

TRABAJO SOCIAL COMUNITARIO

AUTOR: APUNTSTREBALLSOCIAL



EL TRABAJO SOCIAL COMUNITARIO

PRIMERA PARTE

EL T.S.C: OBJETIVOS Y RETOS PROFESIONALES

1. El Trabajo Comunitario y su delimitación

1. El Trabajo Comunitario como proceso organizativo para promover un proyecto de desarrollo social:

El Trabajo Comunitario es un **referente metodológico** para las profesiones del ámbito de la intervención social. Existe una **notable confusión** y se puede entender de las siguientes maneras:

- a) Trabajo Comunitario como **una forma de abordaje** que puede estar presente en una atención individual, un enfoque globalizador, superador de lo meramente asistencial.
- b) Trabajo Comunitario como **desarrollo de proyectos** que tratan de integrar la acción de varios servicios, disciplinas y profesiones de un territorio
- c) Trabajo Comunitario como **intervención** que implica la participación a través de grupos y asociaciones vertebrados por objetivos comunes.

Todo ello parece indicar que el TC es una actividad sin delimitación clara, que no resulta fácil definir con nitidez.

A. Twelvetrees (1988, autor británico): “Todavía no se ha llegado a un acuerdo respecto de qué es el TC:

- a) Para algunos no se puede distinguir de la acción política, otro no ven ninguna diferencia entre el TC remunerado y el que no lo es.
- b) Otra cuestión es si el TC es una profesión por sí misma u otra manera de trabajar que cualquier profesión puede adoptar
- c) También se discute si el TC es una parte del Trabajo Social.

Según los autores del libro:

“TC es un tipo de ACTIVIDAD que pretende la ORGANIZACIÓN de poblaciones. Se trataría de una PRÁCTICA ORGANIZATIVA que realizan los profesionales del ÁMBITO DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL y en torno a ciertos OBJETIVOS COLECTIVOS”

¿Qué pretende el TC?

“Pretende abordar la transformación de SITUACIONES COLECTIVAS mediante la ORGANIZACIÓN y la ACCIÓN ASOCIATIVA.”

¿Cómo se realiza este reto?

“A través de constituir y sostener un GRUPO o varios, en torno a la elaboración y a la aplicación de PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL.”

¿Cómo pueden ser estos grupos?

Puede ser un grupo simple (por ejemplo una asociación) o tratarse de organizaciones más complejas o intergrupos (por ejemplo una coordinadora de grupos, una plataforma de grupos...)

Concepto de GRUPO:

- aparece como un nuevo elemento que redensifica (cohesiona) la vida social
- fortalece políticamente a los colectivos o poblaciones de los que forma parte
- les dinamiza y promueve la participación democrática en la sociedad

Es por estas repercusiones por lo que hablamos de PROYECTOS DE DESARROLLO SOCIAL. Se trata de generar nuevos sujetos sociales, nuevos agentes colectivos y/o nuevas estructuras de relaciones entre ellos, que permitan encarar la transformación de situaciones colectivas.

B. Dumas y M. Seguiré (1997):

Diferencian en el seno de las acciones comunitarias TRES PROCESOS de carácter transversal:

- 1) El proceso de concienciación: trabajar la identidad del actor, permitiendo la identificación colectiva de los miembros del grupo en un proceso de concienciación.
- 2) El proceso de organización: reforzar los vínculos de cooperación, a la vez internos y externos, en el marco del proceso de organización.
- 3) El proceso de movilización: construir una relación de fuerzas y negociar sobre los retos colectivos y sociales con los actores institucionales, a través del proceso de movilización.

----- GRÁFICO 1 -----

Estos tres procesos (ejes o dimensiones) se corresponden con los aspectos que centran el interés de autores importantes que inspiran el TC:

Concienciación	→	P. Freire
Organización	→	M.G. Ross/P.Henderson/D.N. Thomas
Movilización	→	S. Alinski

El eje más importante para comprender el TC es la ORGANIZACIÓN.

Por ello, decimos que “el Trabajo Comunitario es la aplicación de PROCESOS ORGANIZATIVOS a ese espacio de prácticas que llamamos el ámbito de la intervención social”.

Opiniones de diferentes autores sobre la organización:

P. Henderson: “La tarea más fundamental para los trabajadores comunitarios es juntar gente y ayudarla a crear y mantener una organización que conseguirá sus objetivos. Todas las otras tareas son, bajo nuestro punto de vista, secundarias a aquellas de organizar a la gente, dentro de alguna forma de colectivo estable y posible.”

B. Dumas y M. Seguiré: “Remarcan la importancia de los tres ejes, pero también subrayan la importancia de la organización. Dicen que una fracción de población que tiene intereses comunes, se transforma en grupo organizado de manera eficiente, es decir, capaz de promover sus intereses, a través del proceso de organización.

¿Cuáles son las tareas que deben desarrollar los trabajadores comunitarios para promover y desarrollar los procesos organizativos?

- 1) Descubrir necesidades y potencialidades del espacio social de que se trate (barrio, institución, un colectivo social..etc)
- 2) Tomar contacto con la gente, desarrollar la voluntad de trabajar para satisfacer necesidades (trabajar la conciencia de necesidad y de posibilidad de mejora) y reunirla.
- 3) Formar y establecer las estructuras colectivas, repartir las tareas.
- 4) Ayudar a identificar y elaborar objetivos, clarificarlos, establecer prioridades.
- 5) Mantener la organización activa.
- 6) Tener cuidado de las relaciones, ayudar a comunicar.
- 7) Apartarse y concluir

Estas tareas se deben replantear cuando el proceso organizativo se piensa en términos de grupos simples (un grupo) o de intergrupos (coordinadoras de grupos, plataformas...).

Lo que debe hacer el Trabajador Comunitario y cómo debe hacerlo puede variar dependiendo de:

- a) si él ya se encuentra inmerso en el espacio social donde debe operar: podrá pasar a las operaciones que permiten la constitución del grupo
- b) si desconoce el espacio social donde debe operar: deberá llevar a cabo aquellas actividades que le permitan realizar una adecuada inmersión

El Trabajo Comunitario organiza a la gente para llevar a cabo **UN CONJUNTO DE ACCIONES** bien planeadas que sean **COHERENTES** con las **SITUACIONES SOCIALES** que se quieren abordar.

-----GRÁFICO 2-----

Con independencia de las actividades que al final planea el grupo, se trata, en principio, de:

- **extender a la acción colectiva** las formas de hacer sistemáticas de la planificación racional y estratégica
- **difundir los procedimientos y metodologías** que permiten realizar acciones **científicamente orientadas**
- y de **llevarlas a cabo de manera dinámica** en torno a situaciones concretas

El **procedimiento de la intervención social** acostumbra a tener la siguiente estructura:

- a) **estudio** de la situación social colectiva
- b) **elaboración** de un diagnóstico de la situación social
- c) **establecimiento** de un plan o proyecto de intervención
- d) **ejecución práctica** o aplicación de aquel proyecto
- e) **evaluación** de nuevos datos de la situación, de la ejecución realizada y de sus resultados

Mediante el Trabajo Comunitario, este procedimiento profesional pasaría a ser **socializado entre los miembros de la organización.**

La pregunta a plantearse sería la siguiente:

¿En qué se diferencia una intervención social “normal” del Trabajo Comunitario”?

La intervención social la imaginamos como un conjunto coherente de acciones que responde al **análisis previo** de un entorno y que pretende producir **unos resultados previstos**. Lo que hace el Trabajo Comunitario es **extender esas formas de comprenderse a sí mismo**; la acción colectiva aparece como un **conjunto intencional de actividades, relaciones, recursos, formas organizativas** y de hacer...que tienen como objetivo la transformación de las interacciones colectivas que se dan en un espacio social determinado. En resumen: **se trata de constituir un nuevo sujeto** (una organización) y de poner las bases para que actúe como si se tratase de un actor racional.

¿Cómo aparece el GRUPO en el Trabajo Comunitario?

Aparece como el **SUJETO PROTAGONISTA** de unas relaciones que pretenden la **reconstrucción social**. El protagonismo fuerte de esta manera de abordar situaciones sociales es del grupo, de la organización social que se ha constituido. Si ésta ya existe, el abordaje se concentra en dos ámbitos:

- a) por un lado, en las relaciones **dentro** del propio grupo
- b) por el otro lado, en las relaciones que éste **establece con la sociedad**

En este abordaje la persona y las situaciones personales toman un papel secundario (aunque ello no signifique que tengan menos importancia).

A. Twelvetrees (1998) plantea dos objetivos relacionados entre sí:

- a) asegurarse de que se efectúan **cambios concretos en el entorno**
- b) ayudar a las personas que trabajan contigo a adquirir **confianza y habilidades para enfrentarse a los problemas**

Ambos objetivos **son imprescindibles**.

M. Marchioni (1989) también sitúa el mayor valor del TC en la experiencia:

“El TC procura ocasiones a través de las cuales los hombres puedan empezar a comprender que **el cambio es posible** y que este cambio puede ser el fruto de su acción **unida a la de los demás**”

M.G. Ross (1967) es el que da un mayor énfasis a los objetivos de los procesos:

“Organización comunitaria es el proceso mediante el cual una **comunidad identifica necesidades y objetivos, los ordena y clasifica, busca y encuentra recursos internos y externos para afrontarlos y actúa**. Al hacerlo así, desarrolla en la comunidad actitudes colaboradoras, cooperadoras y maneras de actuar”.

2. Una práctica organizativa para implicar a las poblaciones en la mejora de sus condiciones de vida

El Trabajo Comunitario **debe ser diferenciado de otras prácticas** que no tienen como eje la organización de la población o la constitución de un grupo en torno a un proyecto comunitario. El TC se asienta sobre el concepto de **AUTOGESTIÓN** y lo que importa entender es que sin un **SUJETO COLECTIVO AUTÓNOMO** no podemos hablar de TC ni de acción comunitaria.

