

2019-09-12

## Gobernanza y participación: la lucha por el territorio y las acciones comunitarias desde las metodologías participativas en la vereda Granizal, Municipio de Bello

James Larry Vinasco-Hernández

*Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto)*, [jvinascoher@uniminuto.edu.co](mailto:jvinascoher@uniminuto.edu.co)

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq>

---

### Citación recomendada

Vinasco-Hernández, J. L. (2019). Gobernanza y participación: la lucha por el territorio y las acciones comunitarias desde las metodologías participativas en la vereda Granizal, Municipio de Bello. *Equidad y Desarrollo*, (34), 79-100. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss34.4>

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Equidad y Desarrollo* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Gobernanza y participación: la lucha por el territorio y las acciones comunitarias desde las metodologías participativas en la vereda Granizal, Municipio de Bello\*

James Larry Vinasco-Hernández\*\*

## Palabras clave

Democracia deliberativa, gobernanza colaborativa, metodologías participativas, planeación comunitaria

## Clasificación JEL

D74, I31, O21, R58

## Resumen

Este artículo es una reflexión derivada del proyecto de intervención “Fortalecimiento de la participación comunitaria como estrategia para la acción ciudadana en pro del desarrollo y la paz en la vereda Granizal del municipio de Bello”. En su implementación se revisa el enfoque de la gobernanza colaborativa y las metodologías participativas. La introducción aborda una descripción del contexto local y presenta los actores sociales que participan en las acciones comunitarias. La segunda parte desarrolla el marco teórico de la gobernanza colaborativa y las metodologías participativas en los contextos de las comunidades en condiciones de vulnerabilidad. En la tercera parte se presenta un análisis sucinto del ejercicio de intervención, donde se encuentran elementos cruciales de la gobernanza colaborativa y las metodologías participativas, como parte de la discusión. Por último, se presentan conclusiones sobre la complementariedad de las

---

**Cómo citar este artículo:** Vinasco-Hernandez, J. (2019). Gobernanza y participación: la lucha por el territorio y las acciones comunitarias desde las metodologías participativas en la vereda Granizal, municipio de Bello. *Equidad y Desarrollo*, (34), 79-100. <https://doi.org/10.19052/eq.voll.iss34.4>

---

**Recibido:** 29 de enero de 2019. **Aceptado:** 15 de mayo de 2019.

**Versión Online First:** 11 de septiembre de 2019. **Publicación final:** 15 de octubre de 2019

\* Este artículo de reflexión es el resultado del ejercicio de intervención implementado en la vereda Granizal del municipio de Bello, Antioquia, financiado por la dirección de Proyección Social y Extensión de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto), seccional Antioquia-Chocó, a través de la I Convocatoria interna para financiar proyectos de intervención social, en la cual la propuesta de intervención fue seleccionada, y ocupó el primer puesto.

\*\* Sociólogo. Especialista en Políticas Públicas para la Igualdad en América Latina. M.Sc. en Sociología. Docente del Centro de Educación para el Desarrollo, Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto), seccional Antioquia-Chocó. ✉ [jvinascoher@uniminuto.edu.co](mailto:jvinascoher@uniminuto.edu.co). ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9542-0101>



dos perspectivas en relación con la implementación de políticas a favor del desarrollo y la superación de las problemáticas sociales, con base en la autogestión en el contexto territorial de actores gubernamentales y académicos.

## **Governance and Participation: Struggle for Territory and Community Actions Based on Participatory Methodologies in the Granizal Rural District, Municipality of Bello**

### **Abstract**

This article is a reflection derived from the intervention project “Strengthening community participation as a strategy for citizen action in favor of development and peace in the Granizal rural district of the municipality of Bello”. During its implementation, the *collaborative governance* approach and participatory methodologies were reviewed. The introduction offers a description of the local context and introduces the social actors that participate in community actions. The second part develops the theoretical framework of collaborative governance and participatory methodologies in the contexts of communities in vulnerable conditions. The third part is a succinct analysis of the intervention exercise, where crucial elements of collaborative governance and participatory methodologies are present as part of the discussion. Finally, conclusions are presented on the complementary nature of the two perspectives concerning the implementation of policies in favor of development and the overcoming of social problems, based on self-management in the territorial context of governmental and academic actors.

### **Keywords**

Deliberative democracy, collaborative governance, participatory methodologies, community planning

## **Governança e participação: a luta pelo território e as ações comunitárias desde as metodologias participativas na vereda Granizal, Município de Bello**

### **Resumo**

Este artigo é uma reflexão derivada do projeto de intervenção “Fortalecimento da participação comunitária como estratégia para a ação cidadã em prol do desenvolvimento e a paz na vila Granizal do município de Bello”. Na implementação a aborda-

### Palabras clave

Democracia deliberativa, gobernanza colaborativa, metodologías participativas, planeamiento comunitaria

gem da *governança colaborativa* e as metodologias participativas foram revisadas. A introdução aborda uma descrição do contexto local e apresenta os atores sociais que participam de ações comunitárias. A segunda parte desenvolve o quadro teórico da governança colaborativa e metodologias participativas em contexto das comunidades em condição de vulnerabilidade. A terceira parte apresenta análise sucinta do exercício de intervenção, onde elementos cruciais da governança colaborativa e metodologias participativas, são encontradas como parte da discussão. Por fim, apresentam-se conclusões sobre a complementariedade das duas perspectivas em relação com a implementação de políticas em favor do desenvolvimento e a superação das problemáticas sociais, baseadas na autogestão no contexto territorial de atores governamentais e académicos.

## Introducción

La vereda Granizal es un territorio rural ubicado en el suroriente del municipio de Bello, departamento de Antioquia, que limita con los municipios de Copacabana y Medellín (figura 1). A esta se accede por la denominada “vía antigua a Guarne”, ruta de carácter departamental, pero que se encuentra en malas condiciones en la parte del trayecto de ingreso por la vereda. La vereda está conformada por los sectores El Regalo de Dios, Manantiales de Paz, Oasis de Paz, El Pinar, Altos de Oriente I, Altos de Oriente II, El Siete y Portal de Oriente.

