
Transformamos el entorno



3

CONSTRUIMOS VIVIENDA
COOPERATIVA





| | |
|-------------|---|
| 05 / | 1. INTRODUCCIÓN |
| 07 / | 2. ¿POR QUÉ HAY QUE IMPACTAR EN EL ENTORNO? |
| 08 / | Los principios cooperativos y de la economía solidaria |
| 10 / | Responsabilidad |
| 11 / | Oportunidad |
| 13 / | 3. ¿QUÉ CONTRIBUCIONES SE PUEDEN HACER AL ENTORNO? |
| 15 / | Espacios comunitarios: exteriores e interiores |
| 16 / | Ambientales |
| 16 / | Economía solidaria y comercio de proximidad |
| 17 / | Pedagogía y difusión |
| 19 / | 4. EL PROCESO DE CREACIÓN DE LOS PROYECTOS |
| 23 / | Diagnos social y comunitaria |
| 33 / | Diseño de los proyectos |
| 45 / | 5. ALGUNOS EJEMPLOS |
| 46 / | Acogida de personas refugiadas |
| 47 / | Producción local |
| 47 / | L'Économat Social |
| 48 / | Comedor social, centro de día para mayores, viviendas temporales |
| 49 / | ANEXOS |
| 50 / | Anexo 1: Propuesta de batería de indicadores |
| 51 / | Anexo 2: Recomendaciones para el trabajo con indicadores y para el vaciado de documentación |
| 55 / | Anexo 3: Recomendaciones para entrevistas y reuniones |
| 57 / | Anexo 4: Propuesta de preguntas de seguimiento |
| 58 / | SÍNTESIS |

1. INTRODUCCIÓN



Esta nueva guía, del mismo modo que el resto de guías editadas por Sostre Cívic, que conforman la colección "Construimos vivienda cooperativa", quiere ser una herramienta útil para desarrollar el cooperativismo de vivienda en cesión de uso. Así como la primera describía las características básicas de este modelo, esta hace hincapié en el impacto que los proyectos de vivienda cooperativa tienen en el entorno. Entendiendo que este impacto existe, aportamos una propuesta metodológica y facilitamos herramientas para que estos procesos se vuelvan proyectos trabajados con los agentes del entorno, que respondan a las necesidades existentes, que respeten el carácter y capacidades del proyecto de vivienda cooperativa y que se integren en las dinámicas locales.

En Sostre Cívic queremos impulsar proyectos de vivienda teniendo en cuenta todas las fases y facetas, por lo tanto, también en la fase de diseño de los proyectos de impacto y relación con el entorno. El impacto en el territorio y los proyectos trabajados con rigor metodológico y comunitario tienen que ser, también, rasgos característicos de los proyectos que impulsamos.

La elaboración de esta guía se ha llevado a cabo en varias fases: una primera de diseño y redacción, donde han participado miembros de La Balma, Cal Paler Nou, Cirerers y Can 70, que están desarrollando actualmente proyectos de vivienda cooperativa; una segunda fase de contraste, llevada a cabo con el acompañamiento a grupos en fase de desarrollo de los proyectos de impacto en el entorno; y finalmente la última fase de revisión y mejora del contenido de la guía a partir de los aprendizajes del proceso. Todo ello ha contado con el apoyo técnico de la cooperativa El Risell.

Es, por lo tanto, el resultado de un proceso de trabajo participado y consensuado con los proyectos de vivienda cooperativa y de una aplicación práctica de su contenido.

2. ¿POR QUÉ HAY QUE IMPACTAR EN EL ENTORNO?



Las cooperativas de vivienda se caracterizan por una voluntad transformadora en su propia propuesta de convivencia y de acción fuera de los márgenes del mercado residencial capitalista. Aparte, sin embargo, tienen una responsabilidad hacia su entorno, y mostramos sus motivos.

Los principios cooperativos y de la economía solidaria

El mundo cooperativo es diverso y plural, pero todas las cooperativas se configuran a partir de unos principios y valores comunes. En 1995, la Alianza Cooperativa Internacional promulgó la Declaración sobre la identidad cooperativa, que recogía una revisión de los principios cooperativos ya promulgados en 1895, basados en la definición de cooperativa que hicieron los "Pioneros de Rochdale". Entre otros, se recogen dos principios que son del todo pertinentes para fomentar que las cooperativas de vivienda lleven a cabo proyectos de impacto en su entorno:

- **Interés por la comunidad:** Las decisiones que toma la cooperativa tienen que ser responsables con el entorno en el que está situada y promover la participación en el desarrollo de la comunidad.
- **Cooperación entre cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus socios y socias de una manera eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando conjuntamente con estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Estos dos principios interpelan directamente a las cooperativas sobre la responsabilidad hacia su entorno, tanto en términos ambientales y económicos como sociales. Además, la intercooperación es un elemento clave para la creación de mercados sociales locales y avanzar hacia la creación de ecosistemas cooperativos, aparte de que implica la creación o participación en estructuras y redes locales de fomento del cooperativismo.

Como integrantes de la Federación de Cooperativas de Vivienda de Cataluña, la Federación de Cooperativas de Consumidores y Usuarios, y la Xarxa d'Economia Solidària, trabajamos para que los proyectos que impulsamos se impregnen de los principios de la economía solidaria y los principios cooperativos.

2. ¿Por qué hay que impactar en el entorno?

La Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya, como integrante de REAS (Red de Redes de la Economía Alternativa y Solidaria), se ha comprometido con seis principios que suscriben todas las entidades que forman parte de ella. El sexto de estos principios es el "**compromiso con el entorno**". Textualmente, se afirma lo siguiente:

"Nuestro compromiso con el entorno se concreta en la participación en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio. Nuestras organizaciones están plenamente integradas en el territorio y entorno social en el que desarrollan sus actividades; esto exige la implicación en redes y la cooperación con otras organizaciones del tejido social y económico próximo, dentro del mismo ámbito geográfico.

Entendemos esta colaboración como un camino, para que experiencias positivas y solidarias concretas puedan generar procesos de transformación de las estructuras generadoras de desigualdad, dominación y exclusión.

Nuestro compromiso en el ámbito local nos lleva a articularnos en dimensiones más amplias para buscar soluciones más globales, interpretando la necesidad de transitar continuamente entre lo micro y lo macro, lo local y lo global."

Este sexto principio nos habla de impacto territorial, de articulación de redes sectoriales y territoriales y de participación en entidades de segundo nivel. También de voluntad transformadora y de implicación con la realidad próxima de los proyectos. Además, la XES hizo una propuesta de ley de economía social y solidaria donde se anunciaban los principios que tenían que cumplir las iniciativas para ser amparadas por dicha ley. Estos principios son:

1. La búsqueda del bien común y la creación y distribución equitativa de la riqueza.
2. La primacía del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos por encima de los individuales.
3. La democracia económica y la voluntad de transformación social.
4. El fomento de la calidad y sostenibilidad de la vida y del medio ambiente.
5. La equidad de género y el reparto de las tareas de cuidados.

6. El respeto a la propia identidad cultural y el fomento de la interculturalidad.
7. El arraigo territorial y la economía de proximidad.
8. La creación de mercado social a partir de la intercooperación entre: la producción cooperativa, el ahorro y las finanzas éticas, la distribución y comercialización justa y el consumo responsable.
9. Las prácticas de la autogestión, el trabajo colaborativo, la ayuda mutua, la solidaridad, la donación, la reciprocidad.

Los principios séptimo y octavo interpelan directamente a la vinculación con el entorno y el impacto más allá de la propia iniciativa. Para acabar, la Ley 5/2011, del 29 de marzo, de Economía Social apunta, en el artículo 4, que las iniciativas de la economía social actúan a partir de ciertos principios, entre otros, la

“promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.”

En este artículo encontramos de nuevo la importancia de trasladar al entorno los principios que hay que aplicar en el seno de las propias iniciativas, trabajando para impactar de forma positiva en la sociedad.

Responsabilidad

La realidad social en que vivimos, sus dinámicas de desigualdad, las discriminaciones, la pobreza y la exclusión, entre otros, son constructos sociales no naturales y, por lo tanto, abordables desde la acción política. Si los hemos creado las personas, las personas también los podemos deshacer. Cuando hablamos de acción política no nos referimos a la política institucional, sino que cogemos aquella máxima feminista de “lo personal es político”.

Podemos hacer política desde muchos lugares y ámbitos diversos, y de muchas maneras. Las manifestaciones de las estructuras de desigualdad se dan en aquellos aspectos más cotidianos de nuestras vidas y, por lo tanto, podemos hablar de acción política cuando incidimos sobre las relaciones humanas en la cotidianidad.

2. ¿Por qué hay que impactar en el entorno?

Como personas que vivimos en sociedad tenemos una responsabilidad hacia las demás con las que compartimos espacio vital, recursos y vivencias. Las dinámicas de desigualdad nos ponen a todos y todas en espacios diversos –distribuyendo unos recursos finitos de forma desigual– y es necesario que aquellos que tienen la oportunidad asuman su parte de responsabilidad hacia las personas y colectivos que han sufrido los efectos de las dinámicas estructurales de discriminación y expulsión hacia los márgenes de la sociedad.

Si creemos que podemos vivir en un mundo mejor, hace falta que trabajemos para hacer de nuestros entornos más próximos unos espacios que se parezcan el máximo posible a esta visión del mundo que tenemos y que seguramente podemos compartir con el resto de personas del proyecto de vivienda cooperativa. Si no somos nosotros, ¿quién? Si no es ahora, ¿cuándo?

Además, si nos centramos en los regímenes de cesión de uso en suelo público, podemos aceptar que hay que dar un retorno al territorio más allá de dejar unas viviendas públicas cuando acabe el derecho de superficie. Para demostrar la viabilidad y relevancia del modelo es interesante que se pueda justificar su papel e impacto en la sociedad del entorno, siendo un actor colectivo articulado que supera, potencialmente, la capacidad de acción que pueda tener una agregación de personas que viven en vivienda de alquiler protegido, sin un proyecto compartido y una voluntad de transformación.

