

---

# LA PROYECCIÓN DEL ENFOQUE ETNOGRÁFICO HACIA LA FACILITACIÓN ORGANIZACIONAL EN PROCESOS PARTICIPATIVOS DE PLANIFICACIÓN URBANA

**Ariel Gravano**

**Universidad de Buenos Aires – Argentina**

**Resumen:** El objetivo de este trabajo es aportar a la facilitación organizacional de procesos participativos en la planificación urbana mediante la proyección del enfoque etnográfico. La problemática a la que nos referimos es tanto la que se da en la escenificación social de los procesos reales como la que subyace entre las bambalinas de la reflexión teórico-metodológica e ideológica. Y el punto en común entre ambos niveles de análisis es que tanto los actores involucrados en las escenificaciones cuanto los propios analistas accionan de acuerdo con un componente común, que nosotros colocamos aquí como eje y objeto de nuestra propuesta: la reflexividad, en términos de una otredad cultural construida y objetivante que nutre las prácticas hacia la transformación, como método circular y efectivo de logros organizacionales.

**Palabras clave:** aproximación etnográfica, facilitación organizacional, planificación urbana, proceso participativo.

**Abstract:** The objective of this work is to contribute to the organizational facilitation on participation processes of urban planning through the projection of an ethnographical approach. The problem at hand is the one that is portrayed in the social scene of real processes as well as the one that underlying in the wings of the methodological, theoretical and ideological reflection. The point in common between both levels of analysis is that the actors involved in the scenes and the analysts themselves act according to a shared component that we place here as the core and objective of our proposal: the reflexivity, in terms of a cultural otherness built and objectifying that nurtures the practices towards the transformation as a circular and effective method of organizational achievements.

**Keywords:** ethnographical approach, organizational facilitation, participation processes, urban planning.

## Bambalinas I (introducción)

El propósito de este trabajo proviene de un efecto colateral *deseado* en el contexto de nuestras investigaciones<sup>1</sup> y acciones en torno a la articulación entre imaginarios urbanos y participación social, dentro de procesos de planificación: la reflexión teórico-disciplinar sobre las posibilidades y/o límites de la práctica antropológica en un rol no tradicional, el de la *facilitación organizacional*, como *proyección del enfoque etnográfico*.<sup>2</sup>

Partimos de cierta problemática típica que se presenta en procesos de planificación urbana con “participación comunitaria” e institucional, tanto la que se da en la escenificación social de los procesos reales (las *puestas en escena* de este artículo), cuanto la que subyace entre las *bambalinas* de la reflexión teórico-metodológica e ideológica. Y el punto en común entre ambos niveles de análisis es que los actores involucrados en las escenificaciones y los propios analistas accionan de acuerdo con un componente que nosotros colocamos aquí como eje y objeto de nuestra propuesta: la *reflexividad*, en términos de una *otredad cultural construida* y objetivante que nutre las prácticas hacia la transformación.

El problema a abordar abarca principalmente la ponderación de los imaginarios como un objeto de estudio para instancias de planeamiento y diseño urbano, donde en la mayoría de los casos no se lo tiene en cuenta o bien entra en el terreno de los supuestos pre-disciplinares. En casos de demandas explícitas, como en las que nos ha tocado actuar, nuestro objeto incluye la problematización de esa demanda, en términos de los sentidos

---

<sup>1</sup> En nuestro proyecto estudiamos la relación entre los imaginarios sociales urbanos –como *conjunto de representaciones con referente en el espacio urbano* en distintas escalas, desde la barrial, pasando por la de ciudades de rango medio y regional, hasta procesos urbanos de dimensión metropolitana–, con la cultura de procesos participativos, incluyendo las posibilidades de registro y facilitación de *alternidades organizacionales*, entendidas éstas como opciones de transformación no sólo de realidades sociales sino también de los modos con los que se actúa en esos procesos.

<sup>2</sup> Un borrador de este trabajo fue gratamente debatido en el Seminario Permanente 2008 del Centro de Antropología Social del Instituto de Desarrollo Económico y Social (IDES), de Buenos Aires, con la coordinación y relato de las colegas Diana Milstein y Laura Golpe respectivamente.

culturales con que se gestionan socialmente esos mismos procesos (cultura organizacional). Y de la investigación pasamos a la *facilitación* en términos de mejora o transformación, de acuerdo con las perspectivas que los actores *destinadores y destinatarios* de la gestión van intercambiando en relaciones de poder institucional determinadas, para las cuales la otredad cultural (como objeto antropológico) se constituye en clave de la *circularidad* de esa gestión (Gravano, 2006).

La *facilitación* organizacional consiste en intervenir sistemáticamente en procesos organizacionales con herramientas metodológicas de interpelación, escucha, objetivación y transferencia que puedan producir en los participantes la reflexión sobre sus prácticas, de modo que decidan e implementen cursos de acción orientados hacia logros efectivos. No es la clásica antropología *aplicada*, pues no consiste en investigar para recomendar u orientar lo que debe hacerse, como una receta.<sup>3</sup> Apelamos al uso de la categoría “cultura organizacional” como herramienta de transformación, y la definimos como el sistema de representaciones y prácticas –valores, creencias, ritos, símbolos– puestas en juego en procesos de gestión colectiva e institucional en pos de objetivos específicos en contextos particulares. La *facilitación* propiamente dicha implica una actuación externa a las líneas orgánicas e institucionales, si bien el *método de facilitación* puede aplicarse en el interior de esas líneas. Este segundo sentido consiste en construir metodológica y conceptualmente la *externidad*.

Como desafío metodológico, el hecho de investigar no sólo el proceso participativo en sí sino la misma *facilitación* de ese proceso, coloca nuestro propio accionar como objeto. Dos cuestiones asociadas a nuestra temática no abordaremos en este trabajo, por razones de economía de la exposición y porque ambas requieren una ponderación especial: la comparación o referenciación con otras metodologías participativas y con el análisis sociológico-político de otros procesos participativos.

---

<sup>3</sup> La referencia propia donde exponemos en detalle este enfoque es “Antropología práctica” (Gravano, 1992).

## Puesta en escena I (demanda de la receta)

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires debía tener un Plan Urbano Ambiental (PUA) desde fines de los años noventa, como una ley “marco” que sirviera para plasmar las líneas estratégicas de desarrollo urbanístico y ambiental y su regulación mediante códigos específicos y programas que se constituyeran en políticas de Estado respecto a la estructura física del territorio y los procesos sociales correspondientes.

Para esto, la Ley 71 creó un organismo técnico, el Consejo del PUA, compuesto por especialistas nombrados por el Ejecutivo y la Legislatura, presidido por el propio Jefe de Gobierno y coordinado por el secretario (luego ministro) del área de planeamiento. Su responsabilidad era la de elaborar el contenido del Plan. Pero la ley obligaba a implementar un “proceso participativo” que involucrara a organizaciones comunitarias, académicas y profesionales específicamente interesadas y con experiencia en la problemática urbano-ambiental, que deberían ser consultadas en dicha elaboración.

Dos años después de haberse iniciado el proceso que debía culminar con el Plan ya elaborado en esas condiciones como contenido con fuerza de Ley, un grupo de organizaciones presentó recursos de amparo ante la Justicia, esgrimiendo que no se había desarrollado una “verdadera” participación. Ante esto, la Legislatura pareció ser renuente a promulgarlo, tanto que el trámite legislativo se dilató hasta perder estado parlamentario, por lo que había que presentar otro proyecto.

A fines de 2004 fuimos requeridos por el Consejo del PUA para que nos hiciéramos cargo del proceso participativo del Plan; concretamente se nos pidió que le presentáramos una “propuesta” de participación que resultara exitosa para la aprobación del Plan por la Legislatura.

El primer paso que dimos fue problematizar esa demanda, a la que íntimamente consideramos como pedido de una “receta”. Replanteamos que el objeto de nuestra acción no consistiría en gestionar directamente la participación sino *actuar sobre el modo de gestión mediante el cual se pusiera ésta en práctica* por los propios consejeros y actores.

Para esto, deberíamos interactuar con la *cultura organizacional* de los agentes del proceso, *facilitándolo* metodológicamente. Nuestra hipótesis establecía que los componentes compartidos de la cultura organizacional de

agentes estatales y actores de las organizaciones civiles hacían necesario un tratamiento metodológico-táctico centrado en su propia *reflexión sobre sus prácticas*.

Durante dos años trabajamos en un sistema de participación nuevo, el Foro Participativo Permanente del PUA,<sup>4</sup> que culminó con la elaboración de un nuevo documento, que fue finalmente presentado a la Legislatura en 2007 y aprobado luego sin recursos de amparo.

En tres trabajos de reciente publicación mostramos el proceso y el sistema implementado.<sup>5</sup> Ahora pretendemos ahondar en el hecho de que nuestra actuación puede servir para reflexionar sobre dilemas y problemas de la práctica antropológica, su vinculación con el Estado, las disputas por el control de la planificación urbana y, sobre todo, la ponderación del método antropológico (cuya base es el enfoque etnográfico) plasmado en una práctica profesional determinada: la facilitación organizacional, en el juego dialéctico del trabajo

---

<sup>4</sup> Durante nuestro trabajo, se instituyó el Foro y participaron en él 136 organizaciones, más 327 ciudadanos como personas físicas (no miembros de organizaciones). El número de talleres del Foro fue de 74, de tres horas cada uno, y los del Seminario interno del Consejo del PUA fueron 67. El Foro Participativo Permanente es el escenario específico donde organizaciones y ciudadanos participan en el asesoramiento de la actualización del Plan. Es un espacio público institucionalizado, regular, sistemático y permanente, donde deben realizarse los debates que alimentan al Plan de parte de organizaciones y ciudadanos interesados en las cuestiones que atañen al mismo. Las reuniones de trabajo son talleres con presencia obligatoria de miembros del Consejo del Plan, donde obligadamente se deben dar respuestas y cauces de acción a las objeciones, inquietudes y propuestas de los participantes. Para garantizar una metodología de trabajo efectiva, en cada taller del Foro funciona un equipo de facilitadores y registradores de actas. En estas actas se vuelcan solamente las conclusiones –acuerdos y desacuerdos– en debate. Se toman como indicadores del proceso las evaluaciones que los participantes hacen de cada taller. El contenido de los debates y las conclusiones acordadas es documentado y circularizado informáticamente y gráficamente y hecho público, estando a disposición de la ciudadanía en todo momento. El Foro no es una “etapa”, sino una de las formas de plasmar el Plan en la realidad concreta de la ciudad y los ciudadanos, mediante la escucha activa de los actores participantes y una respuesta concreta. Para esto, se institucionalizó también el Seminario Permanente de Consejeros y equipos técnicos del Plan Urbano Ambiental, donde los consejeros se concentran en el análisis de los contenidos que fluyen del Foro, para diseñar las agendas y sistematizar las respuestas.

