que ésta ofrece, para que esas etapas de afirmación se realicen también con modelos positivos que garanticen un desarrollo saludable. Por ello, son necesarias las redes, la conexión entre agentes comunitarios que son también agentes preventivos y de salud para los menores.

Es aquí donde hay que repensar las fórmulas que la comunidad y sus instituciones ofrecen para construir entre todos una comunidad que integre sea inclusiva y ofrezca ocio valioso. Todo ello, supone reconocer la necesidad de comprender el contexto donde las organizaciones actúan, concibiéndolo como una realidad cambiante e incierta, donde es necesario salir del despacho y realizar trabajo de campo, directamente con la realidad. Conversar, establecer un diálogo apreciativo donde los problemas pueden constituirse en oportunidades para avanzar es motivo de interés para todos. El conocimiento debe ponerse al servicio de la sociedad no debe quedar en poder de tan sólo unas pocas personas privilegiadas.

## Bibliografía

JUAN, M., CALAFAT, A., DUCH M.A. & MENDES, F. 2019. EPOPS: Empowering parents' organizations to prevent substance use. IREFREA. (202-209 pp.). <https://ferya.es/epops/>

## Conclusiones

Acometer el presente proyecto de investigación ha constituido un reto enorme por diferentes razones. Algunas de las cuales están relacionadas con el punto de partida conceptual, más frecuentemente desarrollado en el ámbito de las organizaciones y la sociedad de la información, cuyas prácticas han trascendido al espacio social y comunitario de las asociaciones y organizaciones sin ánimo de lucro, que han formado parte del estudio de caso. Otras están relacionadas con la importancia y la consideración que dichas entidades otorgan al ocio, lo que ha sido motivo de análisis no sólo porque de compartir experiencias de ocio familiar y comunitario es una manera para fomentar la cohesión y el cambio social sino también porque la propia metodología utilizada en el estudio de caso, dota de protagonismo tanto al objeto de estudio, las asociaciones familiares, sus necesidades, problemas y experiencias sino también al papel que desempeña la propia investigadora que además de describir e ilustrar la realidad fomenta la búsqueda de soluciones y facilita la formulación de cambios.

Merece la pena en este apartado final realizar una consideración en lo que se refiere a los aprendizajes, recorrido conceptual y experiencias que han sido abordadas en esta tesis doctoral que a continuación se detallan por cada apartado

### Principales aportaciones en torno a la gestión del conocimiento

El capítulo primero aborda el valor de la gestión del conocimiento y de las experiencias compartidas, se ha realizado una reflexión y revisión de distintos autores y expertos cuya actividad se ha volcado en el ámbito del aprendizaje organizativo y colectivo, el valor del conocimiento y sus distintas modalidades, así como su interrelación con los procesos de adaptación al entorno, en permanente estado de evolución.

El intercambio de experiencias y saberes se constituye en un modo de conexión social, de acercamiento entre las personas que viven en distintos emplazamientos, en ocasiones, como se ha visto en el estudio de caso, alejados y con pocas opciones para la confluencia espacial. En el estudio de caso descrito en este proyecto, los

participantes a lo largo de las distintas dinámicas que se realizan explicitan la necesidad de construcción de dichos espacios para el diálogo, la conversación, el conocimiento de acercamientos y prácticas que les permitan formar comunidades de práctica, y mejorar las existentes. Son muchas las ocasiones en las que se menciona el desconocimiento de las actividades que otras personas y entidades realizan y desempeñan en el ámbito de las asociaciones y tercer sector e igualmente en las propias instituciones y administraciones públicas. La falta de sinergia entre las distintas entidades conducía a cierto aislamiento y a una sensación entre los participantes del estudio de caso de pérdida de visión y ausencia de respuesta a las necesidades reales, quedando en ocasiones desatendidas por no ser puestas en común a través de un trabajo transversal. Una intervención que permita dialogar y comprender qué tipo de soluciones e iniciativas se requieren, evitando duplicidades y la pérdida de eficiencia al no integrar las distintas experiencias. Por otra parte, la ausencia de espacios físicos comunes y la dispersión geográfica existente en el territorio histórico no facilitaba la interacción, era necesario acercarse a las personas, encontrar un marco común donde lo aprendido se pusiera a disposición de todos, donde los compromisos quedaran manifestados y sobre todo se explicitara el saber hacer, la práctica e iniciativas realizadas, mediante documentos gráficos, imágenes, memorias de actividad, en un soporte que eliminara barreras geográficas y temporales, permitiendo establecer redes entre personas a distancia.