Las cifras estimadas por la Alcaldía de Bello contenidas en el Plan de Acción Territorial para Víctimas (PAT) (2013) indican que dicha población tiene alrededor de 20.000 personas, víctimas del desplazamiento. Sin embargo, la Secretaría de Planeación Municipal considera que en la vereda habitan a la fecha 22.000 personas (5000 familias) aproximadamente (Giraldo, Rodríguez y Brand, 2017, p. 13).

Se suma al contexto la presencia de un alto número de población en situación de desplazamiento víctima de la violencia y el conflicto armado de Medellín y la región de Urabá. Según un estudio de la Universidad Autónoma Latinoamericana (Giraldo, Rodríguez y Brand, 2017), una muestra de 415 viviendas reveló que el 90,8% corresponde a población desplazada y el 9,2% a población no desplazada que llegó a la vereda por otro tipo de razones; es el segundo asentamiento humano con más víctimas de la violencia en el país.

Figura 1. Ubicación geográfica vereda Granizal



Fuente: Google Maps.

El proyecto de intervención realizado por el Centro de Educación para el Desarrollo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto), denominado “Fortalecimiento de la participación comunitaria como estrategia para la acción ciudadana en pro del desarrollo y la paz en la vereda Granizal del municipio de Bello”, fue desarrollado mediante la implementación de metodologías participativas. Estas pueden ser funcionales y efectivas gracias a la apertura que promueven frente a los contextos y la interpretación que las personas hacen de estos, no solo asumiendo posturas racionales o analíticas, sino también impulsando la reflexión sobre su propia realidad. Para iniciar la intervención se implementaron técnicas orientadas al diseño de un *diagnóstico rápido participativo* a través del fortalecimiento de los contenidos temáticos de las actividades que se realizarán en todo el proyecto.

Así mismo, todos estos contenidos temáticos se apoyaron en las metodologías participativas y la planeación de acciones a largo plazo para crear estrategias que robustecieran la participación y la acción social comunitaria en el territorio. También se hicieron para desarrollar capacidades en los líderes comunitarios con el fin de fomentar las acciones autónomas, de cogestión y autogestión a largo plazo, tendientes a la superación progresiva de sus problemáticas frente a los actores comunitarios y la administración municipal. Este ha sido el propósito de la imple-

mentación de metodologías participativas, que sirvieron como eje fundamental para la inclusión de todos aquellos actores que pueden aportar desde su saber popular y cotidiano como seres sentipensantes. Con esto se logran, progresivamente, niveles de apropiación de las herramientas como un medio para la autogestión y el empoderamiento de las comunidades frente a sus condiciones de vida.

Gracias a los vínculos que se consolidaron por medio de procesos anteriores entre la Universidad y la principal organización de la vereda, denominada Comité Veredal Granizal (Coveg), se logró el primer contacto clave para iniciar el proceso de intervención. Esta es, quizás, una actividad sin lugar en el cronograma, pero pensada como la primera acción interventora, ya que el planteamiento de objetivos para hacer presencia en el contexto comunitario de la vereda implicó una negociación de intereses y acuerdos iniciales. El principal de estos fue no abandonar a medio camino a la vereda solo por pensar en las condiciones institucionales.

Una vez establecidos los acuerdos, compartir información personal como contactos y números de teléfonos fue la primera muestra de confianza, un acto quizás cotidiano, pero de suma importancia, ya que la construcción de una red de trabajo debía ser pensada a largo plazo. Por eso era ineludible convencer a ese otro de la relevancia de su trabajo para el proyecto, procurando corresponder a intereses y condiciones del contexto personal y colectivo, para establecer una estructura de trabajo que dinamice el proceso y permita una mayor fluidez en las acciones y las reflexiones. De este modo, se acordó que el primer grupo designado como grupo con-formado<sup>1</sup> del proceso, además de estar integrado por el docente y el estudiante de Uniminuto, estaría compuesto por los ocho integrantes o líderes del Coveg. Este grupo sería el encargado de aportar el conocimiento general de la vereda y los elementos relevantes para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, que se acogieron como objetivos de grupo. En la tabla 1 se especifican las estrategias que dinamizaron la experiencia en cada grupo o comisión desde los roles, los intereses y las técnicas pertinentes.

---

1 Para Basagoiti y Bru (2010, p. 76): “se trata de una agrupación de personas estable y permanente con la que es posible trabajar de forma continuada, en sesiones semanales o quincenales, pues sus miembros son personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad”.

Tabla 1. Organización de actores y acciones

Grupo	Composición	Técnicas de montaje	Compromisos
<b>Grupo con-formado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Docente</li> <li>▪ Estudiante</li> <li>▪ Líderes del Coveg</li> <li>▪ Voluntarios miembros de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lluvia de ideas</li> <li>▪ Planeación estratégica</li> <li>▪ Encuentros uniactor</li> <li>▪ Transectos</li> <li>▪ Sociograma territorial</li> <li>▪ Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto compromiso con el proceso</li> <li>▪ Acuerdos de intercambios de información y conocimiento</li> <li>▪ Apoyo mutuos</li> <li>▪ Posibilidades altas de emprender acciones a futuro</li> </ul>
<b>Comisión de seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Docente</li> <li>▪ Estudiantes auxiliar</li> <li>▪ Líderes del Coveg</li> <li>▪ Asesores técnicos de Uniminuto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flujogramas</li> <li>▪ Árbol de problemas</li> <li>▪ Metodología P. A. I. S.</li> <li>▪ Encuentros uniactor</li> <li>▪ Entrevistas no estructuradas</li> <li>▪ Cartillas guía y manuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidad para reflexionar, evaluar y ajustar el proceso</li> <li>▪ Orientación estratégica (técnica y logística) del montaje</li> </ul>
<b>Grupo in-formado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líderes mesas de educación y deportes</li> <li>▪ Integrantes de diferentes JAC</li> <li>▪ Líderes del Coveg</li> <li>▪ Comunidad en general interesada en el proceso</li> <li>▪ Asociaciones de base social</li> <li>▪ Otros grupos académicos (semilleros, cursos y grupos de investigación de diferentes instituciones)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flujogramas</li> <li>▪ Árbol de problemas</li> <li>▪ Pentalemas para acuerdos</li> <li>▪ Encuentro temático</li> <li>▪ Líneas de tiempo</li> <li>▪ Derivas o transectos</li> <li>▪ Asamblea veredal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajo o medio compromiso</li> <li>▪ Posibilidad de implicarse en el proceso según intereses a corto plazo y mediano plazo</li> <li>▪ Motivación para apoyar acciones derivadas según capacidades</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, se estableció con los líderes que otro grupo sería la *comisión de seguimiento*<sup>2</sup>, integrada por el equipo Uniminuto. Se permitió que en momentos