<sup>5</sup> En *Desafíos participativos en la planificación urbano-ambiental: el aporte antropológico* (Gravano, 2007a), publicado en Bogotá, iniciamos la sistematización de nuestras reflexiones sobre los desafíos teórico-metodológicos de abordaje del proceso. En *Claves para la facilitación organizacional del proceso participativo en la planificación urbano-ambiental metropolitana* (Gravano, 2007b), publicado en Montevideo, mostramos el sistema de participación creado y el trabajo con la cultura organizacional de agentes y actores. Y en *¿Vecinos y ciudadanos? El fenómeno NIMBY (Not in my back yard) o SPAN (Sí, pero acá no) del imaginario urbano en un proceso de participación social y su tratamiento desde la facilitación organizacional antropológica* (Gravano, 2008a), publicado en Costa Rica, mostramos el tratamiento de una problemática específica y típica de estos procesos.

con las representaciones sociales desde y hacia procesos de objetivación y transformación concretos.

## Bambalinas II (planificación urbana, participación y gestión)<sup>6</sup>

Nuestra hipótesis de contextualización general, a nivel macro, nos situaba, primero, en un escenario donde la planificación no dejaba de dirimirse en el plano de la apropiación y lucha por el excedente, propia de todo proceso urbano (Castells, 1974; Harvey, 1977; Singer, 1980). La gestación misma del PUA<sup>7</sup> debe inscribirse en este contexto de diseño del espacio físico de la ciudad en términos de intereses hegemónicos dentro de la puja por la plusvalía urbana, para los que la planificación –en términos clásicos– ocuparía un lugar meramente “técnico”, descontaminado del proceso de dominio y encubriéndolo desde una mirada neutra, tan homeostática como para concebir las problemáticas sociales como una molestia para una “buena” y “auténtica” planificación, esgrimida ésta como por encima de esa molestia y de los “intereses sectoriales” y “políticos”.

En segundo lugar, la *participación comunitaria* se insertaba en ese mismo proceso de construcción de hegemonía como un ingrediente de compensación emergente de esta puja en un doble sentido (y enturbiando de paradojas el panorama mismo de la demanda recibida): por un lado era proclamada desde instancias gubernamentales como una herramienta para “completar” las deficiencias del sistema republicano representativo mediante el desarrollo de iniciativas de la “sociedad civil”, preconcebida como apartada del sistema de partidos, a su vez tipificado como sin auténtica participación. La paradoja era que el impulso provenía de este mismo sistema y del sistema de gobierno representativo democrático-*burgués*. Por otro lado, esa participación era impulsada por actores constituidos desde los “nuevos movimientos sociales”, compartiendo la concepción del sistema político como algo incompleto.

El tópico de la participación social hunde los antecedentes de este segundo sentido (su impulso desde los sectores subalternos) en las luchas de los trabajadores urbanos del siglo XIX en Europa, desde donde emergieron las

---

<sup>6</sup> En este acápite volcamos parte del marco teórico ya referenciado en esos trabajos citados.

<sup>7</sup> Ver Plan Urbano Ambiental (2000), Gazzoli (2001) y Velázquez (2005).

utopías socialistas anti-urbanas (Gravano, 2005, p. 15-26), y los antecedentes del primer sentido (el impulso desde los aparatos gubernamentales) desde la segunda posguerra del siglo XX, como parte de la lucha contra el comunismo (Menéndez, 2006, p. 52). En un contexto histórico más cercano, se introdujo en la agenda hegemónica mundial –sobre todo con mayor incidencia en los países dependientes– a partir de los procesos de “transición” democrática de los ochenta, al menos en Latinoamérica, desde una proclamada articulación con la necesidad de “perfeccionar” los sistemas políticos representativos y descentralización de procesos de gestión. En realidad, la constituían al mismo tiempo mecanismos de control central sobre organizaciones no políticas, no gubernamentales, auto-proclamadas también como “a”políticas o “a”partidarias. El auge del *oenegeísmo* encubre la dependencia o cooptación de una parte de estas organizaciones de o por intereses dominantes, tan “globales” como el imaginario emblemático que las constituye (“ambiente planetario”, “desarrollo humano”, “capital social”).

Es claro que la consulta a “la gente”, a la “ciudadanía”, se inserta con el desprestigio de partidos, sindicatos y del Estado mismo, como categorías clásicas de concepción de lo político y lo social. *Clase, partido, lucha sindical, toma del poder, revolución*, parecieron desteñirse como conceptos frente al paradigma posmoderno donde el medio ambiente, la identidad, la cultura, el movimiento, el tercer sector, la ciudadanía, el género, la mejora, acercaron la consideración de la dinámica social y de las instituciones más hacia la *calidad de vida*, de procesos y a la gestión de esos procesos.

Ampararon estas reconversiones la globalización dominante (en términos del reinado de “los mercados”) y sus consecuencias en la dimensión urbana, como la desterritorialización, las nuevas territorializaciones, la post-modernización de las relaciones espaciales y sociales, las nuevas relaciones de dominio bajo los flujos financieros y sus efectos en las condiciones sociales de vida, sobre todo luego de una crisis tan aguda como la vivida en Argentina a principios de este siglo, que han *des-modernizado* el espacio público urbano con el deambular de nuevos actores trabajando en la calle, comiendo de la basura, juntando cartón, durmiendo y conviviendo en “equipamientos para el esparcimiento”, como plazas y zaguanes y, con mayor contundencia, rompiendo la normalidad de la circulación civil de “la gente” desde el piquete *des* o *pos*-moderno, resignificado después de cien años de luchas: ya no para impedir el trabajo sino para reclamarlo.

Y como parte de la crisis o pos-modernización de la realidad contemporánea, surge también la crisis de los modos de la acción social. Esto se plantea desde intentos de licuación de las “viejas” utopías de la modernidad, principalmente el socialismo y el comunismo, y se focaliza en las organizaciones, cuyo modelo por antonomasia es la empresa de producción y servicios, que –en este “nuevo” paradigma– se espejisma como ideal de desarrollo y potencialidad de las eficacias y eficiencias que el Estado de Bienestar no pudo plasmar.

Dentro de este mismo espejismo, entonces, se presentaría a la crisis como parte del surgimiento de este nuevo paradigma, que básicamente consiste en remover los viejos modo de gestionar las organizaciones y, para ello, bien a mano están los nuevos modos desarrollados desde hace relativamente poco tiempo en algunas empresas.

En realidad, la empresa de producción siempre sirvió de modelo a las otras organizaciones. Piénsese en la relación entre el sistema taylorista de trabajo organizado y sistematizado sobre la base de la división entre quienes piensan y conducen y quienes ejecutan y operan y su proyección a las instituciones, el manejo del Estado, los partidos políticos, etc.

Esto está mostrando, en realidad, que parte de las derrotas de las utopías del siglo ha consistido en eliminar la esperanza de surgimiento de –a la par de nuevas realidades– nuevas maneras de lograr esas nuevas realidades.

Y el avance de las renovaciones de los modos de gestión se da sobre la base del vacío dejado –en el imaginario y en los ejemplos prácticos– por las utopías revolucionarias cosificadas como *clausuras* de la Historia (ej. el stalinismo) y de las posibilidades de avanzar y problematizar los mismos modos de realizar las transformaciones.

A esto se suma que la investigación social clásica, como modo meramente contemplativo, por más cuestionador del statu quo que pudiera resultar en términos ideológico-discursivos, fue parte del paradigma del *pensar separado del hacer*. Y parte de ese paradigma consiste en no plantearse el *para qué* ni el *para quiénes* de la investigación misma o de su plasmación en praxis social.

## Puesta en escena II (espanto positivista)

El avatar del segundo de los trabajos mencionados (Gravano, 2007b) puede darnos pie para reflexionar acerca de los límites y posibilidades de



nuestro enfoque. Cuando lo enviamos a una publicación argentina, recibimos una recomendación en donde se ponía en duda que el trabajo pudiera tener “carácter científico”, al estar el autor “fuertemente involucrado”, ya que se exponía “una propuesta propia, con los riesgos y limitaciones que ello implica (sic)”. El hecho de que luego el comité editor haya rectificado esos términos no obsta para que los retomemos acá como una muestra de un debate con el positivismo, que a veces a algunos ilusos nos parece haberse saldado, pero es evidente que no es así: precisamente la cuestión del involucramiento del profesional, cuando coloca como objeto de su investigación a su propio accionar, como pretendemos hacer nosotros.

¿Se posee “carácter científico” sólo cuando se investiga una realidad en la que el observador no está “fuertemente involucrado”? ¿Existe alguna garantía para que se pueda plasmar en términos objetivos un resultado científico que no sea el método? Si así fuera, ¿cuál sería ese método para los antropólogos? O, más puntualmente, ¿En qué sentido la facilitación organizacional desde la Antropología o desde el uso de la categoría de cultura proyecta el método etnográfico de registro de la realidad? ¿Cómo se articula esta proyección con la construcción de la otredad, como clave epistemológica del objeto antropológico? ¿Cómo es posible convertir dilemas acerca de la relación de objetividad de las inter-subjetividades en “problemas” metodológicos que tengan posibilidad de ser abordados en forma concreta? ¿Cuál es la relación posible de establecer en la acción entre estos problemas y el eje de la reflexividad de la dialéctica actor/autor, de específica prosapia disciplinar?