¿Cómo diferenciamos el Trabajo Comunitario con otras tareas relacionadas con la planificación social y/o con el desarrollo de proyectos que no pretenden la participación organizada de la población destinataria?

M.G. Ross: “ En la organización comunitaria se trata de que la **gente identifique y actúe sobre los propios problemas**. Los problemas son una oportunidad para conseguir que la gente trabaje junta. Más que un cambio, lo que interesa es desarrollar **la integración y la cohesión social** e incrementar la capacidad de funcionar como una unidad respecto de los problemas comunes”.

Según los autores del libro: La práctica de la organización comunitaria es aquella que **prima la participación de la gente** en el conjunto de operaciones tendentes a elaborar, poner en marcha y aplicar un proyecto. En esta manera de comprenderlo, participación y organización son la misma cosa: **SE PARTICIPA ORGANIZÁNDOSE**.

¿Cómo consideran los autores B. Dumas y M. Seguiré (1997) las dos estrategias de la intervención social?

ESTRATEGIA BASADA EN LA MODIFICACION DEL DISPOSITIVO INSTITUCIONAL	ESTRATEGIA DE SOSTENIMIENTO DE LOS ABORDOS COLECTIVOS
Intervención emana de actores profesionales o militantes pertenecientes a organizaciones e instancias institucionales	Intervención es a través de la movilización de los actores-poblaciones afectadas por la situación-problema: personas, grupos...
Los profesionales están en posición externa en relación a la situación objeto de la intervención	Los actores sujetos a la acción están directamente implicados en la situación-problema
En la intervención prima la oferta institucional y profesional; se pretende modificar la situación	En la intervención prima la expresión de la demanda social; se procura estructurarla, buscar soluciones para afrontar la situación.
Instauración, elaboración y puesta en marcha de programas.	Elaboración y puesta en marcha de proyectos de grupos y organizaciones colectivas de habitantes.
Apoyo en el campo de competencias institucionales, servicios, habilidades profesionales	Priman los mecanismos de liderazgo internos al medio: individuales, de grupos y de organizaciones
Intervención busca movilizar recursos existentes en el entorno, coordinarlos y	Intervención favorece la movilización y la organización de las potencialidades

reorientarlos	internas de la población.
---------------	----------------------------------

¿Qué diferencias existen entre ambas estrategias?

La primera fortalece y cohesiona (redensifica) la vida **profesional/institucional** y la segunda, a través de **asociaciones u organizaciones** de habitantes, fortalece a la población. Sin embargo, llevadas a cabo por separado, ambas estrategias recurren a la creación de nuevas organizaciones.

¿Cuál es el problema fundamental de la estrategia basada en modificación del dispositivo institucional?

Que llevada de manera aislada, suele producir un **fortalecimiento de tipo tecnocrático** (planificaciones ambiciosas con integración de acciones) que sustituye la participación/organización de las poblaciones.

Esquema sobre la diferencia entre “otras intervenciones” y una “organización comunitaria” según M.G. Ross (1967)

	OTRAS INTERVENCIONES	ORGANIZACIÓN COMUNITARIA
TIEMPO	Tiempo límite estricto	Tiempo suficiente (la acción se retrasa si es necesario)
OBJETIVOS	Reforma muy específica; consecución concreta	Proceso de capacitación, aprendizaje, terapia social. Proceso por el cual la población se cohesiona. Se aprende haciendo.
METODO	Prescripción o imposición. Persuadir, coaccionar o adular a la gente para que adopte ideas, plan...	Autodeterminación, plan de determinación. El trabajador comunitario busca la implicación de la gente en todas las fases del proceso.

3. Un proceso organizativo en el ámbito de la intervención social

Aquello que hace que un proceso organizativo sea considerado propio del Trabajo Comunitario es que tenga lugar en el espacio de prácticas que conocemos como ámbito de la intervención social.

Características que ayuden a identificar esta práctica serían las siguientes:

- 1) Son procesos organizativos que implican tanto a poblaciones destinatarias de la intervención social como a otros agentes sociales que conforman la situación social que consideramos problema o que pueden contribuir a cambiarla.
Estos procesos pueden tener como destinatarios explícitos a toda una población o a una parte de ella y la iniciación de la acción puede proceder tanto de un grupo de ciudadanos organizados, como de una profesión en particular, una ONG o una institución...etc. El TC no prejuzga el número de actores o protagonistas, aunque **siempre debe estar presente algún fragmento de población y los profesionales.**
- 2) Son procesos que persiguen objetivos propios de la intervención social: construyen relaciones e interacciones sociales integradoras que posibilitan el desarrollo de la personalidad de individuos y de colectivos. **Persiguen el DESARROLLO SOCIAL.**
- 3) Se trata de procesos organizativos que se aplican **al abordaje de la marginación y la integración social.** Las situaciones sociales en las que se interviene son competencia del ámbito y se dan en los diversos espacios en que se interviene. Los trabajadores comunitarios pueden tener tanto el rol de organizadores como el de participantes.
- 4) Hablamos de TC para referirnos a **aquellas prácticas organizativas que son realizadas por profesionales de la intervención social** (TS, Educadores Sociales, psicólogos comunitarios o profesionales de la ciencias sociales...). Espacio común donde ninguna profesión patrimonializa con éxito esas prácticas.

Resúmen: podemos hablar de una PRÁCTICA TRANSVERSAL de las profesiones de intervención social, un punto para el encuentro PLURIDISCIPLINAR.

M. Marchioni (1999) “Históricamente la intervención en y con comunidades ha sido patrimonio de una sola profesión; la de asistente o trabajador social, mientras que hoy en día ya son muchas las profesiones que de hecho intervienen en la comunidad”.

4. Trabajo Comunitario y Trabajo Social

Dentro del Trabajo Social se considera al Trabajo Comunitario como uno de sus tres métodos tradicionales de intervención.

- 1) Trabajo Social de Casos
- 2) Trabajo Social de Grupo
- 3) Trabajo Social Comunitario

1)El TC se diferenciaría del TS de Casos y de Grupos en que estos dos abordarían el tratamiento de situaciones sociales “personales” (problemas que se producen en el contexto del carácter del individuo mismo y en el ámbito de sus relaciones inmediata con otros) y el TC abordaría situaciones sociales “colectivas” (problemas que se refieren a cuestiones que van más allá de entornos inmediatos del individuo y más allá del ámbito de su vida privada).

Para ver mejor las diferencias entre los diferentes tipos veremos el siguiente esquema:

	TS DE CASOS	TS DE GRUPOS	TS COMUNITARIO
METODOLOGÍA	Individual o familiar Relaciones bidireccionales sujeto-sdad y personalidad Destinatarios deben movilizar también sus potencialidades	Grupo de tratamiento es un sistema deliberadamente estructurado por el profesional en el cual la modificación de la conducta del cliente se efectúa mediante interacción social con los demás. Trabajo individualizado en el seno de un grupo y a través del grupo.	Abordaje de sit. sociales colectivas mediante la org. y la acción asociativa. Para lograrlo se constituye y sostiene una organización (grupo o intergrupo) en torno a los proyectos colectivos. Grupo= sujeto autónomo que se relaciona con otros grupos e instituciones.
RETOS PROFESIONALES	Establecimiento de unas relaciones de calidad profesional-persona destinataria que permitan un análisis acertado y común de los problemas y situaciones sociales que les envuelven. Movilización en un proyecto de mejora Reconstrucción de la esfera social del sujeto.	Organización de entornos grupales (selección y motivación de los miembros mediante el proceso de diagnóstico personal y grupal). Conducción dinámica de las sesiones (actividades, formas de funcionar, roles personales...) Evaluación personal y grupal	Descubrir necesidades y potencialidades del espacio social de que se trate; tomar contacto con la gente, ayudar a establecer objetivos, mantener la organización activa, desarrollar la voluntad de trabajar para satisfacer necesidades.
OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	Mejora de las situaciones personales o familiares mediante la activación de recursos internos y externos Fomentar la eficacia del cliente para resolver problemas	Apoyo a personas o familias que se enfrentan a circunstancias difíciles: modificar actitudes personales, relaciones interpersonales y capacidades para conseguir actuar eficazmente en su entorno	Efectuar cambios concretos en el entorno social, ayudar a las personas a adquirir confianza y habilidades para afrontar otros problemas...
INSTRUMENTOS TÉCNICOS BÁSICOS	Entrevista, gestiones del profesional para movilizar recursos sociales,	Sesiones de grupo, interacción profesional-cliente, trabajo con 3os para alterar los SSpersonales.	Reuniones, trabajo con miembros en torno al desarrollo de cargos, gestiones y trabajo con terceros a favor de los proyectos del grupo.

Actualmente **el Trabajo Comunitario se ha ido incorporando a diversos grupos profesionales**: educadores sociales, psicólogos comunitarios.... En algunos países el desgajamiento ha sido tan intenso que algunos grupos profesionales tienden a establecer en los abordos metodológicos la fuente de identidades profesionales diferentes.

Ejemplos: Gran Bretaña, donde se discute si el TC y el TS son profesiones diferentes. La **tendencia hacia la especialización profesional** se observa también en las organizaciones que desarrollan la intervención social . En España esta tendencia especializadora todavía es muy básica; la mayoría de los profesionales de la intervención social que desarrollan Trabajo Comunitario asumen el reto de **combinar este abordó metodológico con otras estrategias de intervención**. A partir de los llamados “**planes comunitarios**” que desde finales de los 90 se desarrollan en Cataluña, se está facilitando un nuevo espacio de ejercicio profesional en el Trabajo Comunitario.