<sup>2</sup> Grupo base dentro de cualquier proceso participativo, cuyos integrantes actúan “ejerciendo de núcleo de la negociación en ciertos momentos” (Basagoiti y Bru, 2000, p. 79), lo cual facilita la generación de discusiones y análisis ulteriores a los resultados iniciales, lo que deriva en elementos claves para la planeación y la acción con prospectiva, e involucra a otros actores estratégicos y pertinentes en las fases de todo proceso.

coyunturales los principales líderes del Coveg formaran parte de esta comisión para orientar, motivar y direccionar algunas acciones estratégicas. Finalmente, el grupo in-formado<sup>3</sup>, que integra a quienes no llegaron a conformarse como unidad colectiva, con identidad propia, fueron aquellos líderes de la mesa de educación y deportes que hicieron presencia esporádica en algunos encuentros. Además, están los integrantes de las juntas de acción comunal (JAC), así como personas de la comunidad que acompañan algunas actividades de esta. En el caso de las JAC, fue necesario para las devoluciones creativas<sup>4</sup> desarrollar algunos encuentros para conjugar una serie de perspectivas y planteamientos superadores de problemáticas, que incluyera enfoques contrastantes con los del grupo conformado (tabla 1).

Esta organización de las participantes significó una complejidad mayor añadida al proyecto, ya que suponía poner en estructura de relaciones formales los diálogos espontáneos, las perspectivas desde la vivencia, los encuentros con la subjetividad y la diferencia del otro, para abarcar tanto sentires como pensamientos sobre las realidades de la vereda y la coherencia con el trabajo comunitario desarrollado por más de 15 años. No obstante, sin pretender plantear altos impactos o resultados mágicos, esta estrategia propició mayores vínculos entre diversos líderes, develó el camino por seguir en otros, pero, sobre todo, derivó en un aprendizaje colectivo acerca

“La premisa del proceso fue generar la mayor capacidad participativa de los líderes y demás habitantes de la vereda sin perder la formalidad del proceso, con lo cual se reconocen las diferentes capacidades de liderazgo, las habilidades y, sobre todo, los intereses, sin que esto signifique que prevalezca uno sobre otros”.

3 Muchos actores se entusiasman con los procesos participativos, pero no disponen del tiempo para participar a plenitud. “Sin embargo, son individuos orientados a la participación, aunque a nivel más personal, y con ellos es posible encauzar una relación de comunicación mutua que, en los momentos puntuales de difusión, debate, negociación y programación nos será muy útil” (Basagoiti y Bru, 2000, p. 79).

4 Las devoluciones creativas son una fase y estrategia de presentación de la información recolectada durante cualquier momento del proceso de investigación o intervención. A través de esta se propone un debate reflexivo para orientar el proceso y diseñar acciones conjuntas. Para mayor información se recomienda revisar las perspectivas sobre la devolución creativa como fase en los textos de Juliao (2011) y la Red Cimas (2015).

de las formas de trabajo a largo plazo y la necesidad de establecer alianzas en las que todos puedan ganar. Por eso la premisa del proceso fue generar la mayor capacidad participativa de los líderes y demás habitantes de la vereda sin perder la formalidad del proceso, con lo cual se reconocen las diferentes capacidades de liderazgo, las habilidades y, sobre todo, los intereses, sin que esto signifique que prevalezca uno sobre otros.

## Referentes teóricos: gobernanza colaborativa y metodologías participativas

La gobernanza es un modelo de administración del Estado con bastante acogida en los gobiernos de corte democráticos. Con este se busca hacer de los procesos de gobierno más participativos formas democráticas flexibles en la toma de decisiones que afectan a distintas poblaciones o aspectos particulares de la administración de lo público. Desde esta perspectiva, la gobernanza se convierte en una forma de gobierno más cooperativa que se impone como superación del modelo clásico de gobierno, fundamentado en las jerarquías y en decisiones tecnocráticas propias del poder estatal sobre la sociedad civil (Mayntz, 2001).

En estos procesos, el factor de participación de la población civil es el plus para la construcción de políticas acertadas que respondan a las condiciones reales del contexto social que se va a intervenir; no obstante, no es la única característica fundamental en la democratización de las decisiones públicas. Se encuentran otros grupos fundamentales que están inmersos, por interés o de forma indirecta, en el campo social que aborda la política. La empresa privada, los entes públicos o mixtos y la sociedad civil organizada son los conjuntos de actores más comunes en estos procesos; esta es la forma más tradicional de identificarlos, aunque en cada contexto de participación toman diferentes matices conforme fluctúan sus intereses y propósitos en el proceso.

Si bien la gobernanza es entendida principalmente como una forma de control al poder jerárquico clásico de los entes estatales, esta conjuga en su definición y comprensión una visión un tanto más particular a cómo los agentes actúan dentro de su implementación. La gobernanza en una segunda acepción es definida por Mayntz (1998) como una forma de coordinación de acciones individuales que se inscriben en las formas básicas o primarias del orden social. Vale aclarar que la *gobernanza colaborativa*, como subcategoría de la gobernanza, a pesar de su con-

cepción elemental como una forma de hacer participativos los procesos públicos, no tiene una versión unívoca. Por un lado, está la fundamentación normativa, derivada de los procesos de estructuración del Estado y del avance de las políticas económicas globalizantes, las cuales pueden traer consigo una serie de crisis propias de un sistema económico fluctuante y cambiante (Ramírez-Alujas, 2011). Por otro lado, se encuentra la mirada analítica, que busca entender la gobernanza como una serie de acuerdos (consensos) que suponen el diálogo de diferentes sectores de la sociedad.