Antes de definir algunos de los conceptos aquí alistados y establecer la relación entre estos interrogantes y nuestro caso, veamos que las referencias teóricas implicadas tienen cabida en lo que alrededor de la década del ochenta se dio en llamar *Antropología de la Práctica*.

### Bambalinas III (ante los amparos epistémicos, la reflexividad)

Le ha cabido a la Antropología, dada su focalización en la construcción de la otredad cultural, hacerse cargo (quizá con mayor presión que otras disciplinas) de la necesidad de cuestionar las racionalidades sobre-entendidas como únicas (etnocentrismo), desde su contrapartida relativista. El *contexto de necesidad* de hoy impulsa a insistir con la “imaginación creativa” (Llobera,

1975, p. 384) del antropólogo en su práctica, concebida como parte de la dialéctica de la teoría como poder (Ortner, 1984). En el fondo, lo que se plantea es la construcción de la verdad científica dentro de un proceso dialéctico donde parte de esa construcción sea tanto la cultura como verdad subjetiva (tal y cómo la definen los actores), cuanto la consecuente cuestión del registro objetivo de esos contenidos y formas culturales.

Este registro de la realidad siempre será el resultado del entrecruce entre la reflexividad y práctica de los actores y la reflexividad y práctica del observador y su verdad analítica, como esgrime Renato Rosaldo (1991), actualizando el debate inaugurado por los pioneros Franz Boas y Bronislaw Malinowski. Pero teniendo en cuenta, como lo hace el norteamericano Vincent Crapanzano (1986), la crítica al interpretativismo extremo que no objetiva los procesos totales y, por ende, también “pierde al nativo” en sus relaciones contradictorias con esos procesos. Dice Crapanzano (1986, p. 70, traducción nuestra) de la práctica antropológica:

La etnografía, como la traducción –y parafraseando a Benjamin–, es una forma provisional de convenir con la extrañeza de lenguajes, sociedades y culturas. Sin embargo, el etnógrafo no traduce textos a la manera del traductor, pues él primero debe producirlos. Él no posee un texto previo e independiente de su propia tarea. A despecho de su pretensión de ahistoricidad y asincronía, el etnógrafo está determinado históricamente por el momento de su encuentro con quienes estudia. El etnógrafo es como un pequeño Hermes: un mensajero que, debido a las metodologías aptas para descubrir lo enmascarado, lo latente, lo inconciente, puede incluso obtener su mensaje a través de lo que se esconde. Presenta los lenguajes, las culturas y las sociedades en toda su opacidad, su extrañamiento y su incomprendibilidad; luego, como el mago o el hermeneuta, Hermes mismo clarifica la opacidad, vuelve familiar lo exótico y da significado a lo incomprendible, decodifica el mensaje e interpreta.

Una de las formas de interpretar des-exotizando es usar el *presente etnográfico*, que consiste en la presentación del acontecer particular con un grado de estabilidad y regularidad que lo acerque a la comprensión de “su” lógica. Tiene el riesgo, a su vez, de perder la visión de la totalidad histórica en la que existe lo que se describe, incluido el descriptor.

La “historización del presente etnográfico” es lo que precisamente plantean los norteamericanos George Marcus y Michael Fischer, como forma de

“representar la relación entre sistemas de economía política de gran escala y situaciones culturales locales” en consonancia con el experimento de “representación del momento y el contexto históricos en el informe etnográfico”:

el encuadramiento del informe etnográfico en un presente atemporal no procede de una ceguera ante la historia y la existencia de un cambio social constante, sino que es una compensación por las ventajas que ofrece la puesta entre paréntesis del correr del tiempo y la influencia de los acontecimientos, al facilitar el análisis estructural de los sistemas de símbolos y de relaciones sociales.

[...]

El desafío no es, pues, deshacerse del marco etnográfico sincrónico, sino aprovechar plenamente lo que hay de histórico en él. (Marcus; Fischer, 2000, p. 149, 151).

Incluso, dicen, las representaciones del pasado de los propios actores, presentizadas en sus procesos de deshistorización mítica, no dejan de representar una “conciencia del cambio estructural y de las consecuencias sociales de períodos históricos singulares” (Marcus; Fischer, 2000, p. 155), con lo cual la cultura no es una amalgama de representaciones ahistóricas, ya que asegura la persistencia pero al mismo tiempo la transformación.

A la opción metodológica de cruzar la inicial familiarización de lo exótico con la exotización de lo familiar, se le suma el desafío de la construcción teórica también a partir de estos entrecruces, en cuyo centro irremediablemente estarán el poder, las asimetrías y la lucha por los significados, entre los *unos* y los *otros*. El antropólogo no es sólo “uno”, sino, y al mismo tiempo, “otro” y, como tal, tanto autor analítico y constructor de la representación de la realidad cuanto actor de esa misma realidad contextual, que por tal le resulta significativa y hace que él tenga significación para el contexto mismo y las racionalidades “otras”, por contraste y entrecruce. Con lo que se desustancializa que sólo ciertos actores sean los “otros” y, por lo tanto, que las representaciones del etnógrafo no dejen de estar nunca necesariamente *involucradas* en la realidad.

La consecuencia es que no puede haber objeción a que el propio involucramiento del agente no pueda o, mejor dicho, no deba ser objeto de análisis y, sobre todo, una pieza fundamental en la construcción de la dialéctica opacidad/transparencia, base de toda interpretación. No puede haber objeción, salvo que se pretenda –desde el objetivismo natural-positivista– pagar el caro

precio de perder de vista la reflexividad inherente a lo humano y a la dialéctica de la cultura como “arena” de significados en pugna permanente.<sup>8</sup>

A esto se refieren los británicos Martin Hammersley y Paul Atkinson cuando se proponen “redefinir la investigación social en términos de su reflexividad” (Hammersley; Atkinson, 1994, p. 40). También parten de la crítica al naturalismo y al positivismo y la prevalencia de la teoría como trasfondo de la comprensión en campo del observador, sobre la base de “reconocer el carácter reflexivo de la investigación social” (Hammersley; Atkinson, 1994, p. 29). E incluyen dentro de la reflexividad el sentido común del observador, no preconcebido así como un exclusivo “portador de teoría”.<sup>9</sup>

La reflexividad, en consecuencia, es lo que nos hace capaces de desarrollar anticipaciones y retrospectivas, de observar nuestras actividades “desde afuera”, como objetos en el mundo, de coordinar, en suma, nuestras acciones. La reflexividad es lo contrario a la pretensión, reafirman Hammersley y Atkinson (1994), de eliminar los efectos del investigador sobre los datos. Es más bien lo que dota de sentido a los datos, en entrecruce –decimos nosotros– con el “dato” de la reflexividad inherente del actor observado.

Como sistematizan desde la llamada “perspectiva reflexivista compleja” los cubanos Pedro Sotolongo Codina y Carlos Delgado Díaz, el presupuesto de reflexividad considera que “un sistema está constituido por la interferencia recíproca entre la actividad del sistema objeto y la actividad objetivadora del sujeto” (Sotolongo Codina; Delgado Díaz, 2006, p. 62).

Supone una noción del sujeto como sujeto en proceso permanente de autoconstrucción y de construcción de sus condiciones de existencia a través de la práctica, de la interacción sujeto-objeto. En la perspectiva reflexivista compleja, se enfatiza el momento relacional, de articulación, de coproducción conjunta de la realidad [... donde] el sujeto es integrado en el proceso de investigación; el sistema observador forma parte de la investigación como sujeto en proceso y es reflexivo. (Sotolongo Codina; Delgado Díaz, 2006, p. 63).

---

<sup>8</sup> Nos hemos dedicado a estos temas en tres trabajos puntuales: *Antropología Práctica* (Gravano, 1992), *La imaginación antropológica* (Gravano, 1995) y *La cultura como concepto central de la Antropología* (2008b).

<sup>9</sup> “Parecen imposibles los intentos de basar la investigación social sobre fundamentos epistemológicos independientes del conocimiento del sentido común”, ya que “cualquier investigación social implica participar en el mundo social e, indistintamente del método utilizado, en esencia no es diferente a otras formas de actividad práctica cotidiana [...]” (Hammersley; Atkinson, 1994, p. 31).

Con lo que nos vemos obligados a reivindicar la articulación ya clásica de Harold Garfinkel –con su Etnometodología, esto es: las formas de hacer las cosas locales, situadas, concretas, de los pueblos (*etnos*) y grupos– entre la representación de la realidad, la reflexividad como eje, y la práctica:

[...] esta reflexividad para producir, lograr, reconocer o demostrar la adecuación-racional-para-todo-propósito-práctico de sus procedimientos y hallazgos. (Garfinkel, 2006, p. 17).

¿Es posible esta articulación sin plantearnos la imposibilidad de todo sujeto de no objetivar el mundo a la vez que se lo representa, de no construir conocimiento? Y esta representación, base de la escisión que lo hace humano,<sup>10</sup> por ser el principio de la construcción cultural, ¿es posible sin involucramiento, sin un interés plasmado, situado, comprometido (aún con las ilusiones neutralistas del positivismo)? ¿Se es más “científico” sin este involucramiento? Si respondiéramos que sí, ¿dónde deberíamos colocar la relación dialéctica entre el sentido común y el teórico (que comparten –como competencia, en el sentido chomskiano– *todos* los hombres), desde los autores que estamos citando, y pioneramente desde Giambattista Vico, Carlos Marx o Antonio Gramsci?