5. Una práctica que se desarrolla en un continuo de niveles de intervención

No es del todo correcto atribuir al Trabajo comunitario un interés singular por el “desarrollo local” (pensando en el barrio o en localidades más o menos reducidas). El Trabajo Comunitario visto como una práctica de organización social permite comprender que puede **desarrollarse en niveles muy diversos**:

- mediante las prácticas de federación o coalición
- en el nivel regional
- en niveles nacionales e internacionales
- a niveles no sujetos a la proximidad territorial gracias a los avances tecnológicos (Internet)

El TC puede desarrollarse en el nivel de colectivos concretos, como **parte de las estrategias de intervención contra la exclusión** o que buscan aliviar o prevenir ciertos problemas sociales que les afectan de manera especial.; entendiéndolo así podemos deducir que el TC se dirige a las necesidades de **los más vulnerables o excluidos**. La idea es que **éstos se conecten a la vida social**, recuperen el sentido de sí mismos y produzcan así cambios en su personalidad y su situación vital.

El TC lo podemos dividir en 3 niveles de intervención:

- a) **MICRO**: reforzamiento de individuos, colectivos, de grupos
- b) **MESOSOCIAL**: barrio, la localidad
- c) **MACRO**: nacional e internacional

SEGUNDA PARTE

SOCIEDAD Y COMUNIDAD EN TRABAJO COMUNITARIO

1. La comunidad y la sociedad

El TC debe hacer frente a las dificultades que se producen cuando un uso inadecuado del término “comunidad” y del adjetivo “comunitario” provoca que esa realidad que es compleja se desdibuje y simplifique.

La sociedad la entendemos, en general, como la totalidad de las relaciones sociales. Sin embargo, no resulta comprensible si no **consideramos también la existencia de una distribución y atribución desigual de estatus y poderes** entre los colectivos y los individuos que la integran. Precisamente esta desigual atribución nos permite identificar la existencia de grandes agregados sociales que pueden abrigar proyectos socioculturales, relacionales, económicos, políticos....En esta diversidad de posiciones es donde encuentran mejor explicación las problemáticas sociales que llegan a la intervención social.

La pobreza, el racismo, la violencia contra la mujer y, en general, **todas las formas de marginación son exponentes de esas relaciones** y se encuentran sobrerrepresentadas en las situaciones personales y colectivas que, históricamente, **aborda la intervención social**.

En nuestro contexto histórico, cultural y científico el concepto de **SOCIEDAD** no debería ser sustituido por el de **COMUNIDAD**.

¿Porqué no debemos sustituir el concepto de sociedad por el de comunidad?

- 1) El concepto “comunidad” genera imágenes que **tienden a ocultar la complejidad de la realidad social actual**. Transmite una imagen de armonía y homogeneidad social **muy simplificadora** (cuerpo uniforme que se define respecto de lo externo: dentro-fuera, nosotros-ellos) y **excluye el conflicto interno**. Si se utiliza como adjetivo, **“lo comunitario”, evoca realidades positivas** y cálidas, **que tienden a rechazar un uso en negativo**.
- 2) **El carácter mítico de la realidad social** que evoca el concepto “comunidad” **contribuye a velar la realidad**; es utilizado como un concepto que permite la ocultación. (Por ejemplo: el uso de “comunidad internacional” utilizado en las guerras para invadir otros países!)
- 3) El concepto de “comunidad” jugaría como un imaginario favorable de las ilusiones e intereses mejor definidos y los más difundidos en la sociedad. Cuando **una realidad social se imagina uniforme**, lo que impone como necesidad o programa “de la comunidad” es el discurso de los que tienen voz (las clases medias) **y se ignoran las carencias de las poblaciones** que no cuentan con los atributos necesarios para poder definir sus problemas. (los que tiene menos poder)
- 4) Los conceptos de “comunidad” y TC tienden a **crear la conciencia de estrategias** organizativas **unitaristas** o consualistas (por ejemplo, un proyecto que implique a **TODOS** los agentes colectivos de un territorio) y esto es un error puesto que **NO SIEMPRE LOS INTERESES** y las ilusiones **SON COMPARTIDAS**.

Comprensiones diversas de la relación entre “comunidad” y territorio según diferentes autores (Recuadro 5, pág. 42)

S. Alinsky 1976

“Para organizar una comunidad se ha de tener en cuenta que en la sociedad actual una comunidad es una **“COMUNIDAD DE INTERESES”** y no una comunidad física. Las excepciones serían los guetos étnicos, en los cuales la segregación ha creado comunidades físicas que coinciden con las comunidades de interés.

M.G. Ross 1967

No enfatiza mucho sobre las diferencias sociales. La diferencia que establece entre **“comunidad geográfica”** (toda la gente de una zona geográfica) y **“comunidad funcional”** (grupos de gente que comparten en común algún interés) es una forma, tal vez insuficiente, de reconocimiento de la presencia de intereses NO comunes.

T. Porzecanski 1983

Subraya la **diferencia de valores, creencias y conductas** de los subgrupos dentro de una sociedad. La Comunidad Real sería el ámbito subcultural dentro del cual sería factible una repercusión participativa a través de la organización y el desarrollo de la comunidad.

M. Marchioni 1999

La comunidad es siempre un territorio en el cual vive una determinada población que tiene determinadas demandas y que cuenta con determinados recursos. Los cuatro **factores estructurales** son por lo tanto: **el territorio, la población, las demandas y los recursos.**

2. Evitar los equívocos en el uso de los conceptos

- a) **Los intereses y relaciones en un territorio** (ej: un barrio) **son muy variadas** y actualmente la calidad y la cantidad de relaciones de las personas son relativamente independientes del territorio. Hay unos ámbitos humanos en los cuales para promover y trabajar con grupos o colectivos amplios, lo imprescindible es **compartir ciertas problemáticas, sensibilidades, intereses....etc** y no tanto el territorio. Ese uso nos parece menos problemático que el de comunidad como territorio. (ver referencias del recuadro número 5)

- b) Siempre que se pueda, el concepto de “comunidad” debe ser **sustituido por conceptos alternativos** que puedan resultar más precisos: espacio social, territorio, población, colectivo, grupo, barrio, habitantes... También el concepto de RED SOCIAL recoge parte de la realidad relacional que comunica el concepto de “comunidad”. **Red social: serie de relaciones con otras personas (y/o grupos) que un individuo(o un grupo) configura en torno a sí.** El análisis de redes es una técnica muy útil en la realización del diagnóstico comunitario y la definición de las estrategias de intervención.

- c) Reservar el uso del concepto de “comunidad” a la expresión de un **deseo respecto de la sociedad y las relaciones sociales**. Lo que persigue el TC es promover relaciones en un medio social que está **FRAGMENTADO** para superar los efectos **INDESEABLES** de esa fragmentación (Bachean y Simonin). El concepto de “comunidad” tendría con ese uso, el valor de **MOTOR IDEOLÓGICO**. Por otra parte, el concepto de Trabajo Comunitario debería ser leído como una intervención **social “hacia” la comunidad**; es decir, un **TIPO DE EJERCICIO PROFESIONAL** que persigue esa sociedad mejor.
- d) Ser conscientes de que las estrategias organizativas **no siempre serán de tipo unitarista**. Hiernaux: “Se trataría de restituir a los grupos socialmente débiles posibilidades de identificación colectiva, de acción...etc, para que busquen la vida que les conviene y para transformar funcionamientos sociales y políticos que tienen impacto en sus condiciones de existencia.” Condiciones para conseguir esto son:
- a) **establecer vínculos entre quienes viven la misma vida**: afirmar la identidad colectiva y el reconocimiento social
 - b) **reconstruir o desarrollar redes sociales** densas
 - c) **promoción de la acción colectiva autónoma**, cambiar situaciones, formas de decidir...
 - d) **autonomizar a la gente**: convertirlos en interlocutores, participantes, establecer alianzas en torno a intereses comunes

EL FRACCIONAMIENTO ASOCIATIVO producido en los últimos años se suele observar como una característica negativa; sin embargo **es positiva**, ya que la interconexión entre las distintas fracciones hace fluir más energía entre toda la red, diversifica las expresiones del conjunto y cohesiona a los diferentes grupos asociados. (esto siempre y cuando las fracciones asociativas estén vinculadas entre sí)

- e) Comprender que la articulación de grupos y acciones puede buscarse y darse en **espacios diversos** más allá de la localidad
- f) Tomar en consideración **la multiplicidad de puntos de vista y de actores** que coexisten en el espacio social en que intervenimos. El profesional se encuentra al lado de la vivencia de **personas que sufren marginación** (personas de la calle) pero también dentro de **su mundo profesional**, (el de los técnicos) y además, debe articular estos dos anteriores aspectos con el mundo de los empleadores, de los políticos...etc. Finalmente, **para aclarar su intervención, debe acercarse a las ciencias sociales** que, a veces, tienen lógicas diversas. El **reto** del trabajador comunitario **es partir de la pluralidad de puntos de vista** e intentar una forma de intervención que trate de conocer las explicaciones de las situaciones que realizan los diversos sujetos (**POBLACIONES, POLÍTICOS Y PROFESIONALES**). Algunas “normas”:
- a) acercarse a la **variedad y reconstruir la complejidad** conectando o articulando los puntos de vista
 - b) huir de proponer una sola interpretación
 - c) adoptar **puntos de vista alternativos**

M. Marchioni señala que en el TC hay, como mínimo, tres agentes o posibles indicadores y mantenedores de un acción comunitaria:

- 1) los responsables políticos de las administraciones
- 2) los profesionales y técnicos de los servicios públicos o de los privados
- 3) la población y sus organizaciones sociales

El punto central de la metodología y de los planteamientos comunitarios es que todo el Trabajo Comunitario gira alrededor de las **RELACIONES entre los TRES PROTAGONISTAS**. No siempre es posible hacer confluír la pluralidad de posiciones y de puntos de vista.