En este sentido, entender la gobernanza colaborativa es generar una mirada a la multiplicidad de actores (respecto a sus características y posiciones en la red más que a las categorías definidas), que además de tener el derecho como ciudadanos son corresponsables de los alcances de las acciones gubernamentales. Así, la gobernanza colaborativa como forma de gobierno abierto propende a que desde los gobiernos se desarrollen estrategias y acciones que flexibilicen la estructura jerárquica, inserten diversos actores y generen trabajo en red, de tal forma que se logre el nivel de cohesión ideal para la movilización de recursos (capital acumulado), y para que las perspectivas se hagan menos retóricas y más operativas a través del diálogo y la concertación de la mayor cantidad de actores posibles.

Por otra parte, la perspectiva deliberativa de la democracia, emparentada con la gobernanza moderna, plantea la posibilidad abierta de la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones que finalmente se vuelven vinculantes con relación a la estructura política de una nación, como parte de la discusión pública con implicancia de todos los actores o ciudadanos, lo cual termina por legitimar la política y el sistema de relaciones que la estructuran. No obstante, el trabajo en red no significa en la práctica la fluidez de los procesos; por el contrario, el conflicto está presente inclusive en la delimitación de la problemática. Cada actor posee su marco de interpretación de la realidad (individual o grupal), razón por la cual surge una ambigüedad en la interpretación de las condiciones particulares y diversas formas de ver la problemática en sus causas u orígenes. A este respecto, Habermas (1998) propone lo siguiente:

Los discursos de autoentendimiento, en los que los participantes tratan de aclararse acerca de cómo quieren entenderse a sí mismo como miembros [...] de un Estado, constituyen también un importante ingrediente de la política. Pero estos asuntos [...], quedan subordinados a cuestiones morales y guardan relación con cuestiones pragmáticas. (p. 357)

Ahora bien, en Gutmann y Thompson (2004) se encuentra una perspectiva teórica que define la democracia deliberativa como una forma de gobierno que supone la integración de ciudadanos libres y en igualdad de condiciones, quienes, al tomar decisiones a través de la racionalización y la aceptación mutua de estas, buscan que concluyan de forma vinculante para todos. Esta forma de gobierno presupone la definición de ciudadanos autónomos y formados para el desarrollo de un diálogo entre sí, entre los dirigentes y los representantes estatales, lo que incluye limitaciones para algunos actores en el control de la información, el manejo y la equiparación del lenguaje y el conocimiento pertinente, si se quiere, generado mediante procesos académicos, además de aquel que se deriva de la práctica social.

Aquí la mirada teórica solo permite comprender de forma general cómo se estructura el trabajo en red y descifrar el papel de los actores y la preponderancia del diálogo y la negociación, inclusive las causas globales de la implementación de estas políticas; pero la fuerza de los fenómenos territoriales (locales o regionales) permanece aún como un campo en exploración. Por esta razón, el planteamiento de un diálogo abierto en las decisiones políticas, además de ser el medio para establecer acuerdos y fortalecer un sistema político, inclusive en la democracia como forma de cogobierno, genera la necesidad de una distinción de diversos fenómenos en ámbitos territoriales diferenciados con una multiplicidad de actores y capital social y moral (Habermas, 1998) que se pone en juego, disputa y negociación.

Esto no significa la depreciación del conocimiento académico para estos casos; antes bien, las ciencias sociales siguen desempeñando un papel fundamental en la investigación y la formación en este campo, esencialmente en la construcción de herramientas, técnicas y metodologías que respondan a asuntos propios de las realidades y la praxis social (Craps y Brugnach, 2015). En esta instancia, la investigación-acción participativa (IAP), como método de investigación e intervención flexible, brinda una gran capacidad de reunir dentro de un mismo procedimiento herramientas y técnicas para la recopilación, la generación y la sistematización de información, que pueden ser orientadas a la elaboración de diagnósticos y planes de acción en contextos de implementación de políticas.

Esta elaboración incluye en su construcción, como base de su trabajo de campo, los actores sociales directa o indirectamente implicados. Las metodologías participativas también pueden entenderse e implementarse como un método de aprendizaje colectivo dirigido a estimular la praxis transformadora en las comunidades. Para este caso, su valor reside en que posibilita una flexibilidad metodológica, lo que permite planear y replantear la investigación y la intervención haciendo uso

de múltiples herramientas y recursos. Tal y como se esboza en la gobernanza colaborativa, las metodologías participativas buscan incluir la mayor cantidad de perspectivas posibles con la integración de diversos actores a los espacios de participación. Así mismo, ambas se orientan a la práctica y la transformación de las condiciones sociales, al fortalecimiento de la democracia deliberativa, si se quiere, haciéndose adaptables y permeables según las circunstancias en que se desarrollen, con sus propias limitaciones y salvedades.

Por otra parte, la flexibilidad que ostentan tanto las metodologías participativas como la gobernanza colaborativa como métodos participativos, en la gestión comunitaria y territorial y en la planeación y acción gubernamental, hace que los procesos de ejecución estén siempre abiertos, lo que permite la realización de diversas transformaciones y replanteamientos que se deban hacer en el devenir de la implementación de una política. De esta forma, es posible formular estrategias y acciones según las necesidades manifestadas por el conjunto de actores implicados, lo cual le da una orientación más acorde con las condiciones de la población involucrada. En cuanto a esto, la Red Cimas (2015) plantea varias preguntas que amplían esta reflexión:

Para conocer en profundidad los problemas sociales y, sobre todo, para actuar en su resolución, ¿contaremos con la población afectada o sólo nos fiaremos de lo que diga un puñado de expertos sociales? ¿Las acciones a realizar, el gasto público... lo decidirán dos o tres personas con poder político o se decidirá con o desde la población afectada? Aunque esas personas con poder han sido democráticamente elegidas ¿se les votó para que decidieran todo o será más democrático que se creen nuevos cauces y formas de participación que favorezcan la implicación ciudadana? (p. 13)

Si bien la gobernanza colaborativa, como forma de gobierno participativo, y las metodologías participativas tienen como característica fundamental ser abiertas a la participación de diversos actores sociales y flexibles ante el planteamiento de diversas perspectivas y enfoques, inclusive de la definición del problema que se va a intervenir o las transformaciones necesarias, ambas poseen unos límites en estos sentidos. En el caso de la gobernanza colaborativa, las iniciativas de este carácter tienen casi siempre en su promotor inicial o permanente instancias gubernamentales. Estas son, en el mayor de los casos, las que disponen del recurso tanto financiero como logístico para el desarrollo de cualquier iniciativa pública de carácter abierto.