Oportunidad

Si podemos llevar a cabo proyectos de impacto positivo en nuestro entorno y ayudar a transformar la realidad para que se acerque a lo que creemos que tendría que ser, ¿por qué no lo hacemos? Tener la oportunidad y no aprovecharla sería una irresponsabilidad si tenemos una voluntad transformadora. Es cierto que implementar proyectos de vivienda cooperativa en cesión de uso ya es por sí mismo un proyecto transformador, pero tiene un impacto limitado fuera de él si no ponemos voluntad de impacto y transformación hacia el entorno inmediato.

Los proyectos de vivienda cooperativa tienen un potencial muy importante por varios motivos:

1. Articulan un número de hogares y personas importante. Estamos hablando de proyectos entre 10 y 40 viviendas y, por lo tanto, un mínimo de 25-30 personas articuladas, activadas y compartiendo visiones y objetivos.
2. Se dispone de espacios comunes que pueden ser empleados para dinamizar proyectos o ser puestos a disposición del tejido comunitario del entorno.
3. Tiene un potencial de compra relevante en todos aquellos productos y servicios que pueden ser mancomunados. Este potencial puede ser usado para fomentar ciertas prácticas o condicionar otras.
4. Tiene un marcado carácter ejemplificante. Que un número tan alto de hogares vivan y consuman de manera alternativa, más comunitaria y sostenible, puede servir de inspiración para otros colectivos.

Entendemos, pues, que hay que aprovechar esta oportunidad de impacto que nos brinda la convivencia y articular proyectos que tengan una repercusión positiva en nuestro entorno más inmediato y en las personas que lo llevan a cabo.

Finalmente, hay que apuntar algunas consideraciones relativas al desarrollo de proyectos de impacto en el entorno por parte de las cooperativas de vivienda:

- Las cooperativas de vivienda de cesión de uso tienen como finalidad la promoción del acceso a la vivienda en un régimen no especulativo y no lucrativo para sus socias. Desarrollar proyectos de impacto en el entorno puede ser una responsabilidad a asumir, a pesar de que no sea su finalidad principal.
- Quien tiene que promover el bienestar de la población y/o la sostenibilidad ambiental, para poner dos ejemplos, es la administración pública. Las cooperativas de vivienda podemos ser actores que contribuyan al desarrollo socioambiental de nuestro entorno, pero no es nuestra responsabilidad y no tenemos que sustituir la acción de quien tiene asumidas estas tareas.
- El desarrollo de proyectos de impacto social, ambiental y/o económico requiere conocimientos técnicos y habilidades que no necesariamente nuestro grupo tiene que dominar. Nuestras contribuciones, aspiraciones y nuestros impactos tienen que estar dimensionados a nuestras capacidades y habilidades.

3. ¿QUÉ CONTRIBUCIONES SE PUEDEN HACER AL ENTORNO?



En este apartado queremos dar un repaso general de los diferentes ámbitos y temáticas sobre los que podemos actuar en nuestro entorno. La finalidad es abrir el abanico de posibilidades sobre los proyectos que podemos implementar y encontrar, así, ámbitos donde diseñar proyectos en los que seguro que nos encontraremos cómodos y que encajarán con los intereses, necesidades y capacidades tanto del grupo como del entorno.

Los proyectos puede ser de temáticas muy diversas, como veremos, pero podemos trabajarlo con dos enfoques básicos que nos aporta la acción comunitaria y que no son excluyentes. Por un lado, podemos llevar a cabo proyectos de dinamización social, es decir, aquellos que refuerzan los vínculos entre las personas y tejen comunidad. Por otro, los proyectos de promoción social son los que se orientan a la mejora de las condiciones materiales de vida de las personas.

- **Exclusión social:** es un proceso multidimensional que genera que personas o colectivos sufran situaciones de desventaja y/o discriminación, o se encuentren en situaciones de vulnerabilidad social. Estas personas o colectivos se ven discriminados en varios ámbitos de la vida (económico, laboral, residencial, formativo, sanitario, relacional, administrativo) y viven procesos que los marginan de la sociedad.
- **Empoderamiento:** proceso o situación de las personas, grupos o colectivos mediante el cual disponen de todas las herramientas, recursos y capacidades para decidir sobre el propio destino y son autónomos en su autodeterminación
- **Dinamización social:** es la parte de la acción comunitaria que se centra en el refuerzo de los vínculos entre las personas, en fomentar las relaciones y dinámicas de conocimiento y confianza mutua.
- **Promoción social:** es la parte de la acción comunitaria –o también pueden ser proyectos sin perspectiva comunitaria– que se centra en la mejora de las condiciones de vida de las personas y colectivos.

Espacios comunitarios: exteriores e interiores

Uno de los recursos más evidentes de los que podemos disponer y, por lo tanto, ofrecer, es el espacio. Evidentemente, esta cuestión variará en función de si estamos hablando de un edificio de nueva construcción, donde podemos tener un margen de decisión importante, o de una rehabilitación. También será diferente si estamos situados en un entramado urbano, donde hay menos posibilidades de espacios exteriores, o si nos situamos en un entorno en las afueras o más rural, en el que podamos disponer de espacios exteriores.

En cualquier caso, el cooperativismo de vivienda promueve que haya parte de la vida que transcurra de forma comunitaria y, por lo tanto, en espacios compartidos. Lo que hay que plantearse es si estos espacios compartidos los podemos compartir, también, con personas de fuera del grupo, con otros vecinos y vecinas de nuestro entorno que quizás tengan necesidades de espacio para desarrollar sus proyectos o actividades. Para algunas entidades pequeñas, disponer de un espacio puede significar un salto cualitativo en su actividad y difusión. Si decidimos que estos espacios pueden ser un recurso para nuestro barrio o municipio, lo interesante es que los actores externos a la cooperativa de vivienda entren en un proceso de apropiación de los recursos que se ponen a disposición del territorio y, así, refuercen el vínculo comunitario del proyecto cooperativo con su entorno.

- **Apropiación:** *hablamos de apropiación en términos simbólicos. Las personas tienen que “sentirse suyo” el espacio y los recursos para generar dinámicas de responsabilidad y compromiso hacia el proyecto.*

Pero no nos referimos solo a la cesión de estos espacios para dar respuesta a posibles demandas que haya en el territorio. También los podemos aprovechar para desarrollar proyectos propios. Algunas de las infraestructuras de las que podemos disponer como proyecto de vivienda cooperativa pueden ser muy interesantes para articular proyectos de impacto territorial: cocinas comunitarias, grandes salas, lavadoras, salas de estudio y locales de planta baja, entre otros. Y si

disponemos de espacio exterior, también puede representar un espacio verde añadido a los que puedan existir en la zona y convertirse en un escenario de la vida comunitaria vecinal.

Ambientales

En el campo medioambiental también se pueden realizar contribuciones. La primera y más evidente es la que hacemos al construir edificios eficientes energéticamente y de baja demanda. Estamos llevando a cabo una tarea pedagógica importante para el resto de personas que puedan interesarse por este tipo de construcción. Pero las aportaciones pueden ser más: podríamos ofrecer un servicio de carga de vehículos eléctricos con la energía que generamos, aparcamiento gratuito durante la carga, aparcamientos seguros para bicicletas, fomentando el transporte sostenible, sensibilización sobre la contaminación acústica, lumínica o del aire a partir de la instalación de aparatos de medida ambiental, ceder espacios de huerto para proyectos educativos y/o comunitarios, entre otros ejemplos.

Economía solidaria y comercio de proximidad

Entendiendo que los proyectos de vivienda cooperativa se insertan en el ecosistema de la economía solidaria y cooperativa, damos por sentado que el fomento de este paradigma económico alternativo puede ser uno de los ámbitos donde el proyecto de impacto desarrolle acciones. Entre las acciones más evidentes están las que implican trabajo en red con otras entidades del territorio.

En este ámbito del apoyo a la economía solidaria, podemos diseñar proyectos formativos, de apoyo a la emergencia de iniciativas o de facilitación de recursos a iniciativas ya constituidas. En este sentido es interesante insertarse en el ecosistema cooperativo de nuestro territorio, por incipiente que sea. Nuestra experiencia en el diseño de proyectos, la disponibilidad de recursos materiales y de espacios, las experticias de las personas integrantes del proyecto de vivienda cooperativa...

3. ¿Qué contribuciones se pueden hacer al entorno?

todo son recursos que podemos poner a disposición del fomento y crecimiento de la economía solidaria en nuestro entorno.

Vinculado a la creación de estos ecosistemas cooperativos encontramos la creación de mercado social. Hay que generar dinámicas de apoyo mutuo entre las cooperativas y entidades de la economía solidaria a través de la creación de dinámicas de apoyo socioeconómico recíprocas que prioricen su contratación y consumo, ya sean entidades de la economía solidaria y/o de nuestro entorno. Hay que tener presente que una cooperativa de vivienda tiene un poder de compra considerable de ciertos productos susceptibles de ser adquiridos conjuntamente, por lo tanto, nuestras decisiones de compra tendrán efecto sobre los comerciantes, productores y distribuidores locales.

Esta creación de mercado social tiene que implicar, también, al comercio local de nuestro entorno. A pesar de que muchos comerciantes no entren dentro de la definición de economía solidaria, entendemos que el comercio local de proximidad es un bien a proteger en todas partes.

De la misma manera que hemos apuntado en el caso del ámbito ambiental y la generación y distribución descentralizada de energía, podemos hacer lo mismo con las telecomunicaciones. Podemos convertirnos en nodo de la red abierta, libre y neutral, y distribuir internet de comunes en el territorio.

- **Red abierta, libre y neutral:** es la extensión de fibra óptica no vinculada a ninguna empresa privada que sea propietaria, sino que la propiedad es común y se rige por principios de libre acceso y transparencia. Recomendamos visitar la web de la Fundación Guifi.net

Pedagogía y difusión

La pedagogía y la difusión son ámbitos transversales a todos los anteriores. Todas aquellas acciones que llevamos a cabo con impacto tienen que ser difundidas como un modo de rendición de cuentas y de ampliación de su impacto.