Marchioni nos advierte “Decir o pensar que toda la comunidad participa no es una utopía es una ESTUPIDEZ. **Nunca participará todo el mundo**, pero el proceso (el TC) no excluirá a nadie de la posibilidad de participar y tendrá que tener capacidad para ir incorporando a las personas que van acercándose”

“Uno de los principios inspiradores del TC es que en el proceso no se excluye a **NADIE: quien no quiera que se AUTOEXCLUYA**. Pero no podrá decir que ha sido excluido”

- g) Reconocer la existencia de **diversidad y pluralidad** en el seno de la propia profesión
- h) En la actualidad el concepto de “**desarrollo comunitario**” esta siendo sustituido por el de “**desarrollo social**”.

Desarrollo social: **procesos de eclosión y de revitalización** de las sociabilidades que permiten **obtener cambios en los estatus sociales de los participantes** y les llevan a poder (re) negociar una ciudadanía por sí mismos o a nuevas relaciones con otras categorías sociales e instituciones. (Mondolfo, 2001)

Sociabilidad: encuentros, relaciones, intercambios de todo tipo (formales e informales), que estructuran redes que están en el origen de un capital social y cultural.

Ese desarrollo social se traduce por tanto en **poner en marcha proyectos e iniciativas** que conquisten espacios para el encuentro comunitario. Si este proceso lo aplicamos en un territorio concreto lo llamaremos **desarrollo social localizado**.

3. OBJETIVOS Y BENEFICIOS DEL TRABAJO COMUNITARIO

1. El desarrollo social como objetivo

¿El desarrollo social es un proceso o es un objetivo?

No se trata de una imprecisión. Lo que se pretende es establecer una tesis fundamental para el TC. Los **grandes objetivos** de la intervención social consisten en realidad en **poner en marcha y mantener PROCESOS** en los que se implican **aspectos SOCIALES y PERSONALES**. **Hiernaux** habla del desarrollo social integrando esta doble dimensión:

- 1) **“dinamización social” en el sentido de ACTIVAR** relaciones e interacciones sociales (a nivel individual, interindividual, intragrupal y/o intergrupala)
- 2) **“promoción social” entendida como mejora o producción de bienestar** de ENTIDADES DEFINIDAS (colectividades globales, grupos, individuos)

El vínculo entre las dos polaridades SÓLO ACONTECE cuando **la dinamización social es concebida y llevada a término como condición de la promoción social**.

¿Cómo debe entenderse la intervención social a partir de esta doble dimensión (dinamización social como condición de la promoción social)?

La intervención social deberá entenderse como un **INSTRUMENTO DE POTENCIACIÓN personal y social** de las poblaciones destinatarias, puesto que los procesos de desarrollo social pueden iniciarse, motivarse y llegar a realizarse si se considera a la **dinamización personal y social como una CONDICIÓN FUNDAMENTAL**.

¿En qué dos categorías de exigencias y de líneas de fuerza separan B.Dumas y M. Seguir la ACCIÓN COLECTIVA?

En dos categorías, que a veces pueden ser complementarias y otras veces contradictorias:

- 1) **El polo PRODUCTIVO**: exige poner en marcha una estructura organizativa y ejercer un liderazgo centrado en la eficacia, en obtener resultados inmediatos.
- 2) **El polo PEDAGÓGICO**: que incita a la organización y al liderazgo, a orientarse hacia el aprendizaje de la responsabilidad colectiva y de la asunción de los retos sociales.

En este mismo tema, **M.G. Ross** es mucho más explícito: “ Lo que interesa de un proyecto es **desarrollar la capacidad de la gente para establecer aquel proyecto**, aumentar la cohesión social, que la gente aprenda a funcionar junta...”

¿A qué nos referimos cuando hablamos de “OBJETIVOS DE PROCESOS”?

- Concepto de M.G. Ross
- Objetivos de procesos como “objetivos” del Trabajo Comunitario: los resultados importantes se producen **DURANTE el proceso**. Su inicio y su desarrollo son, ya, indicadores del cambio social que se persigue. La evaluación en este sentido, nos remite a la calidad de las experiencias de los sujetos implicados, de las relaciones, los diálogos, las actividades....
- La idea de “objetivos de procesos” indica que las situaciones sociales y problemas **complejos pueden afrontarse** mediante procesos ricos y duraderos que **permitan cambios** en diversos aspectos de la vida de las personas, grupos y/o colectividades.

Todos los objetivos como por ejemplo:

- desarrollo de la personalidad
- desarrollo de relaciones sociales
- integración social
- desmarginalización

necesitan de procesos importantes, de experiencias personales o colectivas, que la intervención social debe **PROMOVER o DINAMIZAR** y en los cuales aquellas intervenciones puntuales toman significado.

Resumen: El TC entendido como **PROCESO ORGANIZATIVO es un EXCELENTE INSTRUMENTO** para poner en marcha un tipo de experiencias colectivas, de acciones comunitarias, capaces de vehicular ese desarrollo de sociabilidades.

2. Beneficios del Trabajo Comunitario

Para las poblaciones destinatarias, los procesos que pone en marcha la intervención social deberán ser experiencias significativas (que el resultado sea un fortalecimiento personal y social, una mejora pedagógica). Pero, si queremos que estas experiencias sean positivas, **NO** pueden basarse en la **PRESCRIPCIÓN**. La experiencia debe ser de **COMPROMISO CON** la sociedad.

¿Qué entendemos por “prescripción”?

Que el profesional “inhabilita” a las personas durante el proceso; es decir, será él mismo el que defina la necesidad, la solución y los resultados. Además, codificará el problema en un lenguaje incomprensible para el ciudadano. De esta manera, “inhabilita”, imposibilita al ciudadano el poder de decidir si realmente es eso lo que necesita o no.

¿Qué entendemos por “Experiencias significativas”?

Experiencias significativas se entiende como un objetivo, un resultado pedagógico. Se trata de captar la idea de que la conquista de los objetivos de la intervención social **NO** pueden ser **UNA DONACIÓN**, sino que son los **PROPIOS SUJETOS** quienes pueden integrar en su vida, mediante su implicación, los beneficios de un proceso.

¿En qué dimensiones pueden producirse beneficios colectivos y personales como resultado de las experiencias organizativas que promueve el TC?

- 1) Beneficios en la dimensión cultural/simbólica:
- 2) Beneficios en la dimensión relacional
- 3) Beneficios en la dimensión política
- 4) Beneficios en la dimensión educativa

A continuación vamos a especificar cada una de las cuatro dimensiones de los Beneficios del Trabajo Comunitario.

1) Beneficios de la dimensión cultural/simbólica

- **Concepto experiencias organizativas:** espacio vital e instrumento para la construcción de definiciones, interpretaciones, visiones y lecturas comunes de la problemáticas, necesidades y proyectos de intervención.
- **Concepto acción comunitaria:** aparece como un encuentro cultural, un espacio de interacción vital con los demás que se convierte en un acontecimiento decisivo en el proceso de cambiar la perspectiva de uno mismo.
- **Si juntamos el trabajo en equipo** de los miembros de la organización y el conocimiento mutuo (los dos puntos anteriores) conseguiremos **desbloquear ciertos prejuicios** como efecto del encuentro y de las negociaciones. Se producirá una ampliación de las percepciones y de los análisis.
- **Dumas y Seguíer** señalan que **los actos colectivos** proporcionan a los miembros del grupo una **imagen de sí positiva** y permiten que se construya un proyecto, una misión con la que **identificarse**. La participación activa en el grupo produce una valoración personal a través del proyecto.
- **Tweletrees** ve en la participación en la acción comunitaria un **efecto realizador de la persona**. El TC, al animar a la gente a emprender acciones positivas y a creer que **pueden cambiar las cosas**, les puede ayudar a dar más sentido a sus vidas.
- **Dumas y Seguíer** hablan de la toma de conciencia de:
 - a) **conciencia de su pertenencia a grupos**, organizaciones, colectividades que presentan características e **intereses comunes**
 - b) **conciencia de los aspectos colectivos de los problemas** (otras personas viven situaciones y experiencias parecidas)
 - c) **conciencia de la naturaleza política** de las decisiones que toman las administraciones en relación con los recursos públicos, poder...
 - d) **conciencia del vínculo** entre situaciones y problemas **locales** y los más **generales** en diferentes niveles
 - e) **conciencia de la realidad macrosocial**

2) Beneficios en la dimensión relacional

- Las experiencias organizativas son espacio social y un instrumento para **ROMPER el aislamiento individual y colectivo**. Para incrementar la red social.
- Construye “**círculos de solidaridad**”: Stalwick , proveer lugares de encuentro , establecer relaciones que permiten hacer amigos....
- Es un espacio social y un instrumento de **satisfacción individual** (las personas sienten placer en la amistad, valoración de los demás, altruismo...)
- Multiplica en la vida cotidiana las **posibilidades de participación**., crea una **cohesión del tejido social** e incrementa **la solidaridad**. (la participación en organizaciones permite la adquisición de conciencia del poder que representa el agrupamiento en relación a los individuos aislados; esta conciencia da lugar a un incremento de las acciones de solidaridad con los demás)
- Son un espacio **que hace posible recibir dando**. La acción colectiva requiere que las personas tengan confianza en sí mismas y voluntad de vencer, pero también **las posibilita**.