Cuanto más “involucramiento”, cuando más compromiso, cuanto más interés explicitado en esa “arena” de acción reflexiva, mayor “garantía” del carácter objetivo y científico del quehacer de quien pretenda transformar la realidad y no meramente contemplar cómo discurre delante de sus desinteresados ojos. Así lo tratamos de sintetizar, cuando hablamos de la *imaginación antropológica*: el dilema sobre si cualquier analista puede estudiar su propia cultura con eficacia y solidez es una cuestión epistemológica que cabe comenzar a discutirse respondiendo a este interrogante: ¿Hay más garantía de objetividad por ser ajeno a la realidad estudiada? Si la respuesta es afirmativa, el enfoque antropológico servirá, porque parte de la base de construir conceptualmente esa relación de ajenidad. Si la respuesta es negativa (la nuestra), es necesario el enfoque antropológico, pues parte de la premisa de introducirse en la realidad de modo de registrar la visión propia de sus actores, desde adentro.

---

<sup>10</sup> Es a lo que se refiere Cornelius Castoriadis (1976) con la “ruptura de la mónada”.

La imaginación antropológica colabora en la elaboración de una hipótesis constructora de la diversidad y la heterogeneidad, de la contradicción histórica dentro de la estructura (como pedía Wright Mills (1961) para la *imaginación sociológica*) y para romper el resultado ilusorio de una hiperdeducción o el encubrimiento autocontenidista de una hiperinducción. En suma, para romper con supuestos y abstracciones peligrosas. Y epistemológicamente hablando resulta ser un componente importante de la elevación de lo abstracto a lo concreto, en la construcción del objeto de conocimiento (Gravano, 1995, p. 85).

### Bambalinas IV (proyección del método etnográfico)

Clásicamente definida como la “descripción” de los pueblos, pensamos que la Etnografía debe su hoy reconocido valor metodológico no tanto a su innegable componente descriptivo sino precisamente al de la *otredad*, construida a partir del contraste entre las culturas de esos pueblos, de esos conjuntos sociales (construidos como) “otros” y de las tramas de significados en pugna permanente que pone al descubierto. La observación participante constituye el paradigma del acercamiento etnográfico, no sólo en cuanto a observación sino también como *participación* (que, dado nuestro tema, no resulta ser baladí). Según Rosana Guber, su eje es “el proceso de interacción, diferenciación y reciprocidad entre la reflexividad del sujeto conocente y la de los actores” (Guber, 1991, p. 87).

Hammersley y Atkinson consideran directamente sinónimos etnografía y observación participante, que apuntan a “la manera cómo la gente otorga sentido a las cosas de la vida cotidiana” (Guber, 1991, p. 16), también con eje en la reflexividad. Por eso, para la etnografía, ni el positivismo ni el naturalismo son satisfactorios, ya que “ambos se basan sobre una suposición equivocada: la separación radical entre la ciencia y su objeto, que ignora su carácter reflexivo” (Guber, 1991, p. 16). Y el que llega más lejos en esta ponderación es Rosaldo (1991), para quien la etnografía es una verdadera “forma de análisis social”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Que no se reduce a lo antropológico, pues no sólo se ha nutrido de otras disciplinas, sino que hoy en día se vincula con muy diversas áreas y medios de acción cultural, como el arte, el cine, los medios de comunicación, el ensayo (Rosaldo, 1991, p. 46), y podemos asociar con el concepto de *negatividad* dialéctica para producir el análisis institucional, de acuerdo con René Lourau (1979).

Es reconocida en general la bisagra, planteada por autores como los citados aquí, entre el enfoque de la etnografía clásica (“monumentalista”, positivista, naturalista, sustancialista, ahistórica), al que se le reconoce el aporte del holismo, el relativismo y las descripciones desde la “perspectiva del actor”, y de los modelos interpretativistas, tanto idealistas como el de Clifford Geertz, cuanto los más cercanos al materialismo y a la teoría del conflicto, como el de Michael Taussig.

Lo que nos interesa señalar es que tanto la corriente interpretativista como la que intenta la articulación entre el modelo comprensivo y la explicación estructural material, deben apelar a colocar como objeto de indagación a la *metáfora*, tanto la producida y detectada en campo como la producida por la interpretación del analista. Esto vale para la descripción densa de Geertz y vale para las respuestas de Taussig al *porqué de las deshistorizaciones de los actores*<sup>12</sup> y para lo cual el analista debe transformarse en registrador creativo, imaginativo, que trascienda la lectura literal, positiva, funcionalista y naturalista de lo que los actores significan o de lo que les significa a los actores su producción simbólica en relación con su vida cotidiana, vista desde lo estructural y vista desde la reflexividad del etnógrafo.

En el ámbito latinoamericano, esta relación estrecha entre la interpretación por medio de la mediación metafórica se ha profundizado con el estudio de la antropología de las ciudades, debido al desafío de la construcción de la otredad en la sociedad del antropólogo, lo que en muchos antropólogos europeos y norteamericanos no deja de ser una extrañeza aún en nuestros días. Si tomamos a Rosaldo o a Geertz como representantes de la primera y a Gerard Althabe y Marc Augé de la segunda, vemos que (para ellos) la Antropología centralmente sigue siendo el estudio no de la otredad sino de *los otros*, puestos (por implicación) en el pasado y en la no modernidad.<sup>13</sup> Roberto DaMatta

---

<sup>12</sup> Nos referimos a la recurrencia que encuentra Taussig entre el culto al diablo en aquellos contextos donde los campesinos dejan de poseer sus medios de producción bajo el dominio de relaciones capitalistas, lo que no sería más que una representación metaforizadora (simbólica) de la estructura material (Taussig, 1993).

<sup>13</sup> En la expresión de Althabe (1999) sobre una “Antropología del presente” se da por sentado el carácter básico de la Antropología como estudio de un mundo del pasado y de lo ajeno a la sociedad del observador, lo mismo que en la postura de Augé (1995) y su “Antropología de los mundos modernos”, si bien intentan plantear la opción de la apertura hacia el presente y la modernidad. Ambos lo presentan, además, como novedad, lo que desde la Antropología Urbana y en particular desde las escuelas de Manchester y Chicago se había venido trabajando desde muchas décadas atrás (ver Cucó Giner, 2004; Gravano, 2005; Hannerz, 1986; Signorelli, 1999; Velho, 1978).

es uno de los más reconocidos en Brasil (en cuanto a la “exotización de lo familiar”, DaMatta, 1981), Carlos Herrán (1986) lo expresó en forma pionera en Argentina (“la ciudad como ideología”) y Ana Luiza Carvalho da Rocha y Cornelia Eckert lo plantean hoy con énfasis para el hecho de lo que denominan “etnografiar la ciudad”, en la dimensión temporal del fenómeno urbano contemporáneo (Rocha; Eckert, 2005, p. 60), a lo que también hemos contribuido con el registro de *lo barrial* en su dimensión simbólico-temporal, donde lo que importa no es solamente cómo los actores conciben el tiempo sino cómo aparece el espacio urbano como un tiempo simbólico y metafórico (Gravano, 2003), delante de un *entramado* (en el sentido que lo define Norbert Elias) para el cual el sentido es construido desde el entrecruce de significaciones, *incluida la del etnógrafo*.

Esta trama de entrecruces metodológicos –incluida la paradoja de posturas críticas a la antropología clásica que tardíamente reivindicaban una antropología del mundo de “acá”–, tiene un núcleo común respecto a la familiarización de lo exótico y la exotización de lo familiar de la otredad construida, y tanto las versiones idealistas cuanto materialistas del interpretativismo, respecto a la necesidad de tomar la metáfora como materia prima. Y si en los setenta fue Paul Ricoeur el inspirador, hoy toma cada vez más predicamento Walter Benjamin, y para nosotros es fundamental el aporte de los modelos de Mijail Bajtín y Antonio Gramsci.

Vamos a convenir que este combo epistemológico, teórico y metodológico compone la partitura de base de lo que entendemos como *enfoque etnográfico*, que incluye, básicamente un eje constitutivo, que va desde:

- 1) la construcción de la *otredad*, como una relación conceptual y de significación, no reducible a una mera relación intervencional,
- 2) mediante la *reflexividad*, como entrecruce de inter-subjetividades inherentes a todo proceso social,
- 3) hacia la construcción de *objetividad*, como resultado del registro de la relación entre lo simbólico-material, de las representaciones y prácticas, esto es: de la cultura en su dimensión histórica como puja de significados, cuyo eje es la contradicción (Gravano, 2008b), entre los significados de los actores de acuerdo con las racionalidades en juego y del contraste entre las representaciones del analista y *del campo*, como gestor de la *construcción de teoría*, en el sentido del “muestreo teórico” de Glasser y Strauss (1967).



A su vez, atravesadas por otro eje más dinámico, compuesto por el camino activo, de puesta en acción de esas construcciones, que va del método (4.) a la transformación (5.).

Método entendido en un sentido amplio, como modo de construcción práctica de conocimiento por *todos* los actores (y no sólo por los científicos, tal como plantea la etnometodología y, para las prácticas participativas, el enfoque antropológico de Menéndez, 2006), y una transformación inherente a todo proceso socio-histórico, que es un efecto insoslayable de toda producción de conocimiento no contemplativo, cuyo desafío consiste en descifrar o reivindicar su sentido y no tipologizarlo en forma ahistórica. Y el propósito de este enfoque consiste en constituirse en una herramienta de problematización histórica del etnocentrismo también inherente al proceso social, por medio de la dialéctica con el relativismo cultural, en puja con el riesgo de la caída en el relativismo extremo.<sup>14</sup>

El resultado crítico-analítico de la producción etnográfica, en los términos dialécticos de los autores que nos sirven aquí de soporte, nos puede bastar para aproximarnos a lo que llamaremos *proyección del método etnográfico*, como aquella emergencia o efecto de producción de conocimiento y acción que tome como fuente el conjunto de aportes y posturas metodológicas de la Etnografía (con sus entrecruces, desafíos y debates incluidos), capaces de construir la otredad por medio de la reflexividad, como proceso de objetivación metodológica hacia la transformación.