TRANSFORMAMOS EL ENTORNO

En una lógica de “propaganda por el hecho”, todo lo que se lleve a cabo desde el proyecto cooperativo de vivienda, ya sea desde el mismo proyecto de vivienda cooperativa hasta todas aquellas acciones de sostenibilidad ambiental, social y económica, tiene que ser difundido y comunicado para dar ejemplo a otros colectivos, para servir como agentes inspiradores de otras prácticas similares. Si todo lo que hacemos es analizado, evaluado y difundido de manera clara y comprensible, podemos contribuir a difundir el modelo.

Además, si somos capaces de sistematizar las prácticas que llevamos a cabo de forma que sean replicables, contribuiremos a su difusión.

4. EL PROCESO DE CREACIÓN DE LOS PROYECTOS



En las páginas que siguen, mostramos la parte más metodológica de esta guía, acompañada de reflexiones, consejos y herramientas. Establecer unos criterios metodológicos y de proceso es relevante para poder diseñar proyectos con fundamento y coherentes. Así mismo, los procesos de trabajo estandarizados permiten un mejor seguimiento y evaluación, y, a su vez, su replicabilidad, ya que generan un marco compartido entre varios proyectos de cooperativas de vivienda.

Antes de entrar en la parte más metodológica, creemos importante compartir dos reflexiones.

¿Qué postura adoptamos hacia el territorio y sus dinámicas?

Cuando empecemos a pensar en el impacto territorial, hay que tener presente que, lo más seguro, es que actuemos en un entorno en que ya existen dinámicas y proyectos en marcha. Cuando empezamos a pensar y diseñar nuestros proyectos, podemos caer en una excesiva valoración de estos, fruto de la ilusión y el empujón iniciales.

El proyecto de impacto territorial se tiene que insertar en aquello que ya existe con actitud constructiva, respetuosa y de complementariedad. Hay que encontrar un equilibrio respetuoso entre la potencialidad de nuestro proyecto y del capital humano de que disponemos con la inserción en las dinámicas, proyectos y trayectorias existentes. Eso no significa que debamos aceptar acríticamente los proyectos o dinámicas que existen en el entorno donde nos asentamos.

Estos procesos de inserción en los sistemas comunitarios requieren su tiempo, puesto que se fundamentan en la dimensión relacional y en mecanismos de creación de confianza. Nuestra valía técnica y los recursos que podemos aportar quedan en un segundo término si no empezamos por trabajar el ámbito relacional y de confianza mutua, así como el de identificación de nuestro proyecto como un aliado cooperador. Y cuando hablamos de ámbito relacional, no nos referimos a nada más que a ganarse la confianza de personas concretas y actores clave del sistema comunitario, personas reconocidas por el resto de actores que nos puedan acompañar en la entrada en las dinámicas territoriales.

¿Cuándo hay que diseñar los proyectos de impacto territorial?

La situación ideal es que estos proyectos se diseñen de forma paralela al proceso de creación del proyecto de vivienda cooperativa. De este modo podemos integrar en las reflexiones sobre nuestro propio proyecto las que tienen que ver con el impacto de este en el entorno.

Cuanto más podamos simultanear procesos, más podremos imbricar el carácter de los diferentes proyectos (ambiental, social, constructivo, de impacto, de convivencia) y obtener una mayor coherencia en todos los planteamientos.

El proyecto de impacto en el entorno puede llegar a condicionar aspectos constructivos, ya que podemos intentar dar respuesta a ciertas necesidades de nuestro territorio desde la misma construcción: espacios de trabajo, espacios comunitarios, zonas verdes, aparcamiento de bicicletas, pisos de inclusión social, entre otros. También puede tener su impacto en el proyecto de convivencia y la organización interna del grupo: las demandas de los proyectos de impacto pueden justificar la creación de comisiones y prever las cargas de trabajo que hay que asumir colectivamente. O bien puede condicionar cómo hacemos las instalaciones energéticas y de retorno a la red o acumulación.

Por lo tanto, cuanto más vinculados estén todos los procesos, más trabado y ligado quedará el proyecto final y menos limitaciones tendremos por haber hecho una mala planificación. Ahora bien, se debe tener presente, también, que hay que compaginar la permanencia de las construcciones y ciertas instalaciones con la movilidad de la realidad social y económica. Condicionar en exceso la construcción o aspectos estructurales a la realidad social actual puede generar que nos queden obsoletos aspectos constructivos difícilmente reconvertibles. Es necesario, por lo tanto, encontrar el equilibrio y aportar la máxima flexibilidad a los aspectos más rígidos del proyecto para poderse adaptar a la evolución de los tiempos.

Ahora bien, si no podemos construir a partir de cero o ya hemos empezado nuestro proyecto de vivienda cooperativa, podemos desarrollar proyectos de impacto igualmente. En estos casos solo hay que ser consciente de las limitaciones que tendremos derivadas del resto de aspectos que rigen el proyecto cooperativo.

Lo primero que hay que hacer, entonces, es conocer nuestro territorio: qué hay, quién hay y cómo se organiza. A continuación exponemos una guía de proceso sobre como llevar a cabo la diagnosis antes de entrar en la fase de diseño de los proyectos.

Sin embargo, hay que apuntar algunos aspectos de proceso que pueden condicionar cuando se tiene que llevar a cabo el proyecto social:

1. Los aspectos constructivos marcan el calendario de forma clara y es natural centrarse en esos temas antes del proyecto social. Son momentos ya de por sí bastante exigentes y tensos como para añadir una carga más con el proyecto social. La experiencia indica que, si se compagina, el proyecto social acaba relegado o hecho a medias, visto como una "carga" antipática.
2. Definir la misión, los valores y el carácter del proyecto de cooperativa de vivienda implica conocer el entorno. Recomendamos, en todo caso, llevar a cabo acciones de conocimiento del entorno si no se quiere/puede hacer una diagnosis estructurada en los momentos iniciales. Eso quiere decir llevar a cabo algunas entrevistas informales, ser presentes en algunos espacios, hacer observaciones, entre otras cosas, sin una pretensión de exhaustividad, sino de tipo exploratorio.
3. Algunos proyectos los forman unidades que no tienen relación previa. Resulta complicado articular un proyecto de impacto territorial cuando el grupo no se conoce ni ha generado las dinámicas internas suficientes (más aún en medio de otros procesos altamente exigentes). Cuando realizamos la diagnosis entramos en relación con muchos actores del entorno y nos volvemos una especie de "portavoces" del proyecto, somos la cara visible, lo que requiere que el grupo tenga confianza entre sí y que las personas que salen a hacer la diagnosis tengan muy claro qué mensaje transmitir y cómo hacerlo, respecto al proyecto de vivienda cooperativa, y que este sea consensuado por el grupo.

A continuación se presenta la descripción de un proceso de diseño y planificación de proyectos exhaustivo. Esto es así porque es la manera de aportar consistencia metodológica y coherencia al diseño de los proyectos de impacto al entorno.

En ningún caso quiere decir que esta sea la única manera de hacerlo ni que los proyectos que no hayan seguido los pasos que describimos no sean válidos.

Cada grupo tiene que ser consciente de sus posibilidades y capacidades y hay que modular el proceso de diseño según estas. No se pretende aplicar una presión sobre los grupos para llevar a cabo los proyectos de forma metodológicamente impecable, sino que damos las herramientas para aquellos que puedan y quieran hacerlo. Para los grupos que no puedan seguir estos pasos con la concreción que describimos, recomendamos que cojan los principales elementos de proceso y se centren menos en el rigor metodológico, es decir, proponemos seguir los mismos pasos de una forma más genérica.

Diagnos social y comunitaria

Diagnosticar es imprescindible para poder diseñar unos proyectos de acuerdo con la realidad de nuestro pueblo o barrio. A pesar de que parezca una obviedad, los procesos de conocimiento analítico de la realidad que nos rodea nos pueden llevar a darnos cuenta de que nuestra percepción no es completa. Desde nuestra individualidad o nuestros espacios de relación, el aprendizaje de la realidad siempre es parcial y sesgado por nuestros condicionantes vitales y cognitivos.

Por lo tanto, hay que llevar a cabo un proceso que nos permita conocer la realidad que nos rodea desde procesos estructurados, metodológicamente válidos y consistentes, que den voz a una diversidad amplia de actores y que tengan en cuenta los diversos ámbitos y factores que determinan la realidad individual y colectiva. Este proceso de conocimiento de la realidad nos permitirá diseñar proyectos que contribuyan a la mejora de nuestros entornos de acuerdo con sus necesidades.

El proyecto que nos gustaría realizar no siempre es el que se necesita. Evidentemente hay que encontrar un equilibrio entre lo que queremos y podemos hacer y lo que es necesario, si no, corremos el riesgo de hacer proyectos que no nos motiven –y por lo tanto, no

tienen continuidad– o hacer proyectos que no son necesarios –y por lo tanto, no tienen un retorno ni encuentran aliados.

Qué hacemos

Cuando hablamos de diagnóstico social y comunitaria nos referimos a una serie de documentos de naturaleza diversa y que responden a objetivos diferentes, cuyo conjunto conforma lo que denominamos diagnóstico:

- **El mapa de vulnerabilidad:** nos aporta información sobre **qué problemas y necesidades hay, y quiénes están más afectados.** El documento nos permite una aproximación a la realidad socioeconómica y las principales necesidades de la población de nuestro entorno. Lo elaboramos de acuerdo con las informaciones extraídas de diferentes fuentes y entrevistas o participando en espacios de nuestro barrio/municipio.
- **El mapa de recursos:** recoge aquellas acciones, servicios y proyectos que se están llevando a cabo en relación con una temática concreta. Hay que saber **qué se está haciendo, quién lo está haciendo y cómo se está haciendo.** Hay que saber quiénes pueden ser nuestros aliados, qué podemos complementar, con quiénes nos podemos coordinar, evitar duplicidades, etc. También sirve para ver qué falta: si hemos detectado necesidades que no tienen recursos asignados, identificamos carencias en la cobertura de necesidades a nuestro entorno.
- **El mapa comunitario:** nos tiene que permitir situar a todos los actores relevantes del municipio. **Quién hay en nuestro territorio, dónde está participando, con quién y cómo se relaciona.** Estos espacios de participación son casales, ateneos, asociaciones, movimientos sociales, consejos municipales, mesas temáticas y espacios de participación ciudadana, entre otros. Saber esto nos permitirá tejer alianzas con otros actores, saber en qué espacios relevantes podemos participar y cómo se relacionan los actores entre ellos.