3. Beneficios en la dimensión educativa

- Las experiencias organizativas son un espacio social y un instrumento clave para el **APRENDIZAJE**. Los programas y actividades producen situaciones y suscitan problemas que crean un **terreno propicio para aprender**:
 - a) aprender a expresarse (la lengua nos hace iguales)
 - b) a asumir responsabilidades
 - c) a intercambiar información
 - d) a planificar
 - e) la capacidad de tratar con gente
 - f) se desarrollan habilidades praxeológicas: investigar, analizar, sintetizar
- **Concepto “aprendizaje social”**: Campfens lo define como el efecto que el desarrollo comunitario produce **al juntar a los expertos profesionales**, con su conocimiento universal, **y a los vecinos**, con su conocimiento popular y su experiencia.
- **Favorecen la estructuración de la vida cotidiana** de la gente al crear un **marco de referencia estable**. La actividad organizativa se convierte en un punto de referencia potente de la acción personal y a partir de él **adquieren significado** otras actividades más rutinarias.
- **Permiten hacer frente a la modestia y la timidez** de las clases populares. Construir la confianza necesaria para reclamar la participación en la toma de decisiones. Romper con la **“cultura del silencio”** (no tener palabra sobre lo que nos afecta, carecer de interpretación)

4. Beneficios en la dimensión política

- Las organizaciones son un espacio social y un instrumento que **es fuente del poder necesario para la resolución de problemas**. Crea un sujeto COLECTIVO que puede relacionarse con otros sujeto colectivos en forma de colaboración, de conflicto...
- Se consigue voz, posibilidades de negociación, de protesta. **Se refuerza la autonomía y la participación**.
- **El PODER**: “El cambio viene del poder y el poder viene de la organización” (Alinsky). El objetivo del organizador desde el momento en que entra en relación con la población es **tratar de levantar un PODER DE BASE**, una organización. Sin estructura de poder, **sin organización, NO SE PUEDE ATACAR ningún problema fundamental**. Sin organización no es posible hablar de democracia participativa.
- **La organización limita al azar**: incrementa la posibilidad de hacer previsiones, ahorra tiempo y energía. (Trilla, J.)

4. Perfil y roles del trabajador comunitario

1. Cualidades, disposiciones y estilos del trabajador comunitario

a) Las experiencias organizativas como fuente de capacitación

- Ser participante en una acción comunitaria es un papel con un nivel de exigencia muy **diferente** del que corresponde al de organizador. Costaría entender que un trabajador comunitario no fuese, a la vez que organizador, miembro de otras organizaciones o que hubiera participado como tal.
- El organizador **crea en la bondad de la organización no sólo para los demás sino para sí mismo**; por ello, el profesional emancipado sólo es comprensible como **una persona que participa en prácticas organizativas de equipo** que le permitan construir su palabra común, su audiencia e importancia social y su capacitación social.
- **Las debilidades** de la intervención social **sólo pueden ser afrontadas** mediante **estrategias organizativas** y, si lo que proponemos para las poblaciones destinatarias es fortalecerse mediante la constitución de sus organizaciones, también es **esencial para los profesionales constituir las, participar en ellas...etc.**
- Las experiencias organizativas son una **fuerza esencial de capacitación como ORGANIZADOR** (aprendizaje y adquisición de habilidades y destrezas). Los profesionales que han colaborado en grupos diversos utilizan generalmente técnicas de trabajo de grupo que han conocido en los mismos. **Los diversos contextos de grupo** en los que un profesional desarrolla actividades **son una oportunidad para aprender y para aplicar las habilidades propias** del organizador comunitario
- Las experiencias organizativas se dan **en múltiples ámbitos de la vida social** y los trabajadores sociales que participan o hayan participado en organizaciones o movimientos políticos, sindicalistas, ONG's...etc, probablemente tendrán una buena base de partida para la comprensión y el desarrollo del TC. Estas experiencias previas ayudan además a establecer **su seguridad propia** frente a posibles situaciones o problemas que se le puedan presentar y que **mejorarán** sin duda su ejercicio profesional.
- La formación y destrezas relacionadas con la construcción de **conocimiento, planificación, comunicación e interacción con otros grupos, ser miembro de otras organizaciones.....**todo ello son habilidades que favorecen la tarea del trabajador comunitario.

b) Cambiar nosotros, cambiar el mundo

Stalwick: “Una idea para cambiar el mundo, deber, en primer lugar, cambiar la vida de la persona que la abriga” ¿Qué quiere decir Stalwick con ésta frase?

- La primera reflexión es sobre **la importancia de creer en lo que decimos**. La teoría es el cemento de un proyecto que pretende ser **consistente y consciente** y que a la vez, se convierte en **el motor ideológico de la acción**. Esto es así, porque creemos en las explicaciones que desarrollamos, pero esta teoría debe **sostener también NUESTROS DESEOS** respecto a la sociedad (o al menos no contradecirlos). **Las utopías que legitiman el Trabajo Social son importantes** (“objetivos como el desarrollo social o el desarrollo de la personalidad”), y es importante que sea así. Para ser un buen trabajador comunitario uno debe ser **REALISTA** y a la vez aspirar **A CAMBIAR el mundo**. Es decir, las acciones deben ser **viabes para poder cumplir nuestro deseo** de construir realidades inéditas en los espacios sociales en que nos movemos. Sin esa aspiración a cambiar el mundo, las acciones **no supondrían ninguna tensión transformadora** y, **sin ese motor ideológico**, sin esas ilusiones, careceríamos de realismo, puesto que **nos faltarían estímulos** para realizarlo y **fuerza de convicción** ante los demás.

- La segunda reflexión es que **lo que decimos debe REFLEJARSE** en nuestras formas de acción. Nuestras formas de hacer o de funcionar deberían ser expresión de la sociedad que queremos. (por ejemplo, si se habla de implicación estableceremos una organización que haga posible dicha participación). De esta manera, cuando hablemos de TC entenderemos que se trata de un **conjunto de actividades que tienen una meta** y que, al mismo tiempo, estas **actividades deben tener cualidades relacionadas con esas metas**

- La tercera reflexión es que, si queremos **CAMBIAR** alguna cosa debemos **IMPLICARNOS PERSONALMENTE**.: es esencial tener en cuenta que los fenómenos de marginación, pobreza, emigración...etc **NO SON AJENOS** a nosotros mismos. Son fenómenos que **producimos** y que **nos afectan** directamente. Hemos de **ponernos en el lugar del otro** y este cambio de posicionamiento deberá hacernos cambiar al mismo tiempo el posicionamiento ante las realidades sociales en las que intervenimos. Se trataría de **acortar distancias** y estar más próximos a los fenómenos sociales que nos ocupan, una **mayor implicación en la lucha** por cambiar las cosas. **Las interacciones** del Trabajador comunitario deberían ser lo **más positivas** posibles, ya que acaban por producir interpretaciones de la situación social personal o colectiva en las que se abren paso **las potencialidades**. Si las **interacciones son negativas**, las interpretaciones pueden ser **sólo obstáculos**.

- La cuarta reflexión surge de la idea de que los objetivos del TC tienen **carácter político y su acción afecta al proceso político**. Cada forma de acción puede ser leída en su dimensión política; **no hay prácticas apolíticas**, en todo caso hay prácticas conscientes de su dimensión política y prácticas que no lo son. **Freire**: “El Trabajador Social **no es un hombre neutro** y por ello debe decidir entre adherirse al cambio de la estructura social o quedar a favor de su permanencia. **La opción por el cambio consiste** en no tener miedo a la libertad, no manipular, no huir de la comunicación sino buscarla”.

c) Proximidad e influencia del trabajador comunitario

- Sin personas **IMPLICADAS** no habría trabajador comunitario: el organizador busca implicar a la gente porque **EL es una persona implicada**, busca que la gente tenga un proyecto propio porque **el también lo tiene**. Sin esas cualidades no podría convencer a los demás.
- **Cualidades** que debe tener un trabajador comunitario según **Alinsky** para tener influencia e implicarse (e implicar a la gente) en un proyecto:
 - a) para creer en las personas **debe creer en sí mismo**
 - b) debe tener un **ego contagioso**
 - c) confianza contagiosa en las **capacidades de crear**
 - d) sentir **curiosidad**, irreverencia, **tener imaginación**, sentido del **humor**
 - e) presentir un mundo mejor
 - f) voluntad de **vencer**
 - g) **espíritu abierto**

2. Roles y funciones del trabajador comunitario

Ser Trabajador Comunitario es **promover la constitución de un GRUPO MOTOR** o una organización y, mientras lo necesite, ser **DINAMIZADOR** y **ANIMADOR** del grupo y de sus encuentros, **asistírle** en la construcción de un **DIAGNÓSTICO COMUNITARIO** y en la **ELABORACIÓN del PROYECTO COLECTIVO**, **acompañarle en la acción** y en otras muchas tareas.

Las tareas principales según Henderson & Thomas serían:

- 1) **Entrar** en el barrio
- 2) **Descubrir** el barrio
- 3) **Definir** objetivos y el rol propio
- 4) **Tomar** contacto, reunir a la gente
- 5) **Formar y establecer** estructuras colectivas, organizar tareas
- 6) **Ayudar a definir** los objetivos, clasificarlos, establecer prioridades
- 7) **Mantener** la organización activa
- 8) **Cuidar de** las relaciones
- 9) **Apartarse** y concluir

En resumen: enfocan en buena medida la **ORGANIZACIÓN** de un grupo en busca de la solución de sus problemas.

El trabajador comunitario es un profesional que deberá contar con una gran polivalencia, deberá ser una persona de recursos puesto que tendrá que desplegar variadas habilidades a lo largo del proceso. Son fundamentales una amplia formación técnica y otras habilidades relacionales y comunicativas que, a menudo, tienen que ver con cualidades o experiencias personales.