De esta forma, se pasa de una estructura de deliberación a través de la representatividad a una conjunción de estrategias en las que la voz de los involucrados puede ser incluida en los procesos de desarrollo y transformación social más sentidos o cercanos a las realidades de los ciudadanos involucrados (Martí, 2006).

Es claro entonces que la gobernanza colaborativa es un modelo de administración de lo público que reconoce la interdependencia y la complementariedad en sus procesos, y como tal puede terminar fortaleciendo la administración pública tradicional, pues su implementación no significa el replanteamiento de su estructura sino el de algunos procesos. Por otro lado, la gobernanza colaborativa requiere la participación de actores fuertemente organizados y capacitados en la comprensión de las dinámicas de la función pública, así como de la base normativa que impulsa.

En este último factor, las metodologías participativas y su conjunto de métodos y técnicas desempeñan un papel preponderante. No obstante, es fundamental señalar, además de las bondades, las exigencias que implican su implementación en contextos sociopolíticos. En primer lugar, la voz de las personas que participan no es exclusivamente la voz de los grupos u organizaciones que representan, pues la multiplicidad de actores también significa multiplicidad de perspectivas individuales, cuyos elementos son propios de la subjetividad. También es preciso considerar que los sujetos hablan según su historia y contexto, de acuerdo con los intereses y proyecciones de lo que pueden lograr para sí, y de lo que puedan estar disputando como integrantes y representantes de un sector social. Todas estas opiniones de los actores no deben ser mezcladas, es decir, la escucha y la construcción de perspectivas. Para lograr acuerdos hay que emplazarse en la lectura de los contextos particulares, decodificando los discursos institucionalizados, como lo indica Villasante (2002):

Ciertamente los ciudadanos no tienen por qué saber de cuestiones técnicas, así puede conllevar que sus primeras opiniones fueran muy descabelladas. Pero las primeras opiniones de un proceso son los síntomas de los que hay que partir. No constituyen ninguna verdad irrefutable, ni las propuestas técnicas, ni las políticas, ni las de los ciudadanos: sólo deben ser las posiciones desde donde cada cual se pregunta cómo mejorar la calidad de vida. (p. 30).

Estas quizá son las características más generales y coincidentes de una enorme complejidad que se presenta en ambas perspectivas, por lo cual se hace más imperiosa la necesidad de entenderlas en los diversos contextos sociales y políticos, para

este caso, en el contexto de la gestión comunitaria territorial. Además, estas perspectivas presentan una serie de métodos que pueden dialogar una vez se instauran procesos participativos y todos los actores cobran el mismo valor como agentes que buscan incidir en sus propias realidades, que debaten lo público como un derecho, en este caso el *derecho a la ciudad*, no solo como territorio, sino también como un conjunto de posibilidades para ejercer su ciudadanía.

## La experiencia en la vereda Granizal: métodos y resultados

Con la participación del grupo in-formado, compuesto por los líderes de las JAC de los ocho sectores, en el que están presentes delegados de cada JAC y algunos líderes pertenecientes a la mesa de Deportes y la mesa de Educación, se orientó esta parte del proceso a la búsqueda de los obstáculos en el trabajo comunitario para la participación de todos los actores en la implementación de acciones a favor del desarrollo veredal. En estos espacios, como en los demás encuentros, se dieron momentos de diálogo y debate centrados en la identificación de problemáticas comunes para todos los líderes. Para ello se implementaron dos herramientas (flujograma y árbol de problemas), a través de las cuales se estableció una serie de relaciones multicausales de las dificultades en la planeación y participación en la vereda. Con estas se identificaron problemáticas principales o nodales (*nodos críticos*), lo que en consecuencia lleva a centrar esfuerzos y estrategias en estos o en las problemáticas que se puedan o quieran intervenir. También permitieron poner en relación diferentes problemáticas como causas o efectos unas de las otras para entender el origen o la consecuencia de estas.

Ambas técnicas y la interacción con la comunidad permitieron la verbalización de sensaciones y emociones sobre el trabajo comunitario en la vereda, además del refuerzo de ideas y percepciones sobre las condiciones mismas de la población que habita el territorio. Por lo anterior, esta técnica sirvió para establecer relaciones entre la propuesta institucional y las perspectivas que tiene la comunidad de sus propias dificultades y problemáticas. En estos diálogos se encontraron las “recursividades” y las causas múltiples (multicausalidades) de sus situaciones problemáticas (Villasante, 2002). Se identificaron como tales la falta educación y las capacitaciones para los líderes, la baja participación de los representantes en reuniones, la desmotivación y la ausencia estatal.

En una siguiente actividad con el grupo con-formado se desarrolló una línea de tiempo, con la cual se identificaron, además de esos logros que enorgullecen y motivan el trabajo de los líderes y habitantes de la vereda, los integrantes de la comunidad o no que fueron protagonistas impulsores en estos hechos históricos en el territorio. Este ejercicio también gestó en los líderes un entusiasmo en su labor, amellado por dificultades varias propias de su gestión. Tras las discusiones y reflexiones se planteó la necesidad de compartir estos hallazgos en todos los lugares de encuentro y participación de la comunidad como una estrategia para movilizar en los habitantes de la vereda el reconocimiento y la importancia de la labor comunitaria y la necesidad de instaurar acciones con las que garanticen y defiendan sus propios derechos.

Por ello, la participación en estos contextos discurre a través de diferentes estrategias, las cuales fungen como dispositivos cuya función ulterior es la creación y el establecimiento de ideas y acciones. En otras palabras, se trata de llevar a la realidad la palabra hablada y la acción planteada. No obstante, la palabra hablada a través de la interacción con el otro se convierte en un ir y venir, en un abordaje abierto de diferentes temas. De esta forma pueden derrocharse ideas y lograr acuerdos que en muchas situaciones no circunscriben a todos los actores involucrados en el proceso. Lo anterior es una de las causas para que el proceso pueda opacarse limitando las posibilidades de aprendizaje derivadas de estos diálogos. “En respuesta, fue indispensable sistematizar los diálogos a través de categorías básicas que faciliten la comprensión de los planteamientos y que recojan las ideas más fuertes para ponerlas en consideración de quienes participan” (Vinasco, 2018, p. 34).