Cómo lo hacemos

Para elaborar estos documentos, que deben servir para tener una visión concreta y precisa de la realidad de nuestro territorio, facilitaremos una serie de indicaciones metodológicas.

Las cuatro metodologías básicas que proponemos no tienen el mismo nivel de exigencia y utilidad. A pesar de que combinar las metodologías nos daría una visión mucho más amplia y complementaria, quizás no podemos afrontar un proceso tan complejo, por lo que tendremos que priorizar. A partir de los requerimientos del uso de cada herramienta de recogida, hay que elaborar una tabla de pros y contras:

| | Pros | Contras |
|---|--|---|
| Recogida de indicadores estadísticos | <ul style="list-style-type: none"> • Información objetiva (o casi) • Permite ver evoluciones • Visión de conjunto • Permite comparar con otros territorios y ámbitos territoriales | <ul style="list-style-type: none"> • Falta de disponibilidad para todos los territorios • No siempre son actuales • Requiere conocimiento técnico para analizar y trabajar |
| Búsqueda de documentación existente | <ul style="list-style-type: none"> • Información ya elaborada e interpretada • Información acotada territorial y temáticamente • Aporta mucho conocimiento | <ul style="list-style-type: none"> • No hay disponibilidad en todos los territorios • Limitaciones temáticas • No siempre son actuales |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Entrevistas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento directo y actual de la realidad • Especialización temática • Conocimiento personal • Posibilidad de pedir más información y explicaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Sesgos personales • Falta de pluralidad de visiones • Discurso institucional o corporativo • No hay acceso a las personas que nos interesan • Hacen falta conocimientos mínimos de la temática a tratar • Elaborar información de una conversación larga |
| <p>Participación en espacios</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pluralidad de actores y visiones • Inserción en los espacios • Conocimiento personal • Especialización temática | <ul style="list-style-type: none"> • No hay tratamiento directo de la temática que nos interesa • Sesgos por dinámicas viciadas o históricos • Espacios de gestión de donde extraer poca información |

Búsqueda y análisis de indicadores e información ya existente

Cuando hablamos de recoger información de fuentes secundarias nos referimos a un proceso de compilación de lo existente generado por terceras personas.

Básicamente, nos estamos refiriendo a recoger **datos estadísticos** o bien **diagnosis (estudios)** elaborados por otros proyectos. Si recogemos datos estadísticos será necesario que los analicemos e interpretemos para poderlos convertir en conocimiento útil. Por otro lado, también podemos recoger información más elaborada proveniente de diagnosis que se hayan realizado en los últimos años en nuestro entorno, sea por la administración, entidades u otros actores. La mayoría de estos documentos tendrían que ser públicos, pero es posible que no encontremos ninguno de este tipo en nuestro entorno o que los datos ya no sean válidos por su antigüedad.

4. El proceso de creación de los proyectos

La situación ideal sería hacer el ejercicio de recoger ambas tipologías de información. Ahora bien, si no hay tiempo suficiente o el grupo no se ve con ánimos de recoger y analizar datos estadísticos, recomendamos centrarnos en la obtención de documentos ya elaborados. Estos nos aportarán más riqueza analítica e interpretativa y, en su mayoría, están elaborados a partir de combinar varias fuentes de información y contrastadas con técnicos locales y con el tejido comunitario. Alternativamente, si en nuestro entorno no hay documentos de diagnóstico a los que podamos tener acceso, o son muy antiguos, nos centraremos en la parte de recogida directa de información vía entrevistas.

Una vez obtenidas estas informaciones, hay que hacer una compilación que nos permita realizar una fotografía de la realidad de nuestro territorio en varios ámbitos (composición demográfica, pobreza, paro y precariedad laboral, problemas de vivienda y espacio público, problemas formativos, asociacionismo, convivencia, medio ambiente). Recomendamos elaborar un documento que pueda ser facilitado a todas las personas del grupo y que sea comprensible para todo el mundo.

Finalmente, hay que recordar que la información se tiene que convertir en conocimiento y, por lo tanto, no se trata solo de recogerla, sino de analizarla, adaptarla a nuestras necesidades, entenderla y presentarla de forma que sea transmisible a terceras personas de forma comprensible y ágil. Tenemos que elaborar nuestro propio documento de diagnóstico.

En los anexos 1 y 2 podréis encontrar una propuesta de batería de indicadores de mínimos (anexo 1) y recomendaciones para trabajar con indicadores y para el vaciado de documentos (anexo 2)

Entrevistas y participación en espacios

Estas entrevistas deben servir para contrastar la información tratada y recogida en la fase anterior o bien para recogerla, si no hemos llevado a cabo la búsqueda de la existente. También para enriquecer la interpretación y análisis de la realidad. Las personas entrevistadas pueden estar vinculadas a los ámbitos que analizamos profesionalmente (técnicos municipales, del consejo comarcal o de entidades), porque forman parte del tejido comunitario o porque militan en movimientos sociales vinculados.

Además, estas entrevistas sirven para:

- 1. La “bola de nieve”:** a partir de una primera entrevista tenemos que poder identificar otros actores para entrevistar. Cada actor entrevistado nos tiene que poder sugerir otras entrevistas de personas relevantes para profundizar en el conocimiento.
- 2. Contrastar ideas iniciales que podamos tener:** estas entrevistas, que deben ser más parecidas a una conversación que a una entrevista, nos tienen que permitir valorar qué tipo de proyectos pueden tener cabida en el ecosistema local, qué necesidades podemos cubrir.
- 3. Iniciar otros procesos:** en el proceso de diagnóstico no solo tenemos que recoger información sobre problemas y/o necesidades de nuestro entorno, también debemos recoger información relativa a los procesos de elaboración del mapa de recursos y el mapa comunitario, que explicaremos con detalle en el siguiente apartado.

En el anexo 3 encontraréis recomendaciones para plantear las entrevistas.

Una vez hayamos realizado las entrevistas previstas, hay que volver a nuestro documento de diagnóstico y modificar, ampliar o matizar todo lo que sea necesario con la nueva información obtenida.

No solo entrevistas, podemos participar en otros espacios

Esta información de tipo cualitativo que pretendemos obtener a través de las entrevistas también la podemos lograr participando en espacios de participación en nuestro municipio o barrio. Es interesante que participemos en ellos para darnos a conocer, para participar y colaborar, pero también para obtener información útil para nuestro proceso de diagnóstico. Hay que buscar los lugares más interesantes y dinámicos para maximizar nuestros esfuerzos y recursos.

Mapa de recursos y mapa comunitario

De las entrevistas principalmente, y también de la búsqueda de fuentes secundarias llevada a cabo, saldrá el contenido para estos dos mapas.

El mapa de recursos

Recomendamos focalizar esta compilación de servicios y proyectos en los ámbitos en los que prevemos trabajar principalmente. Las fuentes de información pueden ser las páginas web del ayuntamiento, el consejo comarcal o las entidades locales que tengan presencia en las redes; pero la principal fuente de información serán las entrevistas que realicemos.

En cuanto al contenido de este mapa, proponemos recoger en una tabla los siguientes elementos, que también describimos de forma breve:

| | |
|--|--|
| Nombre del recurso: | <i>Nombre del recurso o manera de identificarlo.</i> |
| Agente impulsor y contacto: | <i>Quién es el agente responsable y cómo lo podemos contactar.</i> |
| Colectivo destinatario y alcance territorial: | <i>Es preciso que sepamos si va encarado a algún colectivo concreto, si hay criterios de acceso, si está limitado territorialmente.</i> |
| Descripción: | <i>Descripción más amplia del recurso.</i> |
| Observaciones: | <i>En este apartado hay que aportar elementos valorativos recogidos en las entrevistas: ¿Es suficiente? ¿Lo podemos replantear? ¿Se puede mejorar?</i> |

Con esta información para cada uno de los recursos, podemos tener una idea de qué y quién está llevando a cabo proyectos en los mismos ámbitos en los que nosotros queremos trabajar y, por lo tanto, es mucho más fácil diseñar proyectos complementarios, buscar alianzas, incorporar elementos de mejora, entre otros, en la realidad existente.

El mapa comunitario

Este mapa lo podemos empezar a construir con la información de las fichas de los mapas de recursos, puesto que sabremos qué actores hay y con quién colaboran.

La fuente principal de información serán las entrevistas, pero no son la única. En el vaciado que realicemos de los diferentes planes existen-

TRANSFORMAMOS EL ENTORNO

tes en nuestro territorio también podemos extraer información sobre los espacios de participación. Todos los planes diseñan su “estructura organizativa”, que no es más que diseñar los lugares donde se toman las decisiones, y quienes las toma, que afecten a la implementación del plan. Estas estructuras son las que tenemos que analizar y conocer para ver dónde podemos sumarnos como proyecto.

En el mapa comunitario, además, nos interesa recoger aquellos espacios informales o poco articulados en los que hay dinamismo comunitario, pasan cosas, pero no aparecen en marco del trabajo técnico de las administraciones o entidades profesionalizadas. Estos espacios comunitarios son importantes porque pueden jugar un papel ya no solo en el proyecto de impacto de la cooperativa de vivienda, sino en el propio proyecto de la cooperativa de vivienda.