En consecuencia, y proyectados hacia la *facilitación*, distinguimos cinco componentes, que distribuimos en sendas dimensiones de análisis, dentro de la cultura (*organizacional* en este caso, como conjunto de representaciones y prácticas acerca de los modos de gestionar las acciones en instituciones, grupos, movimientos):

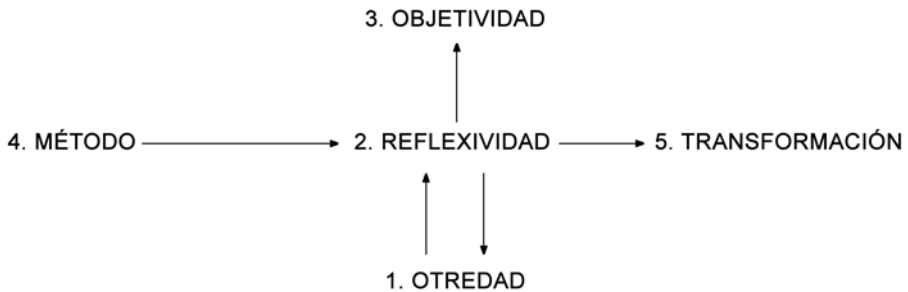
- 1) la otredad, resultado de una dimensión intersubjetiva (de relación entre sujetos y sus representaciones mutuas);
- 2) la reflexividad, que en términos generales podemos situar en una dimensión simbólica de producción cultural, en el plano de la conciencia y las ideologías;

---

<sup>14</sup> Esto forma parte de una polémica hoy en vigencia (ver García Canclini 1981, 2004; Geertz, 1996, Narvaja 2008).

- 3) la objetividad, en su dimensión gnoseológico-epistemológica;
- 4) el método, en una dimensión de acción práctica.
- 5) la transformación, en una dimensión histórico-política.

En forma gráfica, podrían formar el siguiente sistema:



Ya dijimos que el punto de partida es la cultura, como categoría de la cual se abre la otredad como parte del contexto material y construido y encuentra razón de ser específica el método etnográfico, que contiene a la reflexividad como su eje, capaz de construir la objetividad dentro de un marco histórico, en el juego de hegemonías y alternidades. Con lo cual, lo etnográfico trasciende la mera acepción de registro de la realidad, ya que se nos presenta imbuido de valores en sus medios (método) y en sus fines (transformación), en sus procedimientos y en sus hallazgos, como puntualizaba Garfinkel, en el *cambio* de la realidad y en el *modo* de cambiarla.

### Puesta en escena III (la participación: ¿con qué cultura organizacional?)

Nuestra hipótesis, en el caso del PUA, estableció que los agentes y actores compartían una cultura organizacional que se situaba como condicionante de los procesos participativos tanto a nivel de las propias organizaciones cuanto en el nivel de invocación que obligaba la ley. Tal como definimos cultura organizacional, incluimos en ella a los modos de gestionar, y éste es el

componente principal que compartían: los agentes estatales, por haber gestionado el proceso participativo “fracasado”, las organizaciones por desarrollar hacia su interior y sobre todo en su vínculo con el Estado una gestión no muy diferente en cuanto a esos modos.<sup>15</sup>

En efecto, los resultados o emergencias concretas del proceso participativo estarían vinculados con este condicionamiento en dos dimensiones opuestas: en primer lugar, en estos casos las prácticas son realizadas de acuerdo con el sentido naturalizado que los actores tienen de “la” participación, lo que hace que puedan evaluar consecuentemente aquellas situaciones que se apartarían de ese sentido de “auténtica” o “verdadera” participación (la verdad dentro de cada cultura, diría Geertz).

Por otro lado, desde un punto de vista antropológico, no existe la “no participación”, ya que todo actor participa de algún proceso de acción social, colectiva, con fines específicos (sean de instituciones formales o no) y, por lo tanto, no puede hablarse de participación “auténtica” o “verdadera” en abstracto. En términos similares, Eduardo Menéndez (2006, p. 83) se pronuncia contra la exclusión de la calificación de “prácticas participativas” a las utilizadas por los grupos sociales.

Esta tensión dialéctica sería la arena en donde se dirimirían los procesos participativos, en función de una oposición mediante la cual ese mismo proceso construye su identidad como “*formando parte de...*”, de acuerdo con ese sentido construido de verdad y autenticidad.

Ya en el terreno, encontramos asunciones de sentido común asociadas a la noción y a la práctica participativa, que definimos como “*núcleos rígidos de creencia*”, como sistema de representaciones abstractas o generales (prejuicios, naturalizaciones), que se invocan y funcionan para justificar acciones concretas y particulares; como aquello a lo que difícilmente se renuncia –en términos de identidad o compromiso con una parte de la realidad– y por lo cual se construye una supuesta objetividad “absoluta” que paradójicamente

---

<sup>15</sup> Nuestra hipótesis suponía que lógicamente habría actores con un mayor grado de proactividad y capacidad de gestión acorde con lo que entendíamos que era un “buen” y efectivo modo concreto de *hacer las cosas*. En efecto, eso lo encontramos y significó la apoyatura fundamental con que se desarrolló el proceso. Acá nos referimos a las instancias de conflicto con que nos posicionamos y actuamos en la facilitación.

impide objetivar procesos y producir rupturas de esos sentidos, a los que se atribuye inviolabilidad.<sup>16</sup>

Estas creencias pueden objetivarse en tres dimensiones. Primera, en las representaciones de los actores acerca las prácticas. Segunda, las representaciones acerca de nociones que presentan como esencias (definiciones, generalizaciones). Para ambas, los indicadores más notorios son las *frases hechas*, los “clichés”, tipificadores y generalizadores (del tipo “todos los ... son ...”), incluso los que apelan a la paremiología popular (refranes, sentencias) re-contextualizados en función de los intereses en juego. Ambas provienen de lo que, desde el registro etnográfico, pueden obtenerse mediante la observación de la cotidianidad y por entrevista expresa. Y en tercer lugar, en las representaciones que surgen del análisis, por inferencia, tomando como base esas prácticas y las contradicciones con esas esencias. Es lo que en el método etnográfico se produce mediante la observación, pero que en la proyección que proponemos emerge como *resultado de la auto-observación del propio actor destinatario de la facilitación*.

Sinteticemos, a nivel de ejemplo, con la principal asunción de la cultura organizacional compartida entre algunos agentes de la planificación estatal y actores de organizaciones del proceso participativo, que es la compuesta por lo que denominamos *autorismo reactivo homeostático*.

*Autorismo*, pues se posiciona en la autoridad disciplinar como púlpito y dique de contención de posibilidades de diálogo efectivo, principalmente con los propios destinatarios de la gestión, englobados en la imagen elitista de “los que no saben”: “el que sabe planificar es el diseñador, no cualquiera” (referido a los destinatarios de la planificación: los *cualquiera*). Así se llega a pre-concebir la propia práctica como un resultado que emana de la mera contemplación o hasta del gusto personal del profesional, sin tomar datos del destinatario (o usuario de su diseño del espacio), ni su racionalidad ni sus expectativas, como si se partiera de la base de que la sola presencia del profesional garantiza la validez de su acción. El ejemplo más recurrente es cuando

---

<sup>16</sup> “Un núcleo rígido de creencias es un bloque de prejuicios que actúan dentro de nosotros para no ayudarnos a avanzar en nuestra capacidad de mejorar. Principalmente, nos impide ver al otro y nos coloca una venda que hace que el otro tampoco nos vea a nosotros” (Gravano, 1997; desarrollamos el concepto también en Gravano, 1992). La rigidez no es definida en abstracto, sino por contraste con un propósito al que se quiere o se debe llegar.

en las discusiones de los foros participativos se anteponen enunciados que obturan el intercambio posible, cuando los actores solicitan una explicación y obtienen un: “sería muy complejo y engorroso explicarlo, yo lo sé porque estoy en el tema y para ustedes sería ... no tendría sentido”, incluyendo en el gesto el bajo volumen de la voz, lo que puede implicar también otro impedimento para la comunicación eficaz y un reforzamiento de la brecha entre *los que saben* y los que no.

Sub-yace un concepto de la acción propia (ni siquiera concebida como gestión) sobre-entendida como autónoma de la relación con su destinatario y de la necesidad del registro de esa otredad y del consecuente diálogo con ese otro, ya que prevalece el auto-encierro en la unicidad del *autor*, concebida como única fuente de emanación del saber disciplinar.

Esto se puso en rica controversia en el proceso participativo cuando los miembros de las organizaciones eran también profesionales de la misma disciplina (mayoritariamente arquitectos) y, por lo tanto, el autorismo aparecía en ambos actores.<sup>17</sup> Los discursos parecían tener un destino inefable, paradójicamente sin confrontación real, sin debate, sin diálogo, sin isotopía, ya que el puente posible de los datos no se incluía como componente necesario para validar argumentaciones; bastaba que cada cual se escuchara a sí mismo.

Además de la cuestión de fondo, que indudablemente incluye un componente de diferenciación *de clase* y *de distinción* (al estilo de Bourdieu), el autorismo se origina –a nivel de un contexto organizacional general que abarca un universo mucho más amplio que al que nos estamos refiriendo– en el profesionalismo de élite propio de la división idealista entre espíritu y materia (alma-cuerpo) o entre quienes *piensan* y quienes *sólo hacen* (taylorismo) y se combina con una concepción discursivista de la gestión, para la que “hacer” equivale a *hablar sobre* el hacer y tratar un tema implica saber *hablar* de él, que se manifiesta –en el “participar”– también *escuchándose a uno mismo*.