El proyecto Prebenfamilia no tiene precedentes y ha sido una experiencia innovadora precisamente por tratar de dar respuesta a todas esas necesidades. Ha constituido una oportunidad para poner en común distintas miradas y realidades, establecer diagnósticos de situación y puntos de partida, y para acercarse a personas y conformar comunidad. Se han superado expectativas, al facilitar contextos de diálogo que han permitido también reconocer grupos y colectivos que trabajan en contextos comunes a pesar de que en muchos casos no se supiera, y también valorar en esa labor, percibiendo los distintos roles que desempeñan en la vida cotidiana de las familias, en los procesos de desarrollo y crianza de sus hijos e hijas y también en la educación en salud que proporcionan.

Prebenfamilia ha sido el hilo conductor de este proceso en el que las personas se han reconocido como aliados al poner en común sus problemas, necesidades y objetivos, y ha contribuido a que los participantes sientan que todos desempeñan acciones preventivas en cada uno de los ámbitos en los que participan. Esta identidad, que implica reconocer que todos somos agentes preventivos conecta propósitos y objetivos a favor de la salud de las familias y de la comunidad. Además, implica la confluencia

de intervenciones y el acercamiento de las entidades, visualiza el esfuerzo, garantiza que el aprendizaje y la experiencia pervivan (algo especialmente importante dada la alta rotación que se produce en algunas asociaciones, sobre todo las de familias) y también supone trascender el propósito de cada entidad, situándolo en un marco de mayor impacto al establecer redes y nodos de colaboración, no sólo dentro del tercer sector, sino también con las administraciones públicas participantes.

Las consecuencias de los procesos de colaboración de este tipo poseen repercusiones directas en la generación de riqueza social y de intangibles. No sólo es importante conocer lo que se conoce, sino también lo que se desconoce. En cada una de las fases del ciclo del conocimiento, se generan nuevos aprendizajes, es decir, que cuando se crea, difunde y evalúa lo aprendido se sigue generando conocimiento, es un ciclo infinito.

Tener una experiencia, reflexionar sobre ella, formar conceptos y ponerlos en acción supone conectar la experiencia y acción con la reflexión, algo determinante para la mejora continua y para la creación de soluciones innovadoras. En ocasiones, cuando se llevan a cabo proyectos comunitarios que buscan transformaciones, se asocia a los factores de éxito el hecho de poseer una amplia partida presupuestaria, que sin duda puede ser de ayuda, pero cabe reconocer el valor de la reflexión, y el análisis de lo acometido.

Prebenfamilia, tal y como se ha descrito en el capítulo dedicado al estudio de caso, ha sabido combinar los momentos de implementación y acción con aquellos destinados al encuentro el diálogo y el análisis. Ha sido un foro y lugar para el encuentro, y para la explicitación de necesidades y también de nuevos aprendizajes, pero también un espacio para reclamar visibilidad de lo que ya se hace, de los logros y saberes que en ocasiones están ahí y permanecen ocultos.

## Principales aportaciones en torno al ocio

Entre los aspectos de atención e interés sobre los que se ha reflexionado durante las dinámicas realizadas a lo largo del estudio de caso, el fenómeno del ocio ha sido uno de los más abordados por las asociaciones familiares, culturales, deportivas y sociales. Como se contempló en el capítulo segundo, el ocio forma parte de la vida de las personas y es esencial para su desarrollo y expansión. Muchos han sido los autores y corrientes de pensamiento que han estudiado el ocio, tal y como se ha

descrito en el recorrido conceptual en este proyecto de investigación: la Psicología del ocio, el ocio a lo largo de la vida y su concepción humanista y valiosa al igual que sus beneficios y riesgos para las personas.