Una pequeña guía para recoger esta información en el momento de las entrevistas es la siguiente tabla:

| | |
|---|--|
| ¿Con qué entidades/actores hacéis proyectos conjuntos? | |
| ¿En qué espacios de participación estáis actualmente? (consejos, mesas, planes...) | |
| ¿Qué actores tienen un peso específico importante en el territorio? | |
| ¿Qué actores pueden ser aliados en los temas que queremos trabajar? | |

A modo de resumen presentamos el qué, quién y cómo del proceso de diagnóstico:

| ¿Qué? | ¿Cómo? | ¿Quién? |
|-------------------------------|--|--|
| Mapa de vulnerabilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recogida de datos estadísticos 2. Vaciado de diagnóstico de planes y proyectos existentes en nuestro territorio 3. Realización de entrevistas y participación en espacios | <ul style="list-style-type: none"> • Recomendamos que esta tarea la lleve a cabo una comisión de trabajo de 2-3 personas. • Estas personas deben tener tiempo y motivación para dedicarse a esta tarea y también ciertos conocimientos de búsqueda, análisis y redacción para garantizar un buen trabajo y, todavía más importante, una buena transmisión del conocimiento al resto del grupo. |
| Mapa de recursos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vaciado de diagnóstico de planes y proyectos existentes en nuestro territorio 2. Realización de entrevistas y participación en espacios 3. Redacción de fichas | |
| Mapa comunitario | <ol style="list-style-type: none"> 1. Vaciado de diagnóstico de planes y proyectos existentes en nuestro territorio 2. Realización de entrevistas y participación en espacios 3. Redacción de fichas | |

Pasamos de la diagnosis al diseño: el DAFO

Para hacer el vínculo metodológico entre la diagnosis y el diseño del proyecto de intervención y relación con el entorno, una buena opción puede ser utilizar la herramienta DAFO. Si llevamos a cabo un proceso de diagnosis como el descrito anteriormente, es necesario

que tenga su reflejo en el proyecto de impacto que se plantee llevar a cabo. En definitiva, el proyecto tiene que responder a la pregunta: habiendo detectado todo esto, ¿qué hacemos?

Para mantener la consistencia metodológica entre diagnóstico y diseño, proponemos que se trabaje con la herramienta de análisis DAFO, que son las iniciales de:

- **Debilidades:** los elementos internos (en el municipio, organización, proyecto...) que son negativos o dificultan el cumplimiento de los objetivos marcados.
- **Amenazas:** los elementos externos (elementos de coyuntura política, social, económica, legal...) que son negativos o dificultan el cumplimiento de los objetivos marcados.
- **Fortalezas:** los elementos internos (en el municipio, organización, proyecto...) que son positivos o facilitan el cumplimiento de los objetivos marcados.
- **Oportunidades:** los elementos externos (elementos de coyuntura política, social, económica, legal...) que son positivos o facilitan el cumplimiento de los objetivos marcados.

Las informaciones más relevantes y significativas de la diagnosis (mapa de vulnerabilidad, mapa de recursos y mapa de relaciones) se tienen que clasificar a partir de si se identifican como una debilidad, una amenaza, una fortaleza o una oportunidad.

Este análisis de los elementos detectados en el proceso de diagnosis en función de su rol en el cumplimiento de los objetivos, tiene una doble finalidad. Nos sirve para: a) elaborar una síntesis ordenada de toda la información recogida, destacando los elementos más importantes y b) iniciar el proceso de diseño de nuestro plan de acción fundamentado en la realidad conocida a lo largo del proceso.

¿Cómo empleamos el análisis DAFO para la planificación? Pues tenemos que imaginar que queremos que las dificultades detectadas sobre las que queremos incidir acaben en el cuadrante de las fortalezas en un tiempo determinado, evidentemente transformadas

en su versión positiva. ¿Qué debemos hacer para que esto pase? Pues la respuesta a esta pregunta, estructurada convenientemente, es nuestro plan de acción. Evidentemente, hay que tener presentes las fortalezas y oportunidades y hacerlas jugar a nuestro favor, así como trabajar, también, para minimizar los impactos de las amenazas observadas.

Así, el diseño de nuestro plan de acción responde a la pregunta: “¿cómo transformamos las debilidades y algunas amenazas en fortalezas u oportunidades y cómo minimizamos los efectos de las otras amenazas, aprovechando las oportunidades y fortalezas?”

Es evidente que si situamos en la matriz DAFO todo lo que hemos detectado en el proceso de diagnóstico y hacemos el ejercicio de transformar todas las debilidades en fortalezas, saldrán muchas propuestas de acción que escapen a las posibilidades y, sobre todo, responsabilidad de los grupos que conforman las cooperativas de vivienda. Por eso, en el proceso de diseño hay que adaptar lo que creemos que se debe hacer a lo que podamos y queremos hacer.

Diseño de los proyectos

Una vez detectadas los principales problemas que existen en nuestro entorno, hace falta que diseñemos el proyecto que pueda dar a estos. Nos referimos al “proyecto de impacto” a aquellas acciones que podemos hacer como proyecto cooperativo de vivienda que tengan un impacto en nuestro entorno. Así, a pesar de hablar de proyecto, en realidad hacemos referencia a un plan de acción, es decir, a un conjunto de acciones estructuradas más o menos amplio que buscan impactar positivamente en el entorno donde se sitúa el proyecto de vivienda cooperativa.

Antes de encarar la tarea de diseño de nuestro proyecto de impacto, hace falta que, de manera conjunta con todas las personas que forman parte del proyecto de vivienda cooperativa, llevemos a cabo un proceso de reflexión en torno a los objetivos y expectativas que se depositan en la capacidad de impacto del proyecto en el entorno. Básicamente, tenemos que llevar a cabo un proceso de reflexión alrededor de los siguientes dos ejes.

¿Qué objetivos nos marcamos como colectivo? El proyecto cooperativo?

El proceso de diagnóstico nos puede poner sobre la mesa una situación social y comunitaria, así como organizativa y administrativa, que nos confronte con una realidad más degradada de la que quizás imaginábamos. Eso será mayor en función de cómo de exhaustiva hacemos la diagnosis: si dedicamos más esfuerzos y llevamos a cabo un proceso más extenso, es evidente que detectaremos más necesidades y carencias y, por lo tanto, posibilidades de acción. Esto no nos tiene que trasladar un sentimiento de urgencia, que hay mucho trabajo por hacer. No somos los únicos que actuamos para mejorar las cosas y hay actores que se dedican de forma profesional y exclusiva.

Si llevamos a cabo una diagnosis amplia que recoja información de muchos ámbitos diversos, el abanico se abre mucho, por lo que es preciso acotar. Como proyecto de cooperativa de vivienda hemos definido un "carácter", unas características que nos diferencian del resto de proyectos de cooperativas de vivienda. Esto puede venir por la tipología de personas que lo integran, por su situación geográfica, los intereses del grupo, la misión definida, aspectos constructivos, entre otros elementos.

Mantener esta coherencia permitirá la identificación de la totalidad del grupo con las acciones que se desprendan del proyecto de impacto en el entorno, dará sentido de continuidad a esta inversión de tiempo en el exterior de la vivienda con lo que pasa dentro. Del mismo modo, un grupo puede decidir encarar su acción de impacto en el entorno a ámbitos no directamente vinculados a su "carácter" o motivaciones iniciales, ya que se pueden encontrar realidades muy acuciantes sobre las que hay que actuar u oportunidades que hay que aprovechar.

Recursos y capacidades

Nuestros proyectos se tienen que ajustar a nuestras capacidades y recursos para no generar falsas expectativas hacia afuera del grupo ni hacia adentro del grupo. El no cumplimiento de unos objetivos demasiados ambiciosos puede generar frustración y tensión que acaben impactando en la convivencia.

Hay que tener presente que un grupo de 10, 20 o 30 unidades de convivencia organizadas hacia un mismo objetivo representan un gran potencial para muchos territorios. El tejido comunitario lo puede ver como una gran oportunidad y es fácil que se generen grandes expectativas. Es responsabilidad del proyecto de vivienda cooperativa gestionar este hecho y aspirar solo a aquello a lo que se puede comprometer. Si generamos falsas expectativas en el tejido comunitario, la confianza que se haya podido generar irá menguando y nos volveremos unos actores no tenidos en cuenta. En los procesos comunitarios la confianza es uno de los bienes más apreciados.

Es preferible diseñar un proyecto de impacto más pequeño y menos ambicioso pero que podamos cumplir al pie de la letra, que no un gran plan de acción del que no podamos implementar la mayoría de acciones. Hay que diseñarlas bien y ser conscientes de los propios recursos y capacidades. A continuación entraremos en aspectos metodológicos que nos ayudarán a ser conscientes de las demandas de las acciones que prevemos y, por lo tanto, a aplicar un criterio de realidad a aquello que nos gustaría hacer como grupo por nuestro entorno territorial.

De todos modos, siempre podemos errar en nuestros supuestos o las situaciones vitales de las personas implicadas en el momento del diseño pueden variar. Hay que ser conscientes de que el contexto es variable y, por lo tanto, es interesante prever algunas acciones de contingencia que nos permitan avanzar cuando las condiciones iniciales cambien.

El diseño del plan de acción

Para definir el contenido de nuestro proyecto de impacto en el entorno, una vez realizadas las reflexiones previas, retomaremos el proceso en el DAFO. Una vez definida el contenido del análisis DAFO, tendremos una fotografía sintética de la realidad de nuestro entorno. Es en este momento donde hay que aplicar la primera de las reflexiones que apuntábamos anteriormente: ¿qué queremos hacer? Hay que decidir en qué aspectos nos queremos centrar para no seguir en el proceso de definición con la totalidad de los problemas detectados.

Una vez hecha esta elección hay que empezar el proceso de definición de nuestro plan de acción. Este es un proceso que avanza en concreción a cada fase. Partimos de unas líneas de trabajo, medidas y, finalmente, acciones o proyectos. Estos tres niveles también pueden recibir los nombres de objetivos generales, objetivos específicos y objetivos operativos. Ahora bien, no siempre habrá que definir tres niveles de concreción y quizás con menos tendremos bastante.

La definición de estos elementos responden a la pregunta: “¿Cómo cumpliremos nuestro objetivo?”. Definiremos tantas líneas de trabajo, u objetivos generales, como sean necesarios. Estas líneas tienen que clasificar en temáticas las diferentes acciones que haremos para llevar a cabo nuestro proyecto. Por ejemplo, podemos definir una línea sobre educación, una sobre medio ambiente y otra sobre acción comunitaria. Estos objetivos no hace falta que sean medibles.