Roles y funciones del trabajador comunitario según RECUADRO 6 (a partir de Henderson y Thomas, Marchioni, Tweelvetrees, MG Ross, Robertis, Pascal ,Cembranos, Rodríguez)

ROL	EJERCICIO DE PAPELES
Asesor informador	Informa sobre recursos , administraciones, servicios urbanos, derechos sociales, técnicas de participación, aconseja y ayuda a prever costes, interpreta documentos oficiales....
Facilitador	Facilita recursos materiales al grupo: (lugares de reunión, dinero, material) y recursos técnicos (especialistas que les aconsejan, documentación informativa...)
Acompañante asistente en la actividad	Ayuda al grupo a descubrir potencialidades y obstáculos. Aporta, sugiere, critica y valora desde dentro del grupo.
Mediador, intermediador	Mediador entre administraciones y el grupo o entre dos partes del grupo. Es un referente en los momentos de conflicto.
Incitador en el proceso, promotor, estimulador	Tomar la iniciativa frente a una situación dada , estimula el interés y la moral, moviliza, reúne a la gente...
Guía	Ayuda a escoger la dirección , a establecer los medios, sin imponer preferencias y respetando los ritmos y los deseos del grupo.
Agente catalizador	Agente acelerador de procesos , pero evita caer en el equívoco de alentar la euforia u optimismo excesivo.
Animador	Alienta las buenas relaciones interpersonales , procura sesiones de trabajo agradables, anima a los miembros, valora lo que se está haciendo...
Experto	Asesora en el proceso de investigación de la situación , ayuda en la planificación, aplicación de las técnicas...
Estratega	Orienta sobre cuál es el movimiento o el tipo de acción más correcto en cada momento.
Comunicador, organizador de la comunicación	Ayuda al grupo en su comunicación interna y externa.
Defensor	Defiende al grupo ante agresiones externas. Aboga a favor de sus demandas a la admón...
Militante	Cree en lo que hace, se identifica con la acción popular y se implica personalmente
Formador, capacitador	Transfiere al grupo un saber que le permita ser más autónomo. Forma al grupo en el uso de técnicas y desarrollo de actividades y tareas técnicas (escribir cartas, tomar notas, encuestas..) y tareas relacionales (relaciones con el Ayto. , los servicios, prensa..)
Organizador	Su reto fundamental es constituir/sostener grupos en torno a acciones comunitarias.
Observador	Organizador toma distancia, observa y así estimula la comprensión de su rol profesional (él no es miembro del grupo)

3. La intensidad de la intervención y la presencia del trabajador comunitario

El trabajador social es un estratega en el uso de sus potencialidades y eso significa también **ADAPTABILIDAD**.

¿Cuál sería, normalmente, la duración de la presencia de un Trabajador Comunitario?
Dependerá evidentemente del proyecto, de la fase de trabajo en que se encuentre, del rol que haya adoptado y de los objetivos. Como orientación general podemos establecer que la presencia del trabajador comunitario **no es permanente**, sino que, es la clásica de la animación: **entrando y saliendo** para ayudar a avanzar metodológicamente y aprovechando el distanciamiento crítico-reflexivo.

A. Brown: señala que el proceso más común es que en **los momentos iniciales** de un grupo el trabajador social sea **bastante activo y directivo**, apareciendo como una persona central hasta que se establece la estructura del grupo. A partir de entonces los miembros del grupo asumen cada vez más responsabilidad y se dirigen **hacia una posición más autónoma**.

Es importante no caer en los llamados “**grupos cautivos**” o **patrimonialización** de grupos, donde los grupos son **totalmente dependientes de los técnicos**. El trabajador comunitario ha de tener siempre claro que su intervención tiene como horizonte su **retirada**, dejar de participar profesionalmente en las actividades de los grupos y dar paso a **la plena autogestión** de las organizaciones populares. Es importante siempre, desde el principio, **plantearse y/o proyectar la retirada**.

SEGUNDA PARTE

LA ENTRADA DEL PROFESIONAL EN EL ESPACIO SOCIAL DE INTERVENCIÓN

5. INMERSIÓN EN EL ESPACIO SOCIAL EN EL QUE INTERVENIR

1. Si quieres saber algo, intenta cambiarlo

El Trabajo Comunitario **gana** cuando se entiende y se practica como **compromiso**. La **implicación es útil para la construcción del conocimiento** y para la construcción de la acción. Los autores del libro insisten en **situar o resituar la posición de los profesionales** de la intervención social en **un lugar con múltiples intersecciones**: el trabajador comunitario es un profesional, pero también un activista, tiene un papel técnico pero también muy político, puede que sea la persona más afectada por los problemas pero también sufre injusticias...etc. **No es una posición tan clara** de “mediador” o de “estar en el otro lado”. Hay que:

- a) Comprender que **la implicación es una posición con potencialidad**; no es un obstáculo al conocimiento, sino **una oportunidad**
- b) Apreciar que lo que tradicionalmente hemos llamado fase de conocimiento puede entenderse en parte, como **una inmersión en la realidad**
- c) **Apreciar que el tipo de interacciones y relaciones** que acabamos estableciendo o que se establecen con nosotros o entre otros son conocimientos directamente operativos para una disciplina que tiene la acción como horizonte.
- d) Intentar **forzar la intervención** en el sentido de **convertirla en oportunidad de construir conocimiento** y, viceversa, la construcción en verdadera intervención.
- e) Apreciar el **valor de los conocimientos y de las interpretaciones de los demás** y de la conexión que se puede establecer entre ellos.

2. Sincronizar el hacer y el conocer desde buen principio: conocer estableciendo contactos, prestándose y escuchando

Establecer contactos es una de las **PRIORIDADES** del trabajador comunitario y una de las **claves para realizar** una buena práctica. Éste necesitará del apoyo y de la ayuda activa de **cuantas más personas mejor**. En los momentos iniciales, cuando el profesional realiza su entrada en el espacio social en el que desarrollará su trabajo, es especialmente necesario **cultivar ese contacto y esa buena voluntad**, ya que su presencia y su rol serán **una novedad** que será bien aceptada en la medida en que sea capaz de construir buenas relaciones y dejar de ser un desconocido o un extraño.

Es necesario hacer ese esfuerzo porque así podrá descubrir quién tiene el tiempo, los recursos, la información necesarias para llevar a cabo con éxito una posible acción.

También necesitará descubrir y conocer a **los líderes naturales** de aquel espacio social: se tratará de **personas influyentes** cuya opinión **cuenta con el respeto y la adhesión** de otras personas dentro de su círculo. Identificar a estos líderes naturales y conocer al mayor número de personas es fundamental para **conocer nuevas ideas y nuevas maneras de interpretar los problemas**.

¿Cómo cultivar los contactos desde el primer momento?

Según Henderson y Thomas, a través del proceso de recoger información; ésta es la mejor oportunidad para ponerse en contacto con mucha gente. Alguno de estos contactos puede ser el punto de partido de la acción comunitaria futura.

Todo esto hay que hacerlo **saliendo de nuestros espacios de poder**, acudiendo al **ESPACIO DE LOS DEMÁS**. Hay que **rehuir los espacios** que nos sitúan en posiciones de **poder**. Si nos desplazamos a la casa, el local, los colegios...de las personas que queremos implicar en el proyecto, estamos dando muestras de que queremos un **TRATO IGUALITARIO** y ello nos va a facilitar el contacto futuro. En alguna ocasión es útil ser presentado a otros por personas intermediarias, pero ello comporta cierto riesgo cuando esta persona no es bien vista por algunas personas.

La entrada es sobretodo el momento de ESCUCHAR, porque sólo eso va a permitir que el trabajador comunitario se aproxime al discurso original que la gente tiene sobre sus realidades y el estado de las cosas desde el que deberá iniciar las tareas organizativas. “Se hace más organización con las orejas que con la lengua” (Alinsky)

Estrategia de conocimiento y establecimiento de contactos (Henderson y Thomas)

QUÉ HACER (presentarse a)	PARA QUÉ HACERLO
A los grupos locales	Para romper barreras psicológicas y establecer un reconocimiento mutuo; encontrar a los líderes de los grupos locales, asociaciones, redes informales para hacerse una idea de las necesidades, los recursos, problemas... Conocer personas clave y darte a conocer , dar a los habitantes la oportunidad de verte.
A las instituciones del barrio	Se trata de un gesto razonable, cortés, necesario para salvar sus posiciones. Querrán conocer tus intenciones, programa, métodos.. Si no los ponemos a nuestro favor, podemos tener problemas.
Tu trabajo en tu institución	Prioridad de prioridades que fácilmente se deja de lado. Se trata de ganar a la propia institución, hablar con los responsables y hacerte una idea de los límites del propio trabajo.

3. Delimitar el espacio social a conocer

La delimitación del espacio social en el que debe centrar su interés inicial el trabajador social depende de **múltiples circunstancias**.