Esto se da cuando el actor parece hablar sin referirse a la temática concreta de debate, o como si tuviese delante otra audiencia y no la de los actores

---

<sup>17</sup> En un trabajo donde queremos ponderar el aporte de la proyección de nuestro objeto disciplinar, como antropólogos, se hace necesario recalcar que lejos estamos de estigmatizar nosotros a otras disciplinas. Casos muy similares a los que damos aquí con arquitectos los hemos detectado en antropólogos trabajando en instituciones, con el agravante que los nuestros ni siquiera reconocen que otra disciplina (menos la propia) pueda facilitarle su propia gestión. Y, por supuesto, tampoco nos excluimos personalmente de esa realidad.

concretos presentes en esa situación; cuando refiere en forma descontextualizada a cuestiones paralelas a la agendada o entra en generalizaciones descalificadoras y sobre todo estigmatizadoras, e intertextualiza el tratamiento de un tema con latiguillos que interpelan transversalmente como “si seguimos sin decir verdades”, incluyendo a la totalidad, en lugar de concretar la categorización o focalizar en lo singular. También se plasma en descalificaciones no directas, cuando se inter-textualiza: “ahora vamos a hablar en serio”, o “seamos honestos”, donde el supuesto es que *nadie* (en realidad: los otros), hasta ese momento ni fue honesto ni fue serio, con lo que queda sólo el autor como único depositario de esos valores y la audiencia descalificada.

Las apelaciones a la estigmatización y la descalificación se articulan con ironizaciones compensativas y paralizantes de la acción colectiva, pero sobre todo del mismo sujeto. Por ejemplo (lo encontramos en actores y planificadores):

“Esto no es participación, esto no es planificación”...

–¿Por qué?

“Porque es así”

–¿Quiere decir que, porque lo dice usted, ya es así?

“No, es así porque es así”.

Lo *reactivo* consiste en actuar por reacción y sin tener iniciativa o visión estratégica acerca de lo que puede pasar o se desea que pase, ante cualquier problemática, ante lo no previsto, a lo que se atribuye una “natural” irracionalidad “caótica”. El reactivismo produce la auto-victimización del actor, ya que, en el fondo, atribuye *el poder* al otro y se considera a sí mismo carente de él y, en consecuencia, sin capacidad de protagonismo en cualquier proceso de gestión, político o en escenarios de participación.

Una de las formas en que aparece es el *quejismo*, o actitud de queja sin reclamo efectivo, es la queja sin salida propia, donde se atribuye el poder absoluto al otro y hasta se condiciona la propia acción a que ese otro previamente tome la iniciativa. Se constata en el agente estatal (la queja cuyo objeto es “esa gente”) o en el ciudadano que participa (cuyo objeto puede ser “el gobierno”). Otra de las manifestaciones asociadas es la actitud defensiva previa a afrontar cualquier situación. Esto se constata en una racionalidad diseminada por agentes estatales y en actores de organizaciones o ciudadanos

individuales. Subyace la idea de un poder absoluto que se les impondría, sin posibilidad de intersticio o ruptura.

Desde el Estado, la más de las veces tienen como resultado acciones por reacción a reclamos, contrarias al principio de pro-actividad de la planificación misma. Desde las organizaciones civiles, se da el reclamo por “reglas claras”, aún cuando se da la posibilidad de que las reglas se vayan construyendo participativamente y asignándoles a las reglas la determinación de las conductas y hechos, cuando lo que tienen en frente es una acción hegemónica desde el poder que –de hecho– está *imponiendo* una regla.

Esto ampara la propia inacción y sobre todo la no prevención de procesos, lo que implica ser funcional al autoritarismo (extremo autorismo: pues *el que sabe supone y con eso basta*), sin posibilidad de diálogo o debate y mucho menos confrontación, ya que se parte también de la asunción prejuiciosa, de la suposición de que el otro es pura y esencialmente negativo y, por lo tanto, no es posible accionar contra él: “Que el gobierno diga para dónde tiene que ir la ciudad primero”, o “una cosa es participación y otra tener que escuchar boludeces [tonterías]”.<sup>18</sup> Lo que pinta una textura de significados entrecruzados, como terreno donde se dirime la construcción de la hegemonía.

Y el resultado es la merma de protagonismo, la no confrontación, la no organización ni estratégica ni táctica, sino la queja rumiante y el desprecio mutuo por escenarios de acción institucional. Se acompaña a veces de la ironía como dispositivo discursivo compensatorio, que en el fondo, encubre la resignación a la acción efectiva. También es contrario al principio de iniciativa de la planificación. De aquí que la actitud correspondiente ante un problema sea la queja abstracta (no el reclamo), lo que en el fondo no hace más que soslayar el protagonismo propio para agenciar toda responsabilidad (habilidad para responder) en el *otro*, preconcebido como *culpable*, sea en un actor individual o institucional.

No se nos escapa que las dictaduras por las que ha pasado la sociedad argentina han impuesto un imaginario popular acerca del Estado como un agente frontalmente opresor y sin intersticios ni posibilidades de actuar *desde él* como herramienta de transformación. La cuestión es no conformarnos con

---

<sup>18</sup> El “gobierno” que se menciona aquí es el de la Ciudad Autónoma de la Ciudad de Buenos Aires, cuya caracterización política e ideológica hacemos en los trabajos citados (Gravano, 2007a, 2007b).

constatar el origen histórico de estas asunciones sino esbozar *qué hacer con ellas*, sin pretender que el cambio a situaciones de democracias formales garantice de por sí cambios en ese imaginario de sentido común que sub-yace a las prácticas.

Uno de los ejemplos del reactivismo es el típico fenómeno NIMBY (*Not In My Back Yard, no en mi patio trasero*), o SPAN en la traducción: *sí, pero aquí no*, cuando se reacciona a la instalación de componentes urbanos necesarios para una unidad mayor que la que sirve de asidero para la queja, sobre todo esos equipamientos y servicios de uso colectivo (cementerios, depósitos, vías de transporte, comisarías, etc., pero también edificios en torre, hipermercados) que se aceptan como necesarios, pero *mejor que estén lejos de mi lugar...* Y, en forma articulada, aparece la reacción a esa reacción de parte de los profesionales, de los agentes: “la gente siempre se va a quejar”, “la gente es así”, “no tiene conciencia ni solidaridad ciudadana, sólo defiende a su barrio, congelado en el tiempo”. Este cruce en realidad entre dos reactivismos se construye también mediante el esencialismo y la estigmatización.

La concepción *homeostática* de concebir el mundo organizacional y social como en obligado equilibrio e integración idílica y legitimadora siempre del statu quo complementa esta asunción, mediante una especie de espanto ante lo caótico (no controlado) por alejado de la racionalidad disciplinar hegemónica, resultado de la aplicación neutra de la lógica abstracta. “Primero hay que cambiar la mentalidad, la cultura, y luego la planificación será en serio”, “en este país no se pueden hacer las cosas bien hasta que no se ponga orden”, “los argentinos somos todos...”, impuestas como precondiciones para justificar la inacción. La tendencia a idealizar el equilibrio tiene también como base el espanto ante el conflicto, lo que en el proceso participativo podía aparecer como el temor a la confrontación, a “la contra”, a lo inesperado de todo proceso dinámico, dialéctico y, en el fondo, político. Pero también se realiza –en forma combinada con el resto de asunciones– cuando implícitamente se reclama, desde esa “contra”, que sea un poder central el que a priori “ponga orden”, deslindando la posibilidad de protagonismo y autonomía propios.

La reacción ante esto se manifiesta mediante la apelación al normativismo, al formalismo, a ampararse en reglamentos, estatutos, concebidos como diques de contención del “desmadre” de la participación, sub-yaciendo una noción positivista de la norma, concebida como determinante y garante de las conductas. Y también se asocia con el racionalismo del saber disciplinar



autorista, plasmándose incluso la queja ante el des-orden de la racionalidad “otra”, concebida como irracionalidad. Los imaginarios urbanos de sentido común de vecinos, ciudadanos y organizaciones, suelen aparecer como objetos de referencia de esta reacción homeostática: “el planificador planifica –ironizaba un planificador, criticando a sus pares–, pero después viene la gente y arruina todo...”.

En el fondo, esta racionalidad cuasi-autista es incapaz de problematizar su propia asunción, ya que quien la asume ni siquiera llega a pensarse como un ser histórico, o sea: contradictorio y reflexivo. Piensa en función de verdades absolutas y legitimadas en sí, por su propio pensamiento, o más bien su imagen congelada en su pensamiento.

Y parte de esa legitimación es el propio criterio de objetividad aplicado, naturalista y naturalizado en cuanto a su sustento. Para esta asunción, las cosas discurren sin interferencia de la subjetividad (o no deberían) y cuando ésta emerge se la niega o desconoce.

Por su parte, el método (como forma de gestionar) no aparece como problema, o ni siquiera como tema dentro de esta asunción, ya que el *cómo hacer las cosas* no es algo objetivable, revisable, mejorable, apto para producir rupturas. La premisa es el voluntarismo de suponer que “estamos haciendo las cosas bien”. Mucho menos se asume que alguien (sobre todo el destinatario de esas acciones) pueda evaluar los procesos de gestión. Por eso, gran parte de la sorpresa inicial ante nuestra acción estuvo dada por el hecho de que *todo paso a dar debía ser planificado y todo paso dado debía ser evaluado por los unos y los otros*.

En cuanto al concepto de transformación, se la concibe en términos unidireccionales y mecánicos, como única, inevitable, lógica y “natural”, por eso es común la atribución de la “resistencia al cambio” de quien se opone a ella, y siempre le es atribuida a actores determinados. Lo paradójico es que el reactivismo hace lo mismo con esos actores, quienes se apoltronan en la asunción de que “hasta que el gobierno no actúe” la “sociedad civil sólo debe reclamar”, aún cuando estén a la mano instrumentos institucionales (incluso desde el Estado) de acción concretos, desde los “participativos” hasta las movilizaciones de todo tipo.