Dentro de las líneas de trabajo han de estar las medidas, u objetivos específicos, que tienen que concretar cómo materializaremos las intenciones definidas en la línea de trabajo. Para definir objetivos se suele usar la propuesta SMART de Peter Drucker:

- *Specific* (específicos): los objetivos tienen que indicar de forma clara y concreta qué se hará.
- *Measurable* (medibles): debe ser posible evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, y para eso hace falta que se puedan medir.
- *Achievable* (alcanzables): los objetivos tienen que ser alcanzables considerando los recursos disponibles, la realidad sobre la que queremos incidir, etc.
- *Realistic* (realistas): los objetivos se han de poder llevar a cabo en la realidad sobre la que trabajamos.
- *Time-related* (definidos en el tiempo): los objetivos se tienen que poder situar en el tiempo, es decir, debemos preguntarnos en qué plazo nos planteamos lograrlos.

4. El proceso de creación de los proyectos

Para redactar estos objetivos, los generales y los específicos, usaremos verbos en infinitivo al principio del redactado. Para los generales podemos emplear verbos menos concretos (favorecer, consolidar, ayudar, mejorar, conocer, fomentar, dinamizar, entre otros):

Dinamizar la economía solidaria del barrio o municipio

En cambio, para los objetivos específicos emplearemos verbos más concretos puesto que tienen que ser medibles (aumentar, incrementar, disminuir, realizar, hacer, organizar, entre otros):

Participar en la feria de economía social y solidaria del barrio o municipio

Finalmente, se deben definir las acciones que concretan nuestro plan de acción. Hay que definir los proyectos y actividades que harán efectivo nuestro proyecto de impacto en el entorno. Las acciones pueden ser, como hemos dicho, proyectos, actividades, actos de diferente naturaleza y de complejidad variable:

Organizar la charla sobre vivienda cooperativa con agentes del sector en el marco de la feria de economía social y solidaria

Este ejercicio de concreción nos permitirá empezar a ver las implicaciones operativas de nuestra elección de preferencias sobre lo que queremos hacer. Resulta interesante definir al máximo lo que queremos hacer para darnos cuenta de los recursos necesarios para cada una de las acciones que queremos desarrollar.

Una vez hayamos llevado a cabo este ejercicio de concreción, hace falta que **prioricemos**. No podemos hacerlo todo a la vez, ni todas las acciones definidas poseen el mismo nivel de urgencia y de posibilidades de desarrollarse en un momento concreto (o bien tienen sentido en un momento determinado del calendario y no en otro). Por lo tanto, hay que decidir conjuntamente cuándo se hace cada actividad y asignar un calendario y una priorización.

Proponemos presentar el plan de acción ordenado y priorizado de una manera similar a la que presentamos a continuación:

Corto plazo
 Medio plazo
 Largo plazo

| | | |
|--|--------------|--|
| Línea 1: | | |
| Descripción de la línea (qué hacemos y por qué) | | |
| 1.1 Objetivo general -medida | 1.1.1 acción | |
| | 1.1.2 acción | |
| 1.2 Objetivo general - medida | 1.2.1 acción | |
| | 1.2.2 acción | |

Pero todavía hay que concretar más. Una vez tenemos definidas y ordenadas por prioridades las acciones que queremos llevar a cabo, debemos definir las aún más si queremos ver realmente qué implica realizarlas. Es en este momento cuando podemos definir indicadores de seguimiento para ver si las tareas comprometidas se están llevando a cabo en los plazos pactados y, si no es así, saber por qué y ponerle remedio.

Cada acción lleva incorporadas unas tareas a efectuar para poderse hacer efectiva y, por lo tanto, es necesario que las preveamos para ver qué implicará en términos de recursos personales, económicos y materiales.

Proponemos, para realizarlo de forma ordenada, emplear una tabla similar a la que hay a continuación.

| | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------|---------------------|--------------|---------------------------|--------------------|--|-----------------------------------|
| Acción: | | | | | | | |
| Responsable de la acción: | | | | | | | |
| Calendario de implementación | | Inicio: | | | | Final: | |
| Impacto esperado: | | | | | | | |
| | Título | Calendario | | Actores implicados | Responsable | Recursos necesarios (económicos, materiales, humanos) | Indicadores de seguimiento |
| | | Ini- cio | Final | | | | |

4. El proceso de creación de los proyectos

| | | | | | | | |
|---------|--|--|--|--|--|--|--|
| Tarea 1 | | | | | | | |
| Tarea 2 | | | | | | | |
| Tarea 3 | | | | | | | |
| Tarea 4 | | | | | | | |

Este cuadro recoge mucha información y permite hacer una planificación cuidadosa de las acciones que queremos llevar a cabo. Este ejercicio nos concretará, además, los recursos que necesitamos y, por lo tanto, nos ayudará a aplicar un criterio de realidad en nuestra planificación, descartando aquellas acciones que requieran unos recursos de los que no disponemos.

De forma periódica hay que llevar a cabo el seguimiento de la implementación del plan de acción y disponer de esta herramienta nos permitirá hacerlo de una manera más precisa.

El calendario

Una vez hayamos avanzado en este ejercicio de concreción de nuestro proyecto, proponemos que se lleve a cabo el diseño de un **cronograma**, también llamado diagrama de Gantt. No es más que la representación gráfica de la temporalidad de nuestro proyecto. Hay que listar todas las tareas que debemos llevar a cabo y asignar una temporalidad (cosa que ya habremos hecho en la ficha anterior). Posteriormente, se hace la representación gráfica como en el siguiente ejemplo.

| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Acción 1 | | | | | | | | |
| Tarea 1.1 | | | | | | | | |
| Tarea 1.2 | | | | | | | | |
| Acción 2 | | | | | | | | |
| Tarea 2.1 | | | | | | | | |

Seguimiento y evaluación

A continuación exponemos brevemente cómo hacer el seguimiento y la evaluación del proyecto. Llevarlo a cabo es importante para saber si lo que estamos realizando lo hacemos de acuerdo con lo planificado, si se desarrolla correctamente y qué resultados obtenemos.

Hay que tener presente que evaluación y seguimiento son cosas diferentes. El seguimiento es una tarea continuada que se lleva a cabo de forma paralela al desarrollo de las distintas fases del proyecto. La evaluación es un análisis que se realiza en un momento determinado y de forma retrospectiva; básicamente nos permite evaluar los resultados y los impactos.

El seguimiento

El objetivo del seguimiento es analizar los cambios y establecer en qué medida se está cumpliendo y realizando la actuación de acuerdo con la propuesta inicial. Concretamente, consiste en medir cualitativa y cuantitativamente la relación entre las diferentes actividades y los resultados previstos, analizando la gestión del tiempo y el presupuesto utilizado.

Para llevar a cabo el seguimiento, se deben recoger los distintos indicadores de seguimiento definidos en la fase de concreción de las acciones. Estos indicadores nos tienen que permitir observar si los grados de desarrollo de las acciones son los esperados y si se lleva el ritmo previsto. Podemos definir diferentes indicadores de seguimiento:

- Índice de avance: relación sobre la cantidad de actividad ejecutada sobre el total de la actividad.
- Índice de cumplimiento de costes: relación entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto previsto inicialmente.
- Índice de cobertura: proporción de la población beneficiaria que es atendida por el proyecto en relación con la esperada.
- Índice de focalización: proporción de la población beneficiaria que forma parte del colectivo diana de nuestro proyecto en relación con el total de la población beneficiaria.

4. El proceso de creación de los proyectos

- Índice de eficacia: relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos, y distribuidos por el proyecto durante su ejecución y lo estimado en la programación, considerando tanto los éxitos como el tiempo.
- Índice de eficiencia: relación entre los productos generados y índices recursos empleados en la producción.

A pesar de que existen varias tipologías, nos podemos centrar en los de **avance** y **cumplimiento de costes**. Se presentan en forma de porcentaje.

Hay que valorar los motivos por los que algunas tareas o acciones puedan no llevar el ritmo esperado o, al final del periodo, no estar logradas al 100% y ver si esta falta de éxito interfiere o no en el cumplimiento de los objetivos.

Además de este seguimiento de carácter más cuantitativo y que permite establecer si se están logrando los compromisos en los plazos establecidos, se deben generar acciones de seguimiento de forma periódica que permitan una autoevaluación cualitativa integrada por preguntas que tendrán que recoger de manera sistemática y analítica.

El anexo 4 recoge ejemplos de preguntas para el seguimiento cualitativo

La evaluación

Es el proceso que permite la revisión y mejora y se diferencia del seguimiento porque no es constante, sino que se lleva a cabo en un momento determinado y de forma retrospectiva.

Es necesario, pues, establecer la periodicidad con la que se realizará la evaluación. Se aconseja que se lleve a cabo al final de la implementación, teniendo en cuenta que es un proceso intenso que demanda recursos.

Para llevar a cabo la evaluación, es aconsejable emplear una diversidad de métodos y técnicas de investigación. Básicamente, estos métodos y técnicas se dividen en dos grupos:

- **Cuantitativos:** estos métodos son los que se basan en la creación y análisis de indicadores. Podemos definir algunos indicadores básicos de resultados e impacto de las actuaciones. Como se ve en el anexo 2 de recomendaciones para el trabajo con indicadores, resulta difícil establecer relaciones causales. Recomendamos centrar los esfuerzos en métodos cualitativos.
- **Cualitativos:** para llevar a cabo una buena evaluación, esta es la fuente de información más valiosa, puesto que permite obtener conocimiento directo sobre las personas que han participado en las acciones planteadas y que pueden relatar los impactos de manera directa.
 - Entrevistas: se pueden realizar entrevistas a personas que han participado en las acciones para conocer en profundidad los impactos de la acción y las valoraciones que estas personas hacen de ella.
 - Grupos de discusión: esta es una herramienta válida para generar debate entre personas que han participado en las acciones de nuestro proyecto. Estos grupos pueden girar en torno a los impactos y/o en torno a la valoración de las acciones que hemos llevado a cabo.
 - Participación en espacios: se pueden hacer sesiones de evaluación del proyecto o acciones concretas en los espacios de participación de nuestro territorio que hayan tenido contacto con el proyecto y las acciones que este desarrolla.