Vivir y disfrutar del ocio es una experiencia que contribuye al propio conocimiento e identificación, al desarrollo personal y a tener la posibilidad de salir de lo cotidiano y experimentar sensaciones positivas cuando el ocio es valioso. Es una manera de enriquecer la propia existencia y disfrute pleno vital, íntimamente conectado a la forma en la que se gestiona y usa el tiempo. Las decisiones concernientes a cómo se establece y organiza el tiempo de ocio son cruciales para las familias, que no sólo está llamadas a intentar conciliar la vida profesional con la familiar, sino que también requieren educar a sus hijos e hijas en la práctica de actividades que no sólo fomenten el bienestar y crianza adecuados, sino que les protejan de riesgos para su salud.

Durante los distintos grupos de reflexión, las asociaciones familiares y las entidades culturales, deportivas y sociales solicitaban el apoyo expreso de las instituciones para fomentar una cultura comunitaria en la que se visualizaran más las iniciativas que organizan. Las asociaciones de familias consideraban oportuno el hecho de organizar más actividades conjuntas de padres y madres e hijos e hijas, experiencias en las que puedan compartir espacios y tiempos con otras familias y contribuyan a generar más redes relacionales sociales. Igualmente, era una petición por parte del resto de las asociaciones el poder visualizar más su oferta, y dar a conocer la labor tan valiosa que desempeñan. El ocio se consideró durante el trabajo en grupos un gran impulsor de las transformaciones comunitarias, una oportunidad para fomentar un cambio en la cultura y modos de convivencia hacia experiencias más saludables. Las asociaciones familiares han hecho de su dedicación un espacio y tiempo de ocio serio, y ha sucedido lo mismo con el resto de las asociaciones.

El proyecto Prebenfamilia se ha volcado en dar un lugar preponderante al papel preventivo que las familias y los agentes sociales pueden desempeñar. Esta dedicación en muchas ocasiones invisible, ha solicitado su espacio comunitario y gracias a los grupos de reflexión se llevó a cabo uno de los eventos de ocio de mayor envergadura en la comarca, donde más de 20 asociaciones culturales, deportivas y sociales presentaron su oferta a las 300 familias participantes, que junto con sus hijos e hijas pudieron disfrutar de la experiencia de conocer actividades que, además de apoyar la diversidad, la inclusión y el bienestar físico y psicológico, también lograron interesar a nuevos participantes.

El ocio se ha revelado como un activo que fomenta el encuentro familiar en el espacio comunitario, es una oportunidad para fomentar redes y compartir recursos, algo muy necesario para los municipios pequeños que necesitan imperiosamente a los más grandes, para poder disfrutar de los recursos y eventos que las entidades organizan.

El ocio, además de contribuir a la crianza de los pequeños, genera vínculos entre las personas, permite desarrollar su potencial y bienestar, desarrolla y fomenta la creación de una identidad personal y también es una palanca para el cambio. Lo que es necesario, porque así lo han solicitado expresamente las entidades, es el apoyo institucional y el trabajo conjunto con todos los agentes comunitarios para que la oferta siga siendo posible y el trabajo preventivo pueda continuar. Lo que es manifiesto es que debe ser un esfuerzo compartido si se desea que sea inclusivo y que puedan acceder, no sólo los municipios con recursos, sino también aquellos colectivos más desfavorecidos. Por todo ello, no sólo es una opción valiosa para quienes lo disfrutan, sino también para los que realizan políticas en las que la inclusión y el desarrollo social son una constante. Construir soluciones colectivas y acordadas a través de la participación de todos los agentes sociales implicados es algo que el proyecto ha conseguido y ha sabido proporcionar; no sólo provocando el debate y la generación de ideas, sino también la implicación de todos a la hora de implementarlas en un tiempo récord.