Una vez establecida una serie de factores a favor y en contra, se realizaron con el grupo in-formado, en este caso líderes de las JAC de los ocho sectores de la vereda, las devoluciones creativas. Para ello fue implementada la herramienta y técnica *tetralemas* (*pentalemas*) como un juego para que las palabras fueran sistematizadas (Villasante, 2017). Esta técnica tiene por factor *quid* evitar la reducción de las perspectivas en posturas dicotómicas (a favor-en contra, acuerdo-desacuerdo, sí-no); por el contrario, propone abrir el panorama a más posibilidades de diálogos y debates con la argumentación o con opiniones que manifiesten un acuerdo, pero de forma condicional o argumentada. Esta técnica incluye además la identificación, a través del diálogo (dirigido o moderado a pesar de ser espontáneo), de *frases superadoras* que pueden volverse propuestas de acción que surgen como fórmulas de salidas a la serie de problemáticas identificadas en torno a la participación y la planeación en la gestión del territorio.

Una vez definida con el grupo in-formado sus perspectivas del diagnóstico inicial y las posibles salidas a las dificultades frente a la participación y el desarrollo de acciones en la vereda, con el grupo con-formado se diseñó un *sociograma territorial*, una herramienta participativa que pretende identificar y proyectar de forma visual los actores sociales implicados en una determinada situación o contexto, organizados en función de su ubicación espacial y el tipo de vínculo que tenga con el actor central, en este caso el grupo con-formado.<sup>5</sup> Es una forma de fotografiar la sociedad de la que forman parte los implicados, de definir los actores que están presentes en el territorio que pueden ser aliados estratégicos u opositores en el desarrollo de un plan de trabajo o de un conjunto de acciones identificadas en los tetralemas.

En un mapa se ubicaron en el centro las organizaciones que hacen presencia y desarrollan acciones en todo el territorio; en los sectores indicados, aquellas que centralizan sus acciones en algunos sectores. Este ejercicio generó reflexiones críticas en relación con la continuidad de estos actores en la comunidad, pues muchas instituciones han hecho presencia en cada uno de los sectores y una vez desarrollan sus proyectos no retornan al territorio, lo que denota cierto interés particular que no dialoga con la sustentabilidad de las acciones comunitarias desarrolladas por el Coveg y otras organizaciones de la vereda (figura 2).

Por otra parte, se identificaron muchas organizaciones que no tienen sede en el territorio y esto es un factor positivo con respecto a la visibilización de las distintas organizaciones de la vereda y sus líderes. No obstante, quedó una pregunta sin responder sobre aquellas organizaciones que están en el territorio y con las que aún no se ha logrado articulación. Esta correspondía a la razón por la cual hace falta la construcción de un plan de trabajo que dé una respuesta inicial sobre esta situación a través de una estrategia comunicativa para generar confianza y establecer los vínculos que sean pertinentes para el desarrollo de otras actividades fructíferas para los habitantes de la vereda, según el contexto territorial. Finalmente, reconocieron como estratégicas a las JAC y su trabajo conjunto en el Coveg, pues es con estas que podrán instaurar un modelo de trabajo con el que se puedan implementar acciones correspondientes con las lógicas del territorio y hacer un llamado constante a la administración pública para que atiendan las necesidades básicas de la comunidad resumidas en vías de acceso, agua potable y legalización de sus terrenos y viviendas.

---

5 Al desarrollo de esta herramienta con los líderes del Coveg le precedió una Deriva o Transecto. Para mayor información revisar el texto de Vinasco (2018, p. 38).

Figura 2. Sociograma territorial con actores referenciados

94



Fuente: Vinasco (2018, p. 40)

Es así como finalmente se construye un plan de trabajo basado en la metodología de *Programación de Acciones Integrales y Sustentables* (PAIS) (Red Cimas, 2015, pp. 108-112), que se constituyó en la conexión de toda la información adquirida en el proceso, pues el diálogo sin propuestas concretas no genera compromisos y frena cualquier avance en el trabajo comunitario. No se trata solo de hacer diagnósticos participativos ni de facilitar espacios para diálogos o discursos académicos; estos son parte del proceso de construcción en conjunto, de vincular ideas y recursos mediante la acción. Llegar a este punto no requiere el uso exclusivo de las metodologías aquí presentadas. El recorrido puede ser por vías distintas que siempre generen el juego con la incertidumbre, con la sorpresa que la misma realidad social puede dar como forma de corresponder a las condiciones del contexto, a las percepciones y proyecciones grupales.

Para su desarrollo, se plasman sobre una matriz las preguntas básicas que orientarán la organización del programa, que puede denominarse matriz programática. Las preguntas son las siguientes: 1) ¿qué? (naturaleza de la acción), 2) ¿por qué?

(fundamentación o justificación de la acción), 3) ¿para qué? (propósito de la acción), 4) ¿para quién? (destinatarios o beneficiarios), 5) ¿dónde? (localización), 6) ¿cómo? (metodología de acciones y de evaluación), 7) ¿cuándo? (calendario o fechas principales para construir un cronograma amplio), 8) ¿con qué? (recursos materiales, económicos, humanos) y 9) ¿cuánto? (presupuesto). A través de esta estrategia,<sup>6</sup> adecuada al proceso, los líderes comunitarios generaron un panorama más amplio de actores presentes (establecidos e itinerantes) en la vereda. Además, constituyeron otras acciones encaminadas a fortalecer la estructura organizativa interna para orientar sus interacciones y unificar los criterios básicos para la acción en el territorio.

## Discusión

El carácter de sustentabilidad de este proceso está dado por el compromiso de los actores que en el tiempo puedan mantenerlo por sí mismos, y no por las movilizaciones coyunturales que existen y se mantienen solo en lo que dura el entusiasmo de un momento o la preponderancia de intereses particulares, como los periodos electorales o la llegada de oenegés, que ofrecen beneficios o ayudas cortoplacistas. Es imperioso tener presente aspectos socioterritoriales, de recursos y los relacionados con los enraizamientos de la cultura del territorio tanto en líderes como en habitantes. En conclusión, hay que asimilar este proceso de planeación como el común denominador del trabajo comunitario y el punto de partida para integrar a otros actores comunitarios en sus acciones estratégicas.