- el contexto **político-institucional** en el que desarrolla su intervención
- puede ocurrir que las delimitaciones institucionales **no se correspondan** suficientemente con las identificaciones de la gente, ya que estas delimitaciones pasan por decisiones administrativas, jurídicas y presupuestarias y **no siempre toman en consideración** algunas **REALIDADES RELACIONALES**
- las **zonas censales y los distritos** de las ciudades no siempre coinciden con lo que la gente considera su barrio
- la forma más sensata de localizar la vecindad es preguntarle a la gente **DÓNDE ESTÁ, porque la gente pasa mucho tiempo en FIJAR SUS LÍMITES.**

4. La aproximación al barrio (la monografía general)

Tabla de Henderson y Thomas, Marchioni y Twelvetrees:

Datos para construir una aproximación al barrio:

<u>La historia</u>	Consulta de libros y publicaciones, historia oral mediante entrevistas.
<u>El entorno físico</u>	Límites administrativos y naturales, espacios verdes, las vías de comunicación, el destino del suelo, las zonas de recreo...
Los habitantes	Datos demográficos, condiciones de las viviendas y situación de la ocupación de las mismas, datos sobre los servicios sociales (comedores escolares, becas, tipología de casos tratados por los servicios sociales...), percepciones del barrio por parte de los habitantes, las redes locales de relación (vecinos, familia..)
Las estructuras colectivas	Los servicios (públicos, privados, de enseñanza, salud, sociales...), los concejales y personas públicas, las empresas y actividades económicas del barrio, los grupos religiosos y su contribución a la vida de local, los sindicatos, partidos políticos, los grupos no formales (pandillas, asoc. de mujeres)
Medios de comunicación y la difusión de información dentro del barrio	Los medios de comunicación del barrio, formales e informales, cómo se difunde la información en el barrio, la manera más eficaz de comunicar con las personas clave, circuitos de influencia
Personas con poder y liderazgos	Diferenciar entre líderes (personas con influencia capaces de interpretar y representar intereses/necesidades colectivas para el bien del grupo que representan, sin sacar beneficios personales) y cacique (las mismas características que el líder, pero actúa en beneficio propio, manipulando al colectivo que representa)
Puntos de encuentro	Interesa conocer dónde se reúne la gente de manera espontánea y libre, por gusto. Estos son los puntos de encuentro a los que tenemos que ir para establecer las relaciones con grupos y personas. Pueden ser formales (centro cívico) o informales (bar).

El trabajador comunitario, cuando ingresa en el espacio social en el que desarrollará su trabajo, necesita **un período en el que priorice** el desarrollo de conocimiento y la recogida de información. **El objetivo** de esta recogida de información es conocer **LAS NECESIDADES** de una localidad y el **POTENCIAL PARA LA ACCIÓN** con que cuenta, proporcionando las bases para reflexionar sobre las líneas de acción que pueden ser más adecuadas. El presentarse a los demás va acompañado de la recogida de datos sobre ellos y de la solicitud de informaciones. Todo ello debemos verlo interrelacionado: **SOLICITAR INFORMACIÓN ES DARLA.**

¿Qué se necesita para elaborar una **MONOGRAFÍA GENERAL** del barrio?

Se necesitarán informaciones muy diversas, tanto de tipo **CUANTITATIVO** como **CUALITATIVO**. Sirve de poco conocer datos sobre la vivienda de la población si no se conocen las opiniones de los vecinos sobre su estado. También interesa descubrir mediante estadísticas **como se distribuye la diversidad** de opiniones entre la gente.

¿Cuáles son las **FUENTES DE PROCEDENCIA** de los datos e informaciones?

- a) **Recogida de datos secundarios y datos documentales** (del censo, archivos, bancos de datos...)
- b) **Recogida de información mediante entrevista en profundidad, abierta o semiestructurada de informantes clave:** el informante clave es una persona que cuenta con un amplio conocimiento acerca del medio o problema de estudio y con una experiencia muy valiosa en la puesta en marcha de acciones (funcionarios, profesionales, líderes de organizaciones populares...)
- c) **Recogida de información mediante la realización de encuentros colectivos** (recoger opiniones e información subjetiva de vecinos, profesionales, líderes..)
- d) **Recogida de datos mediante la observación directa** (visitas a instituciones, lugares donde se reúne la gente..)
- e) **Recogida de datos mediante la realización de encuestas** (no suele ser muy común la realización de verdaderas encuestas en esta fase; más bien el “estamos desarrollando una encuesta” puede utilizarse como disculpa para tener acceso a hablar con los vecinos de manera más abierta)

Uno de los errores en este proceso de construcción del conocimiento consiste en acumular un **EXCESO DE INFORMACIÓN** que puede contribuir a la confusión. La exploración debe orientarse hacia los problemas que se desea estudiar.

5. La interpretación de cara a la acción (el diagnóstico profesional)

En este proceso de inmersión el trabajador comunitario debe convertirse en un referente en lo que respecta al conocimiento del barrio. La aproximación al barrio puede materializarse en diversos tipos de producto o de informes. Los productos más usuales son tres:

- 1) **Banco de datos:** agrupamiento ordenado de todos los datos, planos de localización de equipamiento..
- 2) **Diagnóstico general del barrio:** Documento de presentación del barrio, de divulgación
- 3) **Diagnósticos temáticos o sectoriales:** Documentos de trabajo que reordenan los datos para dar cuenta de una problemática específica o sectorial

Los dos últimos son los más útiles: se trata de comprender una situación social **genérica** (situación global del barrio) o **específica** (situación sectorial o específica).

Sea la que sea el trabajador comunitario se encuentra ante un reto de interpretación que deberá resolver de manera singular. En la intervención social los conocimientos se ponen en relación en una forma de interpretación específica de cara a la acción que denominamos **DIAGNÓSTICO**. Concepto diagnóstico: sería **la culminación del conocimiento que es útil a la intervención** y el **punto de partida** de nuestros proyectos de acción. Para **construir el diagnóstico** veremos los aspectos que incluyen en Henderson y Thomas:

1. Describir la situación general y precisar la naturaleza de los problemas: La primera tarea consistirá en describir lo descubierto, tanto los **factores positivos** (potencialidades y bazas) como **los negativos** (problemas y obstáculos). Es muy importante dar cuenta de lo que piensa la gente y para ello conviene hacer uso de las palabras, ideas, frases y conceptos que usan cada día. **El lenguaje** muestra a menudo bastante bien la visión que las personas tienen sobre los aspectos de su situación. El lenguaje revela además la **extensión** de los sentimientos.

2. Definición, delimitación y medida de los problemas detectados: Una vez descrita la situación se debe intentar dar respuesta a preguntas como el **porqué se consideran problemas**, cuáles son sus **efectos**, sus **dimensiones**, a **cuántas personas** afectan directa o indirectamente, **cómo influye** en sus vidas... Establecer las dimensiones de un problema no es sólo dar cuenta de datos cuantitativos, sino **establecer una evaluación de la manera en que las personas lo viven**.

3. Intentar una explicación: Enunciar factores que creemos contribuyen de manera más señalada a producir o reproducir esos problemas. Debemos preguntarnos **por qué la realidad es así e intentar dar una respuesta**. Establecer hipótesis explicativas sobre los aspectos que interaccionan en la situación. Si es necesario remontarse a los orígenes, comprender cómo han surgido, preguntarse sobre los factores de su duración y/o agravamiento. **Identificar las interacciones sociales** que dentro de la situación contribuyen a la marginación. Las problemáticas tienen dos dimensiones: **las externas que queremos abordar** (las condiciones de vida o de convivencia) y las **deficiencias de las formas de intervención institucional y profesional** en aquellas problemáticas.

4. Precisar las posibilidades de emprender una acción: Las **hipótesis** realizadas **influirán** en la elección de las **soluciones**. El profesional deberá preguntarse por las **situaciones sociales alternativas** (qué otras formas de realidad podrían ser, cómo acercar lo que queremos a lo que tenemos...)

5. Fijar los objetivos y las prioridades de intervención: **Escoger** un lugar, un colectivo o un problema particular. **Decidir sobre el trabajo** a realizar para establecer nuevas estructuras colectivas y **establecer las prioridades** teniendo en cuenta el mandato y los recursos de la institución de la que formamos parte.

6. Conocer otros espacios sociales

Los análisis de la realidad que puede realizar un trabajador comunitario van **más allá de las demarcaciones geográficas**; se puede realizar el conocimiento de un **colectivo específico y su situación** (familias pobres, los emigrantes de una zona..etc) **de una institución** (un centro cívico, cultural, un hospital..). A veces, se deberán **combinar** diversos estudios.

6. LA DEFINICIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN Y LA ACTUACIÓN ESTRATÉGICA

1. El proyecto de intervención emerge de la reflexión

El procedimiento de la intervención social es una estructura en la que las **OPERACIONES** se **SOBREPONEN** y que se **PRESUPONEN** entre sí: cada **operación forma parte del conjunto**, pero en cada operación se reflejan todas las demás.

Las interpretaciones que construimos no se comprenderían sin apreciar la inmensa influencia que en ellas tienen **las interacciones** que desarrollamos en cada situación de intervención. Tampoco se entenderían esas interpretaciones y datos en que se sostienen (aproximaciones al barrio) sin comprender que los presupuestos de cada metodología de intervención son **DETERMINANTES** de la mirada que realizamos sobre los fenómenos y de la selección singular de datos e informaciones que producimos.

El tiempo para realizar la inmersión (el tiempo para realizar la aproximación al barrio, establecer los contactos, construir el diagnóstico, localizar y definir problemas...) es también el tiempo en el que el trabajador comunitario debe, en paralelo, **PENSAR** y repensar **LAS CARACTERÍSTICAS** de su **INTERVENCIÓN**. En este tiempo debe:

- ir haciendo explícita su comprensión de la intervención
- estudiar la teoría y consultar a los autores del Trabajo Comunitario
- pensar en los aprendizajes de las evaluaciones anteriores
- elaborar la crítica de la intervención anterior (si la hubo)
- comprender lo que tiene (la anterior intervención) de problemática

Como fruto de ello, podrá identificar el tipo de **ACTIVIDAD** o tarea que vale la pena **EMPRENDER**, sus objetivos, estrategias y clarificar su **PROPIA POSICIÓN** y cómo es **SU PAPEL** en el barrio y en su institución.