Inserción en el sistema comunitario y sus dinámicas

Una vez definido nuestro proyecto de impacto en el entorno, es decir, diseñadas las acciones que lo concretan, hay que empezar a pensar en la implementación, en llevarlo a la práctica. Como ya hemos comentado, tendremos que ver cómo se relaciona con el resto de actores, proyectos y actividades existentes y cómo se integra desde una lógica de cooperación.

El ejercicio que proponemos es el siguiente: aprovechando el vaciado de los diferentes planes que ya hemos realizado en la fase de diagnóstico, analizamos las líneas de trabajo, medidas y acciones que se propongan ahí. Entonces, vinculamos nuestro plan de acción al resto, observando cuáles de nuestras acciones se pueden incorporar en las líneas de los otros planes. Es decir, **¿cómo nuestro plan de acción contribuye a lograr los objetivos de los otros planes del territorio?** Así veremos qué acciones de las que proponemos son complementarias, cuáles son muy similares o cuáles son innovadoras, entre otras. Este ejercicio nos permitirá, también, acabar de ajustar nuestro proyecto a las dinámicas existentes en el territorio.

Sabiendo esto, ya podremos determinar con qué actores y en qué espacios participar. Como habremos hecho el mapa comunitario, sabremos cuáles son los espacios de coordinación en los que resulta interesante que participemos para coordinar nuestra acción con el resto y ser un actor más del sistema comunitario.

Por último, es necesario presentar nuestro plan en los diferentes espacios comunitarios –más o menos institucionalizados– con los que hayamos tenido relación a lo largo del proceso y en los que es estratégico participar para poder iniciar las coordinaciones necesarias antes de la implementación. Es importante esta exteriorización de nuestro proyecto por una cuestión de difusión y para llegar a más actores, pero también porque nos compromete con nuestro entorno a desarrollarlo.

5. ALGUNOS EJEMPLOS



Acogida de personas refugiadas

Spreefeld (Mietshäuser Syndikat)

Berlín

Proyecto de incidencia social

La llegada de refugiadas de Siria generó un fuerte impacto en Alemania. La comunidad de Spreefeld decidió transformar uno de los espacios colectivos existentes para poder acoger a las personas recién llegadas e incorporarlas a la dinámica y gestión colectiva del proyecto. Las personas acogidas participan y gestionan la cocina comunitaria del edificio. La cooperativa cuenta con el apoyo de la administración a través de subvenciones para la acogida.

Spreefeld es un proyecto pionero a la orilla del río con una comunidad de más de 140 residentes que comparten tres edificios. Los espacios comunitarios se sitúan en la planta baja de cada una de las viviendas. Durante la fase previa de construcción del proyecto, el solar acogió diferentes actividades y encuentros de barrio.

Sargfabrik Kulturhouse

Viena

Proyecto de referencia cultural

El Centro Cultural es un punto de encuentro referencial en la ciudad de Viena desde 1996, después de 10 años de diseño y construcción. Kulturhouse tiene un programa diverso y único de música y teatro y un programa popular para niños. Más allá del centro también hay un espacio de crianza, unos baños públicos y un restaurante abiertos al barrio y en la ciudad.

Sargfabrik es un proyecto para vivir otras maneras y culturas atendiendo la diversidad y la sostenibilidad. La combinación de las estructuras de hormigón y la ligera construcción interior permite aco-

ger diferentes maneras de vivir de una a tres plantas en un modelo flexible y adaptable de las habitaciones. Impulsa, más allá del proyecto de convivencia, la gestión del centro cultural.

Producción local

Cal Cases

Santa Maria d'Oló

Proyecto de producción agrícola

En Cal Cases producen hortalizas, pan, cerveza –entre otros alimentos–, tanto para el consumo propio como para el intercambio en la comarca a través de la moneda social del Bages. Hay gente de la comunidad que trabaja en el huerto, en el bosque o en la producción de alimentos para transformar el modelo económico. Este proyecto forma parte del sistema de gestión y trabajo de los espacios colectivos compartidos.

Cal Cases es una cooperativa de vivienda en cesión de uso donde se comparte un modelo de convivencia colectiva y comunitaria. Las impulsoras de la cooperativa son personas preocupadas para encontrar una alternativa de vida diferente al modelo actual, individualista y consumista, promoviendo los valores cooperativos, solidarios y éticos. Desde 2007 se está construyendo el proyecto, material y comunitario, con la rehabilitación de una finca en Santa Maria d'Oló donde han apostado por modelos de bioconstrucción.

L'Economat Social

La Borda

Sants, Barcelona

Proyecto cooperativo de consumo agroecológico

L'Economat Social es una iniciativa cooperativa que tiene por objetivo favorecer el consumo de productos ecológicos y la promoción

de la cultura cooperativa. El proyecto agrupa a más de 200 familias y ocupa los bajos de La Borda, a cambio de una renta ajustada. Es un proyecto de larga trayectoria en el barrio y de impacto cotidiano.

La Borda es una de las primeras iniciativas de vivienda cooperativa en cesión de uso en la ciudad de Barcelona y abre sus puertas a L'Economat Social para fortalecer el modelo cooperativo de consumo, compartir recursos y servicios. Ambos proyectos forman parte de una iniciativa vecinal de transformación social: Can Batlló.

Comedor social, centro de día para mayores, viviendas temporales

Cooperativa Obrera de Viviendas (Cov)

El Prat de Llobregat
Proyecto de servicios a la comunidad

La entidad ha promovido a lo largo de su historia diferentes proyectos de barrio para dar respuesta a las necesidades sociales, con la creación de un centro social, el comedor social y la residencia de día: proyectos de servicios a las socias de la cooperativa y abiertos al barrio. Actualmente, impulsan nuevas iniciativas de vivienda y asistencia para la gente mayor debido al envejecimiento de los cooperativistas.

La COV es una cooperativa de viviendas con más de 55 años de historia que construyó 1.000 viviendas y una de las pocas que ha mantenido en el tiempo el hecho cooperativo con nuevas iniciativas económicas, comerciales, nuevos espacios y servicios.

ANEXOS



En estos anexos se pueden encontrar herramientas y recomendaciones citadas a lo largo del texto.

Anexo 1: Propuesta de batería de indicadores

Proponemos una batería de indicadores de mínimos pensando en que sean accesibles desde cualquier ámbito territorial:

| Indicadores | Desagregación | Fuente |
|---|------------------------|--|
| Población | Sexo | Idescat |
| | Edad | |
| | Lugar de nacimiento | |
| | Evolución | |
| Paro registrado | Sexo | Observatorio del Trabajo y del Modelo Productivo |
| | Edad | |
| | Nacionalidad | |
| | Duración de la demanda | |
| Renta familiar bruta disponible | | Idescat |
| Personas con reconocimiento legal de discapacidad | Sexo | Idescat |
| | Edad | |
| | Tipo | |
| | Grado | |

Anexo 2:

Recomendaciones para el trabajo con indicadores y para el vaciado de documentación

Recomendaciones para trabajar con indicadores

A continuación daremos unos cuantos consejos para afrontar el trabajo con indicadores, puesto que esta tarea tiene más complejidad que hacer un vaciado de diagnosis ya elaboradas donde los análisis e interpretaciones ya están hechas.

Para trabajar con indicadores hay que tener presente este decálogo:

1. La relación causal: la modificación del valor de un indicador a lo largo del tiempo y/o el espacio puede tener múltiples causas. Hay que tener mucho cuidado al interpretar estas modificaciones porque sus causas pueden ser muchas. Una mala interpretación nos puede llevar a desarrollar proyectos mal apuntalados.

2. Relación entre variables: algunas estadísticas se muestran de forma gráfica. En estos gráficos podemos ver una relación entre dos variables, pero esta relación estadística no tiene por qué ser una relación "real". En estos casos hablamos de relaciones espurias¹; donde confundimos relaciones causales con relaciones casuales.

3. La construcción del indicador: resulta interesante saber cómo se construye el indicador y qué datos se han empleado para su creación (son datos reales, son estimaciones, son datos absolutos, son

1 Es una relación matemática en la que dos eventos no tienen conexión lógica, aunque se puede implicar que la tienen a causa de un tercer factor no considerado todavía (llamado "factor de confusión" o "variable escondida"). La relación espuria provoca el efecto de la existencia de un vínculo apreciable entre dos grupos que es inválido cuando se examina objetivamente.

porcentajes sobre algo). Esto nos permitirá efectuar análisis mucho más precisos de los datos. Se pueden dar errores de interpretación por desconocer cómo ha sido construido el indicador.

4. Imperfección de los indicadores: hay que ser conscientes de que no existe ningún indicador perfecto, ya que la realidad social no se puede reducir a un cálculo matemático. Aproximarnos a algunas realidades a partir de indicadores cuantitativos es del todo insuficiente, pero eso no nos tiene que frenar a trabajar con indicadores, solo hay que ser conscientes de sus limitaciones.

5. Los indicadores no explican, dan indicios: la información que nos aporta por sí solo un indicador es muy limitada. Para la correcta interpretación de aquello que nos está mostrando un indicador siempre hace falta que personas expertas hagan una interpretación poniendo en relación aquel dato con el contexto y la realidad social, teniendo en cuenta el contexto de creación de aquel indicador y los posibles factores externos que lo afectan.

6. La disponibilidad de datos: no siempre tendremos acceso a los datos que deseamos, sobre todo en el ámbito municipal. Los indicadores de las fuentes secundarias presentan problemas de desagregación territorial y de actualización temporal. Por lo tanto, se tiene que trabajar con los datos disponibles y explicar bien cuáles son sus limitaciones.

7. Siempre que se pueda, desagreguemos: desagregar por varias variables nos da una visión mucho más completa de la realidad y nos permite hilar más fino. Hay que distinguir entre variables sociodemográficas: sexo, edad, nivel formativo, procedencia, entre otras.