## Principales aportaciones en torno a la investigación acción

Preferfamilia representa un ejemplo de investigación cualitativa en la que la metodología de investigación acción ha permitido realizar un acercamiento muy directo a la realidad motivo de observación. Llevar a cabo un estudio de caso con multiplicidad de actores en el que hay un horizonte temporal de años no es fácil. Es un auténtico reto, no sólo a la hora de establecer una serie de fases e hitos a lograr, sino porque el modo tradicional de formulación de hipótesis y su validación positivista era quizá muy restringido para ilustrar el dinamismo y la evolución del contexto comunitario. Tras realizar una revisión de enfoques cualitativos, la investigación acción fue todo un descubrimiento, no sólo por su carácter innovador y con un enfoque claro hacia la generación de transformaciones, sino porque permite explicar de una manera dinámica tanto el qué como el cómo de la investigación. Es decir, no sólo es importante lo que se hace, la acción, sino también la reflexión sobre el proceso, es decir, el cómo.

Prebenfamilia fue un desafío desde el comienzo, una nueva forma de trabajar desde el contexto de la administración pública, donde las personas integrantes del grupo promotor del proyecto no sólo provenían de este ámbito, sino que también formaban parte del mismo: profesionales del ámbito de la prevención europea y ciudadanos y ciudadanas pertenecientes a las agrupaciones de familias, cuyo genuino interés era el de mejorar su comunidad, en especial el funcionamiento de las asociaciones y por ende de sus familias. Este punto de partida de trabajo de igual a igual, en el que la investigadora sienta las bases para colaborar e iniciar el proyecto desde un doble rol, su función pública y también la académica, supuso un esfuerzo inmenso para no perder el hilo conductor y conjugar los objetivos de ambos contextos, que al final confluyeron en uno, el de provocar transformaciones sociales y cambios en el tejido comunitario gracias a la intervención conjunta de asociaciones e instituciones públicas de distinta índole.

El desafío era importante, familiarizarse con la metodología y al mismo tiempo ponerla en marcha, reflexionar sobre lo alcanzado para continuar, en muchas ocasiones, sin saber qué depara la fase siguiente. Las casuísticas frecuentemente encontradas en la investigación acción formaban parte del día a día del proyecto: reflexionar sobre el rol que cada participante desempeña, establecer un ciclo de reflexión y acción que permitiera seguir activando el propio proceso de transformación, afrontar el trabajo con distintos actores y escenarios manteniendo una línea de continuidad en la que se describían los pasos dados y su interrelación, conjugar el trabajo del grupo promotor más territorial, sin perder de vista el trabajo local, lograr la aceptación para ser uno más en los trabajos con los grupos, actuar como figuras que no sólo conducen diagnósticos y análisis de las necesidades sino también acciones que den solución a los problemas, sin que haya una brecha temporal que los haga caer en el olvido y ejercer también de figura de referencia para los planes estratégicos que las autoridades políticas necesitan, visualizando el todo y la parte.

En definitiva, un reto personal y profesional que ha demandado equilibrio, confianza, muchas habilidades de relación y comunicación y un inmenso trabajo documental y creativo. Se ha llegado a dónde no se había llegado antes y con mucho más mérito porque los recursos y apoyos fundamentales han sido las experiencias y saber hacer de profesionales de la institución pública que desde el prisma preventivo han sabido situar de igual a igual su trabajo con los interlocutores del tercer sector. Prebenfamilia no ha sido un trabajo *para* familias, sino *con* ellas. Los recursos económicos han sido

mínimos, han primado valores como la confianza construida, las ideas, la innovación la ilusión por mejorar la comunidad, la participación de todos, co-creando soluciones y reflexionando en común compartiendo espacios y aprendizajes y también esfuerzos a la hora de organizar actividades en común.

## Principales aportaciones en torno al estudio de caso

El presente proyecto de investigación ha tenido un doble objetivo para la investigadora. En primer lugar, poder aprovechar la experiencia previa en un contexto distinto al comunitario como es el empresarial y organizativo, para poder transferir lecciones y aprendizajes vinculados a la transformación y el cambio a través del conocimiento y la interacción de personas. No ha sido fácil sintetizar ni plasmar un bagaje conceptual tan amplio y abstracto como el mencionado, hacer un recorrido a través de algunas de las figuras más representativas de la gestión organizativa y poder relacionar sus planteamientos de una manera fluida con el ocio serio, la investigación acción y todo ello poder ejemplificarlo en un estudio de caso. En segundo lugar, proporcionar soluciones a un problema recurrente, la falta de participación de las familias, y por ende sus hijos e hijas, en su contexto de referencia, un entorno que posee sus propias características identitarias, geográficas y sociales, donde más que nunca era necesario fomentar planteamientos de cambio en la manera de gestionar el ocio familiar en el espacio social, promoviendo transformaciones en la forma de desarrollarlo, concebirlo y disfrutarlo.