Por otra parte, la implementación de metodologías participativas en la gobernanza ha de derivar en el establecimiento de acuerdos que integren los intereses colectivos por muy numerosos que sean, con el fin de lograr agrupar y posiblemente conectar las ideas, alineándolas a la superación de los problemas planteados en otros espacios y de aquellos que puedan surgir en el diálogo presente con una conciencia sobre las capacidades en tiempo y espacio. En otras palabras, los métodos y las técnicas son la forma más efectiva de conectar mente y corazón, sentimiento y pensamientos. Estas forjaron en cada uno de los encuentros con la comunidad organizada posibilidades de participación, de expresión de ideas y reconocimiento

---

6 Esta técnica se conoce como *técnica de las nueve cuestiones* y es usada principalmente en la fase de la planeación de acciones colectivas (Red Cimas, 2015, p. 111).

de las ideas dentro del marco del respeto y la aceptación de las posibilidades de construcción en conjunto. Es la estrategia de no descartar ninguna idea; no importa su sencillez o complejidad, todas poseen elementos que enriquecen el trabajo colectivo y pueden ser la llave que abre las puertas de la transformación.

Por ello sobresalen los diálogos inter- e intrainstitucionales de las comisiones de trabajo. No obstante, “estos diálogos deben concretarse en las acciones pertinentes frente a necesidades o intereses mutuos” (Vinasco, 2018, p. 45). De esta manera, compartir ideas se convierte en un avance productivo, además de ser un diálogo franco que genera conciencia y conocimiento colectivo sobre las posibilidades y el tiempo que pueden tomar las acciones, además de la transformación que requieren, incluyendo a otros colectivos o grupos de interés estratégicos y pertinentes nuevos, o aquellos que han estado o deben estar en los espacios comunitarios.

En cuanto al diálogo con el Estado, específicamente con sus entes públicos, Borja (2003) pone como fundamento una relación entre la ciencia y lo normativo en el tema de la planeación en el ámbito urbano, además de un proceso cultural de construcción de los valores característicos o constitutivos de los derechos en el sistema urbano y, sobre todo, un proceso de movilización ciudadana que promueva la inclusión de estos derechos en marcos normativos territoriales, que a su vez impulsen procedimientos de participación en el desarrollo de acciones políticas que garanticen tales derechos. En contraste, David Harvey (1979) afirma que en la planeación de la ciudad los técnicos se juegan su capacidad conceptual y su creatividad al procurar la interpretación de las formas espaciales indicadas y que estén en correspondencia con las orientaciones globales del desarrollo, la distribución de los ingresos y las particularidades presentes en la ciudad y sus pobladores.

Siguiendo a Borja (2003), es posible considerar entonces que, ante el crecimiento de las ciudades y la generación de espacios excluyentes con grupos marginados, los planificadores urbanos pueden contener la oleada de segregación a la que se ven avocadas las ciudades actuales por medio de la integración a todo proyecto urbano de tres objetivos integradores: 1) la creación de espacios que refuercen identidades; 2) el reconocimiento de las diferencias, y 3) la existencia de momentos y lugares de expresión universalistas.

Siendo la ciudad una realidad político-administrativa, el contexto territorial es una realidad no coincidente con la realidad de la ciudad. Por ende, la planeación hecha desde lo administrativo desconoce las realidades territoriales, no solo por su contexto sino por sus métodos. Además, estas realidades territoriales no son solo el compendio de fenómenos localizados en sí mismos, sino que están conecta-

das con realidades muchos más amplias o lejanas, situación que puede entrecruzarse en las condiciones sociopolíticas de la vereda Granizal y sus luchas por el reconocimiento como un asentamiento humano, donde su mayoría de habitantes son víctimas de un conflicto armado, político y social presente en todo el país, y que su condición de “ilegalidad” en el espacio no es un mero capricho, sino el resultado de una serie de situaciones donde se han visto vulnerados en sus derechos fundamentales y colectivos en medio del conflicto.

## Conclusiones

Estos procesos democráticos y por demás participativos en la planeación del desarrollo de los territorios requieren diálogos múltiples, en los que surge el reto de establecer y fortalecer la relación entre los líderes comunitarios, sus organizaciones y los actores, incluyendo las comunidades académicas para refrenar el estancamiento que estos pueden experimentar en su trabajo comunitario o en su práctica social. Este diálogo, además de ser la plataforma para la creación de estrategias conjuntas como la investigación, la intervención y la formación, es la ocasión para que las construcciones teóricas y las reflexiones tanto en el aula como en los grupos académicos tengan asiento en las realidades sociales de comunidades en condiciones de exclusión o vulnerabilidad; es seguir poniendo al servicio de las comunidades el conocimiento científico e intercambiar para construir paz y desarrollo desde las bases.

Por ende, entender la acción colectiva a través de metodologías participativas, cuyo propósito es la gestión y autogestión de los actores frente a los poderes hegemónicos, es poner de manifiesto la capacidad de las comunidades para actuar dentro del territorio como respuesta a sus propias condiciones de empobrecimiento. Lefebvre (1969) establece dos conjuntos básicos para entender la lógica de las interacciones orientadas a la comprensión de estas relaciones. En primer lugar, se

“Siendo la ciudad una realidad político-administrativa, el contexto territorial es una realidad no coincidente con la realidad de la ciudad. Por ende, la planeación hecha desde lo administrativo desconoce las realidades territoriales, no solo por su contexto sino por sus métodos”.

refiere a un *orden próximo*, en el que se encuentran las relaciones más amplias que van más allá de las organizaciones elementales de la sociedad como la familia, los cuerpos organizados y las corporaciones, y a un *orden lejano*, dado por la relación de los individuos y los grupos extensos con los poderes de la sociedad, para este caso el Estado o su estructura territorial.

Este aparente juego de palabras expresa que la ciudad como obra es el resultado de las acciones y de lo moldeable, de lo concreto. Es decir que la obra se moldea con base en las interacciones de los individuos, las cuales no se dispersan, sino que se proyectan en la ciudad como obra física o arquitectónica, por un lado, y como campo de construcción de lo urbano, por otro (Lefebvre, 1969).