Los ejemplos de este conjunto de asunciones son cotidianos y no se concentran en determinados actores ni por posición ni por estamento. Emergen desde los representantes de instituciones, desde los vecinos o participantes

individuales y desde los agentes estatales. Por eso afirmamos que es una cultura organizacional compartida, en el Estado y en la “ciudadanía”. Acá no exponemos más que una muestra de nuestro registro empírico, por razones de espacio y dado que lo que nos interesa es sólo mostrar cómo, ante ese compendio de representaciones *es posible actuar desde la facilitación organizacional mediante la proyección del enfoque etnográfico*.

## Puesta en escena IV (la facilitación organizacional)

¿Cómo actuamos concretamente?

El trabajo consistió en mejorar el modo de gestión con que se llevaría a cabo el proceso y diseñar un sistema que fuera capaz de generar una participación que no dejara a nadie afuera y que no pudiera reclamarse que no había habido participación,<sup>19</sup> lo que se logró.

Ese logro (que no se hubieran presentados amparos) no implica que nosotros estemos de acuerdo con los contenidos del Plan y sus consecuencias, ya que el mismo es el resultado de la visión técnica de quienes fueron nombrados por consenso político representativo (legislativo y ejecutivo) y no nos compete poner explícitamente en juego ni el desacuerdo ni el acuerdo, si bien lo hicimos mediante la “astucia del método” de la facilitación, que nunca es neutral ni ideológicamente despojada de valores. El logro es que los desacuerdos de los actores se plasmaran dentro del sistema participativo, incluidas las impugnaciones al sistema mismo. El caso más sintomático fue el de un militante político que participó de un taller del Foro y lo evaluó como “abierto, participativo, fui escuchado” y luego, en la Audiencia Pública del Plan expresó que “yo no participé, se me manipuló con técnicas raras”.

Al ser convocados partimos de la premisa de que nuestras propuestas iban a hacerse efectivas sólo en la medida en que fueran propias de los actores que debían ejecutarlas, principalmente el Consejo del Plan. Y nuestra tarea

---

<sup>19</sup> Hoy el Foro Participativo Permanente del PUA es *política de Estado* en lo normativo institucional (Resolución N° 747 SypP-2005 y Decreto 220/07) y sobre todo en el sistema metodológico logrado. Como tal, puede *no ser cumplida* por el gobierno de turno, como el actual (en 2009), pero también puede ser reivindicado. Dan testimonio de la efectividad del modo de gestión las evaluaciones realizadas por todos quienes participaron de los talleres del Foro, en cada una de esas sesiones (podían consultarse las minutas de cada taller, en la web del PUA (hasta mediados de 2008 al menos): [http://www.buenosaires.gov.ar/areas/obr\\_publicas/copua/?menu\\_id=13769](http://www.buenosaires.gov.ar/areas/obr_publicas/copua/?menu_id=13769).

consistió en facilitarlas metodológicamente, de acuerdo con el principio de que para garantizar una participación efectiva los agentes responsables de la participación debían practicar al mismo tiempo una metodología de participación efectiva en el interior del propio Consejo.

Además, lo hicimos partiendo de la base de que quienes nos solicitaban el trabajo habían formado parte del proceso anterior y, por lo tanto, eran agentes de ese proceso, con todas sus consecuencias. Para nuestro rol de facilitadores organizacionales, entonces, ellos no serían Unos, sino Otros (nuestros destinatarios) y ellos debían verse a sí mismos (reflexionando sobre sus propias prácticas) como Unos-Otros, autores y actores, como agentes responsables de logros y fracasos y, por lo tanto, necesitados de re-pensar-se en los procesos con los otros y re-pensar-se en ellos a la vez que actuaban. En esto consistiría la *proyección de la otredad*.

Entramos así en contacto con técnicos y aficionados en cuestiones urbano-ambientales, no sólo en la composición del Consejo sino en muchas de las ONGs que participaron del proceso y entre los “vecinos” participantes. Podemos generalizar que tratamos con profesionales, especialistas en la temática urbano-ambiental del Plan.<sup>20</sup>

Las identidades de los actores sociales se constituyen en interacciones históricamente determinadas (por relaciones de oposición, asociación, intercambio, conveniencia, cooperación e interés) y en fluctuación permanente, a pesar de que – como paradoja fundante – se viva como reivindicación de una representación simbólico-emblemática de una entidad ahistórica (no cambiante, idéntica a sí misma, por auténtica, verdadera, etc.), necesaria e inevitable en algún grado para la misma construcción de la identidad. Toda identidad construye, a su vez, su eje de significación mediante la deshistorización de un horizonte axiológico con el cual constituye su “esencia” o núcleo rígido –“incorregible” en los términos de Garfinkel–, incuestionable para esa misma identidad, a riesgo de diseminarse y, por lo tanto, perderse.

Pero para la facilitación organizacional, esto es sólo el punto teórico de partida. Hace falta proyectar en forma mediada esta plataforma conceptual, de modo que se plasme en cambios en las prácticas (en la gestión) *decididos por*

---

<sup>20</sup> Una de las carencias (no desinteresada ni casual) del proceso fue la convocatoria exclusivamente disciplinar, que ya analizamos en nuestros trabajos citados.

*los actores*, constituidos así, en *autores* de esos cambios, que es a lo que nos referimos con la *reflexividad* de este proceso. Esto incluye la acción de nosotros y nuestro propio eslabonamiento de hipótesis e interpretaciones (nuestra propia reflexividad), pero puesta al servicio de nuestro resultado buscado: que *los actores decidan por cuenta propia*.

Y para esto, deberíamos ejercer control sobre nuestras indicaciones directas, de modo que no se transformaran en las justificaciones para atrincherarse en esas esencias identitarias e ideológicas. Y, de esta manera, la *objetividad*, de nuestra acción y de los actores, debía ser algo ganado, construido, siempre relativo, asumido como parte de un desafío y no de una receta abstracta. Fue así que apelamos a la proyección del registro etnográfico en su potencialidad de *presentizar* procesos a la vez de historizar representaciones de los actores, mediante la contradicción y la metáfora como herramientas de construcción de la reflexividad. A esto recurrimos a medida que surgía, desde la situación concreta, la problemática que lo tornaba necesario. Aún cometiendo algunos errores,<sup>21</sup> mayormente pudimos actuar con la efectividad que nos propusimos. Veamos.

Respecto al autorismo, podemos decir que impulsamos en los agentes el *actorismo*. Sería como contrarrestarlo pensando en los actores. La primera tarea que hizo el equipo de consejeros fue el mapa y constelación de actores y racionalidades a convocar en el proceso participativo, distinguiendo esas racionalidades de los discursos, y también distinguiendo entre sus necesidades y sus expectativas. Eso sirvió para posicionar a los agentes en forma pro-activa hacia el gesto y trato institucional, sin la arrogancia que conlleva el autorismo.

Contra el hablar para escucharse a sí mismos apelamos a técnicas “raras”, como la de escribir en el afiche *todo*, hasta los enunciados narcisistas, descalificadores, tal como haría un etnógrafo en su libreta de campo pero en forma pública y en la frontalidad de la pizarra, de modo que el mismo enunciante viera sus dichos escritos en grandes letras. Los actores veían lo que anotábamos de sus dichos (incluidas sus palabras “groseras”, sin ninguna censura) y de nuestras interpretaciones, dudas, supuestos, incluida nuestra capacidad de ironizar al extremo, como –por ejemplo– escribir las veces que el dicente expresaba la palabra “yo” al referirse a temas públicos y colectivos, o anotar el número de veces que expresaba lo mismo, o deslizar el pensamiento contrario

---

<sup>21</sup> A los riesgos, errores y técnicas de control de la facilitación dedicaremos próximos trabajos.

al dicho y pedir disculpas exageradamente (en forma convencionalmente *teatralizada*). Casi siempre, el resultado fue la merma de la verbosidad estéril o directamente el pedido al facilitador para que no tuviera en cuenta lo dicho, antes de callarse y/o volver sobre el tema de debate.

También ante las estigmatizaciones apelamos a escribir en el afiche los dichos, tal cual un registro emic, de modo que el dicente tuviera la posibilidad de revertirlos, lo que ocurría la más de las veces.

Ante los “porque sí” mencionados arriba, la táctica consistió en escribir esas palabras con letras descomunales grandes, de modo que quedara –irónicamente– como la única base de la argumentación, a lo que la audiencia, incluido el dicente, terminaban problematizando.

Contra el reactivismo, impulsamos básicamente la planificación de tareas, con responsabilidades, plazos, resultados a lograr, definición de indicadores y el trabajo con datos, lo que implicó procesos de acción sin que pudiera aflorar la queja o al menos fuera acompañada de hechos, de acciones organizadas.

Ante lo homeostático y normativista, proponíamos “inventar” la norma que ellos consideraran: ¿cuál debería ser “nuestra” norma? O hacerles ver los comportamientos reales y sus efectos como las *verdaderas* normas, resultado de las relaciones de poder y no de su formalización.

El principal ejercicio consistió en hacer ver la importancia de la subjetividad, reconstruyendo la lógica (o racionalidad) del *otro-uno*, para comprenderlo mejor y poder actuar respecto a él de manera más efectiva.

Acerca del método, aplicamos técnicas de trabajo en equipo sin teorizarlo, sólo esbozando en forma paulatina ciertas pautas capaces de provocar la aprobación de hecho entre los actores, sin imposición. Por ejemplo, la evaluación de lo realizado hecha por los destinatarios y la auto-evaluación. Al descubrir que esto permitía dar pasos más sólidos o efectivos y, por ende, logros que acercaban a las partes para debatir, las pautas se fueron transformando en hábitos de la propia gestión del proceso participativo, incluso explicitando el contraste con el proceso anterior: “antes no nos poníamos a evaluar una reunión, se terminaba y listo, y había quien se quedaba sin poder expresar cosas o bien no sabíamos por qué la gente no volvía a concurrir a las reuniones”.