8. La maldición de los números pequeños: sobre todo en entornos rurales o en municipios pequeños, cuando trabajamos con porcentajes hay que tener cuidado y facilitar siempre datos absolutos. Si pasamos de 2 casos de maltrato a 4, hay un incremento del 100%. Es muy diferente hablar de un aumento de dos casos que de un aumento del 100%.

9. No volverse esclavos de los indicadores: no podemos guiar la acción planificadora a transformar los indicadores, puesto que se pierde mucha calidad de acción. Hay que distinguir entre las acciones con impacto sobre las personas, su calidad de vida y su entorno, de las que tienen un impacto reducido, pero son muy “vendibles” en términos de impacto sobre los indicadores. La reducción de las cifras del paro (indicador “vendible”) esconde un alta precariedad y la pérdida de mercado laboral como mecanismo de inclusión social.

10. Atención a cómo trabajamos los porcentajes: hay que diferenciar entre incrementos absolutos e incrementos relativos. Si pasamos de un 10% de población atendida a un 12%, el incremento relativo es del 20%, pero el absoluto es del 2%. Hay que saber bien y explicar mejor a qué nos referimos.

¿De qué fuentes podemos extraer indicadores?

| | |
|---|---|
| Instituto de Estadística de Cataluña | https://www.idescat.cat/ |
| Observatorio del Trabajo y del Modelo Productivo | http://observatoritreball.gencat.cat/ca/recursos/dades_estadistiques/consulta_interactiva_general/ |
| Hermes- Diputación de Barcelona (solo demarcación de Barcelona) | https://www.diba.cat/hermes/ |
| Xifra- Diputación de Girona (solo demarcación de Girona) | www.ddgi.cat/xifra |
| Mercuri- Diputación de Tarragona (solo demarcación de Tarragona) | www.dipta.cat/mercuri/menu_pre.asp |
| SIMBA- Instituto Metròpoli (solo Área Metropolitana) | https://iermbdb.uab.cat/ |
| Departamento de Estadística- Ayuntamiento de Barcelona | http://www.bcn.cat/estadistica/catala/index.html |

Además de estos repositorios, las diversas consejerías de la Generalitat recogen datos estadísticos, a pesar de que no siempre nos son útiles a escala local. Algunos entes locales (ayuntamientos y consejos comarcales) disponen de **observatorios sociales** vinculados a los planes locales de inclusión social. Estos observatorios son buenas fuentes de información del territorio, ya sea por los datos que pueden facilitar como por los informes que se elaboran (las personas técnicas que se ocupan también son buenas candidatas para realizar una entrevista).

Anexo 3:

Recomendaciones para entrevistas y reuniones

Las entrevistas y reuniones las tenemos que plantear teniendo en cuenta lo siguiente:

- **La iniciamos presentando el trabajo que hemos hecho:** una manera de empezar, después de las presentaciones personales y del proyecto, es presentar la información recogida y analizada. Esto hará evidente que hemos estado trabajando y que la intención es materializar el proyecto. Por otro lado, será una buena manera de romper el hielo e iniciar la conversación. Nuestra interlocutora debe saber que tenemos la voluntad y la capacidad de llevar a cabo acciones transformadoras, pero siempre desde una posición de realidad y respeto por lo que ya se hace.
- **Son un espacio de construcción relacional:** cuando nos reunimos con técnicos locales y activistas para recoger y contrastar información encarada al diseño de nuestro proyecto, ya estamos tejiendo relaciones de cara al futuro. Estas personas pueden ser aliadas en fases posteriores e, incluso, el éxito de nuestros proyectos puede depender de la buena predisposición de estas a colaborar. Es una primera toma de contacto y debe sentar las bases para una buena relación futura.
- **Tenemos que saber de qué queremos hablar, pero no hacer preguntas demasiado concretas:** este contenido relacional hace que estas entrevistas tengan que ser amenas y con cierta espontaneidad. Si llevamos un guion muy cerrado y no dejamos espacio a la flexibilidad y la conversación, difícilmente tejaremos complicidades. Debemos tener claro qué temas queremos tocar y qué información queremos contrastar, pero dejemos fluir la conversación sin demasiada rigidez. Si quedan temas por tratar los podemos comentar con otras personas o con una consulta telemática posterior.
- **Hay que tener claros los roles de cada cual:** cuando hacemos estas entrevistas nos tenemos que poner en lugar correspondiente. Los entrevistadores –nosotros– queremos saber y conocer, nos falta información; la persona entrevistada es una experta a quien le re-

conocemos este estatus. Puede pasar que la persona entrevistada diga cosas con las que no estemos de acuerdo o hable de temas que nosotros conocemos bien. Este no es el espacio para rebatirla, para contradecirla o para demostrar nuestros conocimientos. La persona entrevistada es la experta y no nosotros. En otros espacios y otros momentos tendremos ocasión de debatir, si hace falta.

- **Podemos grabar las entrevistas, pero siempre pidiendo permiso:** de hecho, es interesante grabarlas, porque así podemos estar pendientes de la conversación que se genera y no de tomar notas y apuntes. La relación puede ser mucho más natural si no tenemos que estar interrumpiendo para poder apuntar las cosas relevantes que vayan surgiendo. Ahora bien, siempre hay que pedir permiso y dejar claro que esta grabación no será empleada para nada más que para recoger información, que nunca se reproducirá su contenido en público ni se hará difusión y que, una vez transcrita la entrevista, el documento de audio se eliminará. Firmar un documento de privacidad puede dar seguridad a la persona entrevistada para que permita grabar la entrevista.

Anexo 4: Propuesta de preguntas de seguimiento

| | |
|--|--|
| <p>La composición y funcionamiento del proyecto</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los actores que participan son los adecuados para lograr los objetivos? • ¿La periodicidad de los encuentros es suficiente? • ¿La comunicación interna funciona correctamente? |
| <p>El diseño de las actuaciones</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las actuaciones dan respuesta a los problemas detectados? • ¿Se dispone de los recursos necesarios para llevar a cabo las actuaciones planificadas? • ¿Hay otros actores que podrían participar y mejorar las acciones, o hacerlas más eficientes? • ¿La persona responsable puede liderar esta actuación? • ¿Se llega a toda la población potencialmente destinataria? |
| <p>Resultados (outputs)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Las actuaciones planificadas se han desarrollado satisfactoriamente? • ¿Las personas receptoras han empleado los recursos y están satisfechas? • ¿Cuál es el nivel de aprovechamiento de los recursos movilizados? |

SÍNTESIS



¿Por qué las cooperativas de vivienda deben tener un impacto en su entorno?

1

Por los principios cooperativos y de la economía social y solidaria,

que subscribimos, y que recogen la necesidad de interesarse por la comunidad donde la cooperativa está arraigada y establecer vínculos con otras entidades cooperativas.

2

Por responsabilidad. Tenemos la responsabilidad de velar por una mejor distribución y contribuir a que nadie quede excluido. La exclusión social es abordable desde la acción política cotidiana.

3

Por oportunidad. Los proyectos de vivienda cooperativa tienen un fuerte potencial de impacto porque cuentan con espacio, personas y conocimiento que se pueden poner a disposición de la mejora de las condiciones de vida de las personas del entorno.

PASOS PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS DE IMPACTO SOCIAL



1 Conocer qué, quién y cómo de nuestro entorno

Así crearemos proyectos que realmente contribuyan a mejorarlo.

2 Hacer un análisis DAFO

Así sintetizaremos toda la información recogida durante la diagnosis y podremos diseñar nuestras líneas de trabajo y objetivos generales..



3 Elaborar un plan de acción

Así concretaremos cada fase de trabajo y lo adaptaremos a la realidad externa e interna del proyecto. Necesitamos un calendario, responsables y actores implicados, así como sistemas de evaluación y seguimiento.



4 Vincular el proyecto a las dinámicas del territorio

Así se insertará en el ecosistema comunitario del entorno.

5

Presentar el proyecto

Así llegaremos a más gente y nos comprometeremos públicamente con el tejido comunitario del que queremos formar parte.



Cocinas comunitarias, salas de estudio o de reuniones, lavadoras, espacios verdes exteriores... pueden convertirse en escenarios de la vida comunitaria vecinal.

Podemos desarrollar proyectos de impacto ambiental y de inclusión social, con el objetivo de mejorar las relaciones y condiciones materiales de las personas de nuestro entorno.

Espacios

Mejoras medioambientales y comunitarias

¿QUÉ SE PUEDE OFRECER AL ENTORNO?

Trabajo en red con otras entidades del entorno

Pedagogía y difusión

Hay que difundir los proyectos para mostrar las virtudes del modelo y su voluntad de transformación e impacto.

Sobre todo con entidades de la economía solidaria y con comercios de proximidad, para generar dinámicas recíprocas de apoyo socioeconómico



Esta guía tiene una licencia:

**Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual
CC BY-NC-SA**

Esta licencia permite a cualquier persona mezclar, adaptar y construir a partir de esta obra sin finalidad comercial, siempre que se reconozca la autoría y se mantenga la licencia en las nuevas creaciones.

Edición y coordinación: Sostre Cívica, SCCL

Redacción de contenidos y asesoramiento: El Risell, SCCL, y Sostre Cívica, SCCL

Diseño, traducción, y maquetación: L'Apòstrof, SCCL

Impresión: El Foli Verd, SCCL

Título original: Transformem l'entorn

La traducción de esta guía se ha realizado en el marco del proyecto estratégico para la recuperación y transformación económica "Red estatal de Polos Cooperativos y de ESS para el fomento de la intercooperación y el fortalecimiento de sectores estratégicos de la vivienda cooperativa en cesión de uso y de las comunidades energéticas".

El proyecto ha estado impulsado por



y financiado por la Unión Europea - NextGenerationEU



**Financiado por
la Unión Europea**
NextGenerationEU



GOBIERNO
DE ESPAÑA

VICEPRESIDENCIA
SEGUNDA DEL GOBIERNO
MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



**Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia**