Entonces se puede hablar de “otros caminos”, otras formas de hacer academia desde las sociedades, abrir espacios para que los actores sociales puedan dialogar y trascender la palabra a la praxis, que puedan transformar realidades, personas y comunidades; en otras palabras, es superar el tecnicismo de la intervención por una reflexión/acción en conexión con la transformación social. Esto hace que la puerta de la gobernanza colaborativa no pueda ser abierta de par en par, pues es claro que si esto sucede la institucionalidad pierde su poder y, en consecuencia, su sentido. Por tal razón, este modelo de gobierno permite que el poder se distribuya de tal manera que la institucionalidad pueda descargar el peso de sus responsabilidades en los ciudadanos, quienes en últimas son los beneficiados o perjudicados con los procesos públicos (Vinasco, 2018, p. 45).

Pero, ¿dónde queda el ciudadano en este contexto? ¿Es suficiente la gobernanza colaborativa como modelo administrativo para el empoderamiento de los actores sociales? Como quizá ya se ha mostrado, la gobernanza colaborativa no es suficiente para hacer sustentable la transformación de las condiciones sociales dada su marcada orientación al fortalecimiento de lo institucional en relación con la administración de lo público. No podemos desconocer que, al menos en el contexto de la vereda Granizal, existe aún un bajo nivel de empoderamiento de los actores toda vez que aún dependen del direccionamiento del gobierno local y de las ayudas de otros actores académicos y privados para definir los rumbos que deben tomar.

Existe entonces un *desborde de lo popular*, concepto usado por Villasante (2006, p. 2) para describir aquellos fenómenos sociales en los que surgen diversos movimientos cuyos elementos no pueden ser contenidos dadas sus contradicciones. No obstante, esto sucede una vez los actores implicados entienden su papel en los procesos públicos y sociales y se ubican en puntos intermedios, no dicotómicos, en los que sin importar su participación mantienen su confrontación con las con-

tradiciones de la estructura social y política. Pero para que esto esté encaminado no solo a la participación sino también a la transformación de aspectos más estructurales, como respuesta a las contradicciones de un sistema excluyente y que no permite superar las condiciones de exclusión, es pertinente que los actores sociales insertos en procesos de políticas públicas puedan dimensionar que la concreción de las políticas no hace que estén desligadas de lógicas más amplias que trascienden lo local hacia lo regional.

Esto puede ser más claro si las metodologías participativas superan la mirada funcional o instrumental y están al servicio de la praxis social de los ciudadanos, quienes además podrán consolidar sus métodos organizativos con miras a generar mayores impactos con su incidencia sobre lo público, no solo en las políticas poblacionales. Para ello es vital proceder entendiendo que lo público es el elemento de una extensa red en la que confluyen personas, conocimiento, información y otra serie de elementos que se influyen unos a otros; una red de lo público de donde es casi que imposible zafarse. Villasante (2006, p. 125-130) afirma que, a partir del reconocimiento de esta red y del papel que cada persona cumple en ella, la creatividad desempeñará un papel decisivo frente a las crisis que el sistema capitalista viene sufriendo como modelo excluyente. En esta instancia, a través del diálogo, el intercambio de ideas, la construcción colectiva de conocimiento y saberes se marcará la ruta para una verdadera transformación social.

## Referencias

Basagoiti, M. y Bru, P. (2000). "Mira quién habla" (el trabajo con grupos en la i-a. p.). En J. Martí, M. Montañés y T. Villasante (Ed.), *La investigación social participativa: construyendo ciudadanía* (Vol. 1, pp. 119-137). Madrid: El Viejo Topo.

Borja, J. (2003). *La ciudad conquistada*. Madrid: Alianza.

Craps, M. y Brugnach, M. (2015). A relational approach to deal with ambiguity in multi-actor governance for sustainability. *WIT Transactions on Ecology and The Environment*, 199, 233-243. <http://dx.doi.org/10.2495/RAV150201>

Giraldo, L., Rodríguez, J. y Brand, E. (2017). Caracterización sociodemográfica de la población desplazada de la Vereda Granizal del Municipio de Bello, Antioquia. *Espacios*, 38(43), 8-20. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n43/17384308.html>

Gutmann, A. y Thompson, D. (2004). *Why deliberative democracy?* Princeton, NJ: Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400826339>

Habermas, J. (1998). *Facticidad y validez*. Madrid: Trotta.

Harvey, D. (1979). *Urbanismo y desigualdad social*. Madrid: Siglo XXI.

Juliao, G. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Lefebvre, H. (1969). *El derecho a la ciudad*. Barcelona: Ediciones Península.

Martí, J. L. (2006). *La república deliberativa: una teoría de la democracia*. Madrid: Marcial Pons.

Mayntz, R. (1998). New challenges to governance theory. *Jean Monet Chair Paper RSC*, (50). Recuperado de <http://www.iue.it/RSC/Mayntz.htm>

Mayntz, R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. *Reforma y Democracia*, (21), 7-22.

Ramírez-Alujas, Á. (2011). *Open government y gobernanza colaborativa: el (inevitable) camino hacia un nuevo paradigma de Gobierno y gestión pública. Estado del arte, desafíos y propuestas*. Ponencia presentada en el X Congreso de la Asociación Española de Ciencia

Política y de la Administración (AECPA): “La política en la red”, Murcia, España, 7 a 9 de septiembre. Recuperado de <http://www.aecpa.es/congresos/10/ponencias/332/>

Red Cimas. (2015). *Metodologías participativas: sociopraxis para la creatividad social*. Madrid: Dextra.

Villasante, T. (2002). *Sujetos en movimiento: construyendo ciudadanía*. Montevideo: Nordam-Comunidad.

Villasante, T. (2006). *Desbordes creativos: estilos y estrategias para la transformación social*. Madrid: Catarata.

Villasante, T. (2017). *Las matrices y los tetralemas: juegos con la complejidad para hacerla más creativa socialmente*. Recuperado de [http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m\\_TVillasante\\_LasMATRICES.pdf](http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_TVillasante_LasMATRICES.pdf)

Vinasco, J. (2018). *Pacto-Granizal: metodologías participativas y actores en acción de la vereda Granizal en el municipio de Bello, Antioquia*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.