Algo similar ocurrió con otras pautas de gestión interna que luego fueron transferidas al proceso externo: por ejemplo, que ante cualquier expresión de cualquier actor participante, la obligación de los agentes estatales era responder, lo que finalmente fue trasladado (a posteriori, luego de que valoraran su sentido) a la reglamentación del sistema.

La dimensión histórica de la *transformación* efectiva, sólo se vería garantizada por la conjunción de los componentes del sistema y condensada-plasmada en la potencialidad del *método*, del modo de “hacer las cosas”, de gestionar de acuerdo con una *cultura* entendida como dialéctica de la praxis y la reflexión permanentes.

Facilitamos, entonces su propia reflexión sobre las prácticas, para producir las rupturas que ellos decidieron en cuanto a cómo se estaban haciendo las cosas, que los colocaría en una posición más firme y consecuente para actuar respecto a los destinatarios (mutuos) de la participación. La construcción de esa otredad fue el pilar del nuevo proceso y la circularidad de la gestión (que básicamente parte de esa otredad) el camino a recorrer. En eso consistió nuestro aporte antropológico más específico, desde la facilitación organizacional.

Esta reconversión de los modos tendió a posicionarlos ante problemas y no ante dilemas. La inter-subjetividad pasó a ser un elemento objetivo de la realidad, precisamente la forma de construir la representación de esa realidad, no relativista en términos ideológicos sino metodológicos, prácticos, capaces de hacerlos dudar de sus propias asunciones, pero no paralizándolos en la generalización escapista del relativismo del “cristal desde que se mire”.

El desafío de tener que construir en forma conjunta y en conflicto permanente lleva implicada la obligación de la *toma de partido*, base de la participación y de la construcción de poder.

En síntesis: parte de la proyección del método etnográfico hacia la facilitación organizacional es la necesidad del registro objetivo de la realidad social, en sus resortes profundos e inter-subjetividades, sus lógicas y contradicciones estructurales, y las representaciones de los actores, de todos los actores, incluidos los agentes y sus propias racionalidades, representaciones e interpretaciones, expectativas y necesidades, asumidas o no; su propia cultura e imaginario sobre la realidad referencial del Plan: lo urbano-ambiental, o mejor: la cultura de todos, con sus semejanzas y diferencias, explícitas y subyacentes, pasibles de tener que ser descubiertas mediante la observación y el registro de datos por sobre las presunciones. Pero no por nosotros, sino por los propios actores en situación, con nuestra facilitación, apuntando a y desde la *oblicuidad de la objetivación etnográfica*, a partir de la *otredad construida* en contexto, mediante la *reflexividad*, y desandando el trayecto *del método hacia la transformación*.

## Referencias

ALTHABE, G. Hacia una Antropología del presente. In: ALTHABE, G.; SCHUSTER, F. (Comp. ). *Antropología del presente*. Buenos Aires: Edicial, 1999. p. 11-21.

AUGÉ, M. *Antropología de los mundos contemporáneos*. Buenos Aires: Gedisa, 1995.

CASTELLS, M. *La cuestión urbana*. Madrid: Siglo XXI, 1974.

CASTORIADIS, C. *Figuras de lo pensable*. México: Fondo de Cultura Económica, 1976.

CRAPANZANO, V. Hermes' dilemma: the masking of subversion in ethnographic description. In: CLIFFORD, J.; MARCUS, E. *Writing culture: the poetics and politics of ethnography*. Berkeley, University of California Press, 1986. p. 51-76.

CUCÓ GINER, J. *Antropología urbana*. Barcelona: Ariel, 2004.

DAMATTA, R. O trabalho de campo como un rito de passagem. In: DAMATTA, R. *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Petrópolis: Vozes, 1981. p. 150-173.

GARCÍA CANCLINI, N. *Cultura y sociedad: una introducción*. México: Sep, 1981.

GARCÍA CANCLINI, N. *Diferentes, desiguales y desconectados, mapas de la interculturalidad*. Buenos Aires: Gedisa, 2004.

GARFINKEL, H. *Estudios de etnometodología*. Anthropos, Bogotá, 2006.

GEERTZ, C. Anti-antirrelativismo. In: GEERTZ, C. *Los usos de la diversidad*. Barcelona: Paidós, 1996. p. 93-127.

GAZZOLI, R. *El origen del Plan Urbano Ambiental*. 2001. Doc. interno.

GLASSER, B.; STRAUSS, A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine, 1967.

GRAVANO, A. Antropología Práctica, muestra y posibilidades de la Antropología Organizacional. *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*, Buenos Aires, n. 1, p. 95-126, 1992.

GRAVANO, A. La imaginación antropológica; interpelaciones a la otredad construida y al método antropológico. *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*, Buenos Aires, año 4, n. 5, p. 71-91, agosto 1995.

GRAVANO, A. La cultura organizacional como herramienta de mejoramiento. In: EL MARCO del trabajo humano, distintas corrientes en el análisis institucional y organizacional. Area de Estudios e Investigación en Ciencia, Cultura y Sociedad, Cultura de la Ciudad de Buenos Aires, 1997. p. 71-76.

GRAVANO, A. *Antropología de lo barrial, estudios sobre producción simbólica de la vida urbana*. Buenos Aires: Espacio Editorial, 2003.

GRAVANO, A. *El barrio en la teoría social*. Buenos Aires: Espacio Editorial, 2005.

GRAVANO, A. Imaginarios regionales y circularidad en la planificación: el caso del TOAR. *Intersecciones*, n. 7, p. 305-323, 2006.

GRAVANO, A. Desafíos participativos en la planificación urbano-ambiental: el aporte antropológico. *Universitas Humanística*, Bogotá, n. 64, p. 17-40, jul./dic. 2007a.

GRAVANO, A. Claves para la facilitación organizacional del proceso participativo en la planificación urbano-ambiental metropolitana. *Revista Regional de Trabajo Social*, Montevideo, año 21, n. 40, p. 9-22, mayo/agosto. 2007b.

GRAVANO, A. *¿Vecinos o ciudadanos?: el fenómeno NIMBY (Not In My Back Yard) o SPAN (Sí, Pero No Aquí) del imaginario urbano en un proceso de participación social y su tratamiento desde la facilitación organizacional antropológica*. Trabajo presentado en II Congreso de la Asociación Latinoamericana de Antropología (ALA), Universidad de Costa Rica, Simposio “Imaginarios urbanos y participación social”, 2008a.



GRAVANO, A. La cultura como concepto central de la Antropología. In: CHIRIGUINI, M. C. (Comp.). *Apertura a la Antropología, alteridad, cultura, naturaleza humana*. 3. ed. Buenos Aires: Proyecto Editorial, 2008b. p. 93-122.

GUBER, R. Villeros o cuando querer no es poder. In: GRAVANO, A.; GUBER, R.: *Barrio sí, villa también*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina, 1991. p. 11-62.

HAMMERSLEY, M.; ATKINSON, P. *Etnografía*. Buenos Aires: Paidós, 1994.

HANNERZ, U. *Exploración de la ciudad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1986.

HERRÁN, C. *La ciudad como objeto antropológico*. Trabajo presentado en Primeras Jornadas de Historia de la Ciudad de Buenos Aires, Instituto Histórico de la ciudad de Buenos Aires, 1986.

HARVEY, D.: *Urbanismo y desigualdad social*. Madrid: Siglo XXI, 1977.

LLOBERA, J. (Comp.): *La antropología como ciencia*. Madrid: Anagrama, 1975.

LOURAU, R. *El análisis institucional*. Buenos Aires: Amorrortu, 1979.

MARCUS, G.; FISCHER, M. *La antropología como crítica cultural, un momento experimental en las ciencias humanas*. Buenos Aires: Amorrortu, 2000.

MENÉNDEZ, E. Participación social en salud: las representaciones y las prácticas. In: MENÉNDEZ, E.; SPINELLI, H.: *Participación social ¿para qué?*. Buenos Aires: Lugar Editorial, 2006. p. 81-115.

MILLS, W. *La imaginación sociológica*. México: Fondo de Cultura Económica, 1961.

NARVAJA, B. Algunas reflexiones sobre el relativismo cultural. In: CHIRIGUINI, M.C. (Comp.). *Apertura a la Antropología, alteridad, cultura, naturaleza humana*. 3. ed. Buenos Aires: Proyecto Editorial, 2008. p. 203-302.

ORTNER, S. Theory of Anthropology since the Sixties. *Comparative Studies in Society and History*, v. 126, n. 1, p. 126-66, 1984.

PLAN URBANO ambiental: el proceso participativo del plan. Anexo 4. Buenos Aires: GCBA, 2000.

ROCHA, A. L. C. da; ECKERT, C. *O tempo e a cidade*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2005.

ROSALDO, R. *Cultura y verdad, nueva propuesta de análisis social*. México: Grijalbo, 1991.

SIGNORELLI, A. *Antropología Urbana*. Barcelona: Anthropos: UAM, 1999.

SINGER, P. *Economía política de la urbanización*. México: Siglo XXI, 1980.

SOTOLONGOCODINA, P.; DELGADODÍAZ, C. *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social*. Buenos Aires: CLACSO, 2006.

TAUSSIG, M. *El diablo y el fetichismo de la mercancía en Sudamérica*. México: Nueva Imagen, 1993.

VELÁZQUEZ, M. Ideología urbana: una lectura crítica del Plan Urbano Ambiental. In WELCH GUERRA (Ed.). *Buenos Aires a la deriva, transformaciones urbanas recientes*. Buenos Aires: Editorial Biblos, 2005. p. 335-359.

VELHO, G. Observando o familiar. In: NUNES, E. de O. (Org.). *A aventura sociológica: objetividade, paixao, improviso e método na pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 38-46.

Recebido em: 29/01/2009

Aprovado em: 14/04/2009