Prebenfamilia como proyecto ha sido muy extenso en el tiempo y prolífico en participantes y aportaciones. A diferencia quizá de otras metodologías en las que la investigación se lleva a cabo en un periodo de tiempo más delimitado, en este caso la extensión de la investigación ha durado años, y su descripción y explicitación ha requerido también un esfuerzo muy alto a la hora de documentar las intervenciones, acciones y análisis a lo largo de esta etapa, sin perder el hilo conductor inicial y al mismo tiempo siendo capaz de incorporar los cambios y avances en la investigación, que en muchos casos suponían superar los planteamientos iniciales y plantear otros nuevos. También esta investigadora ha estado a merced de su propia gestión del tiempo, compaginando su trabajo a tiempo completo con sus estudios académicos de doctorado a tiempo parcial y la propia inmersión en la investigación. Lograr el equilibrio no ha sido fácil, ni tampoco conciliar intereses y obligaciones. Sin embargo, ha

merecido la pena visualizar lo conseguido, y llegar adonde antes, desde un punto de vista profesional, no se había logrado.

## Limitaciones y líneas de futuro

Una de las dificultades más importantes que la investigación acción pone de manifiesto es la dualidad que se produce al ser al mismo tiempo facilitadora/ investigadora y también participante. Si en el enfoque positivista queda de manifiesto la distancia personal que existe entre la persona investigadora y el propio proceso de investigación, en este caso es casi lo contrario, se trata de realizar una investigación, pero también de establecer relaciones de cercanía con el objeto/ sujeto de la misma. Lograr la confianza, ser invitada a formar parte, como un miembro más, de las discusiones, el análisis y la construcción de soluciones e intervenciones mano a mano con el objeto de estudio, rompe todos los esquemas en lo que se refiere a la manera de intervenir en la propia investigación, y a la consideración de la percepción y los procesos subjetivos, en los que se pretende describir una situación, una realidad concreta, no únicamente desde la mirada de la persona que la investiga sino en conjunción con el objeto y sujeto de la misma.

Es también motivo de reflexión adónde conduce todo este trabajo y sus posibilidades futuras. Una de las claves fundamentales para dar continuidad a la intervención comunitaria y a poder sostener las transformaciones es continuar creando escenarios en los que la participación de los agentes comunitarios sea habitual. Los cambios son interiorizados y mejor aceptados sobre todo si quienes los tienen que llevar a cabo participan en el proceso de toma de decisiones y generación de soluciones. En este sentido, es determinante que toda la labor realizada continúe probablemente con otros actores, escenarios e intervenciones que sobre todo puedan conocer lo realizado, aprender de la experiencia previa, porque ésta se ha podido transmitir y/ o explicitar, para evitar reinventar la rueda. Los momentos vitales de las familias cambian a medida que sus hijos e hijas crecen y también lo hacen los entornos en los que viven y se relacionan. Es muy importante estar en contacto con ambos, no sólo desde un punto de vista institucional, sino también no gubernamental. La participación de todos los agentes necesita apoyo político y una estructura técnica que la haga posible. Es muy difícil hablar de transformación social desde el corto plazo; los cambios requieren años, décadas, y la confianza que depositan aquellas personas que dan a conocer sus necesidades y problemas debe verse atendida.

La participación comunitaria es clave en el proceso de cambio, y que éste funcione va a requerir no sólo recursos económicos sino intangibles, como el aprendizaje a través de la experiencia y la generación de nuevos conocimientos, y para ello es necesario conversar, reflexionar en un entorno de confianza, algo difícil de lograr y fácil de perder.