2. Proyecto de intervención: proyecto de influencia

La elaboración de un proyecto es uno de los elementos en torno a los que se organizará también la acción comunitaria. A lo largo del proceso que intentamos poner en marcha hay varios proyectos en relación:

- a) el proyecto **del profesional**
- b) los proyectos de cada **parte y/o persona que se implica** en el proceso
- c) el proyecto **común** que va emergiendo como fruto de la confluencia de las partes

C. de Robertis y H. Pascal: “Los objetivos del trabajador social para el grupo deben distinguirse y diferenciarse de los objetivos de los miembros para el grupo y de los que después elaborará el grupo mismo durante las primeras etapas de su vida. Estos tres niveles de objetivos (**los del trabajador social, los de los miembros y los del grupo**) son, con frecuencia, complementarios, pero, a veces, pueden ser también antagónicos y raramente son idénticos”

El proyecto de intervención profesional existe de manera implícita y lo que conviene es que exista de **MANERA EXPLÍCITA; pero NO PARA IMPONERLO** sino como elemento o instrumento que el profesional necesita para aclararse él, como referencia en la elaboración del acuerdo con la institución y como referente para los futuros agentes que intervengan en el proyecto.

¿Cuáles son los beneficios que se desprenden de elaborar un buen proyecto?

- 1) El trabajador comunitario debe llegar pronto **a un acuerdo con la administración** de la que forma parte y para ello debe contar con un proyecto suficientemente **elaborado**
- 2) Para conseguir iniciar el proceso comunitario, para movilizar a la gente hacia la organización, se necesita **DESCONTENTO CON LA SITUACIÓN EXISTENTE** y **ESPERANZA** en las posibilidades solución. Es necesario que el trabajador comunitario anuncie cierto **“inédito viable” o PLAN**. Ese anuncio se basa en el **PROYECTO DE INTERVENCIÓN**.
- 3) **La transacción entre los proyectos** se produce recreando los procedimientos que lleven a elaborar un proyecto. El trabajador comunitario debe tener un proyecto que **le proporcione SEGURIDAD** y esa es la que le permite entrar en diálogo **en torno a LOS OTROS PROYECTOS**, hacer previsiones...etc
- 4) Un proyecto de intervención es una forma **PARTICULAR de pauta ordenadora** de la práctica profesional, un modo de **TRADUCIR** cualquier idea de intervención **a una HIPÓTESIS** comprobable en la práctica. Un proyecto viene a ser una **SUGERENCIA (hipótesis)** respecto de lo en mi intervención puede ser valioso y posible.

3. La elaboración del proyecto de intervención

Elaborar un proyecto es un proceso muy **LABORIOSO** que requiere contestarse muchas cosas. Requiere a menudo haber recabado información, otras veces construirla, otras reinterpretarla así como la capacidad de poner por escrito aspectos que no se han llegado a explicitar anteriormente, creatividad profesional...etc. **Disponer de guiones o pautas para la elaboración de proyectos** puede ser de gran utilidad, aunque **no es necesario seguir el orden establecido**. Sí que vale la pena que al final se hayan respondido a cuantos más aspectos mejor.

Lo que tendremos una vez aclaradas las cuestiones será un magnífico **BORRADOR** para elaborar el **INFORME definitivo**. El guión que veremos es una herramienta que el profesional usa de la manera más conveniente, ya sea para constatar que algún elemento del proyecto que tiene en mente debe **ser mejor pensado**, ya sea para seleccionar aquellos apartados o preguntas que **juzgue más esenciales..etc**.

Lo más **VALIOSO** en el trabajador comunitario **no es una excesiva intelectualización** (que a veces puede convertirse en un obstáculo de la comunicación); es más **IMPORTANTE la capacidad de ESTABLECER RELACIONES** y contactos significativos. El guión **debe ayudar a evitar la confusión**, nunca a incrementarla.

El proyecto debe ser un **documento SIGNIFICATIVO**: que recoja interpretaciones de los problemas y de la intervención en los que creamos.

Guión para pensar las características del proyecto de intervención del trabajador comunitario:

Naturaleza/características de las problemáticas que aborda el proyecto	Problemáticas específicas que afrontará el proyecto y si son relevantes como necesidades sociales. Las principales lagunas y deficiencias en las vigentes políticas, legislaciones..e iniciativas paralelas y relativas al mismo problema que se desarrollan al margen del proyecto.
Características del contexto de intervención	Área geográfica/espacio social que cubrirá el proyecto, rasgos más significativos del contexto socio-económico-cultural en el que se operará, ver el contexto político y administrativo del mismo ver qué otras intervenciones se están llevando a cabo en este ámbito local, regional, estatal o europeo.
Colectivo/s destinatario/s	En qué colectivos locales o sectores de la población pretendemos operar, cuáles son aquellos que esperamos que mejoren su situación (directa o indirectamente), qué número de personas se presupone que se beneficiarán de las acciones previstas, qué medidas adoptaremos y a través de qué canales llegaremos a los miembros de esos sectores.
Objetivos	Cuáles son los objetivos del proyecto y diferenciar si son a corto, medio o largo plazo. Relacionar objetivos con la naturaleza de la problemática.
Métodos y actividades	Métodos concretos que se aplicarán para conseguir los objetivos, actividades concretas que se desarrollarán y cómo se deberán organizar, ver qué relación guardan dichas actividades y métodos con los objetivos y qué beneficios específicos se pretende que se sigan de esas actividades y métodos para los colectivos destinatarios.
Organización y gestión	Qué agentes llevarán a cabo el proyecto, cuáles serán sus responsabilidades, se contará con algún órgano-motor o no, con una estructura de gestión especial...
Participación	En qué medida la población destinataria carece de oportunidades de participación, cómo promover la misma en los asuntos que le incumben, de qué manera participarán...
Integración de acciones y redes de interconexión	De qué manera afectara el trabajo previsto a todos aquellos en situación de mayor necesidad aparte de los destinatarios, qué otras organizaciones colaboran, qué vínculos se establecen con autoridades políticas..
Innovación	Si se desarrollan nuevos métodos, ver cuáles son las nuevas perspectivas, cómo contribuirán a superar las principales deficiencias de las actuales políticas. En general, suelen partir de modelos inspirados en otros tipos de trabajo paralelo, ver cuáles son.
Supervisión y autoevaluación	Procedimientos de autoevaluación y supervisión , registros del desarrollo y resultados de su trabajo y qué miembros realizarán dicha tarea.
Extensión de aprendizajes y difusión	Qué actividades de divulgación se realizarán, qué materiales se utilizarán, a quién se dirigirán
Recursos y financiación	Fuentes o dotaciones de financiación del proyecto, tipo de instalaciones con los que contamos, capacidades de los agentes que desarrollaran el proyecto, expectativas de conseguir más recursos..

4. Negociar y debatir el proyecto de intervención con la entidad propia

El trabajador comunitario debe negociar el proyecto propio con la entidad o institución de que depende y establecer un trato, un acuerdo tácito.

Ganar a tu administración para que promueva o apoye una posible intervención comunitaria requiere de **ESFUERZOS** importantes. Los celos pueden ser importantes y por ellos, **NO ES SUFICIENTE** tener un **BUEN proyecto**. Hay que **PENSAR y ACTUAR** en términos de adaptación o adecuación gradual a las propuestas de participación que prevé el proyecto.

A. Twelvetrees propone plantearlo como un **RETO ESTRATÉGICO**:

“Con objeto de **influir en una organización** para que se interese por una determinada cuestión debes establecer una **ALIANZA**, comenzando con tus colegas más cercanos y gradualmente **“convirtiendo”** más gente de dentro y de fuera de la organización. Debes intentar ganar el mayor número de **PARTIDARIOS** para que tus oponentes no tengan ningún apoyo. Hay que utilizar bien las tácticas, preparar una **ARGUMENTACIÓN** cuidadosamente y usar **LOS INFORMES** (que es el instrumento por excelencia que la **burocracia** utiliza como medio, entre otros para efectuar **CAMBIOS**)”

5. La actuación estratégica

El Trabajo Comunitario efectivo debe ser comprendido como **UN ABORDAJE** inductivo y ascendente cuya **dinamización** se apoya en el **análisis de los retos** y de los **resultados de los procesos colectivos** que ponen en marcha. Esta idea tiene mucho que ver con el **rechazo** de la idea de la planificación total.

Cembranos propone **dos sentidos del concepto de planificación**:

“La planificación **ESTÁTICA** es el marco de referencia global diseñado inicialmente, y la planificación **DINÁMICA** es la que rectifica el proceso de intervención en función de los nuevos datos que se van incorporando. La clave de **esta doble conceptualización** está en la **CAPACIDAD DE FLEXIBILIZAR** los procesos de acción lo suficiente como para **evitar** que la planificación se convierta en un **corsé** que limita permanentemente la acción y el avance, en lugar de ser una herramienta imprescindible.”

Se trata de comprender que, una vez se pone en marcha la intervención, lo que se impone, es **la actuación estratégica: aprovechar las oportunidades** que surgen en el proceso de acción.

TERCERA PARTE: CREAR Y SOSTENER LA ORGANIZACIÓN

7. DESARROLLAR LA VOLUNTAD DE ACTUAR Y CONSTITUIR UN GRUPO MOTOR

1. Ir al encuentro de la gente y motivarla

El motivo de ser del Trabajo Comunitario es la constitución y/o el acompañamiento de grupos en la realización de proyectos de desarrollo social. En solitario **NO** hay Trabajo Comunitario posible. Imaginar que la acción del trabajador comunitario vaya a desarrollarse **a partir de una solicitud explícita de acción** por parte de la gente puede ser, en numerosas ocasiones, un **ERROR**, y también **una ingenuidad**. Un error, porque a nadie a quien no se perciba en **actitud proactiva** se le van a pedir ciertas cosas y una ingenuidad, porque **una necesidad no sólo es un estado de carencia**, sino un estado de conciencia y de ánimo de las personas. El sentimiento de privación decrece a medida que se incrementa la privación. (y viceversa, cuántas más necesidades cubiertas, más necesitamos). Para que las carencias objetivas se conviertan en **NECESIDAD** se precisa de una conciencia y un sentimiento singular de la gente en torno a ellas. He ahí uno de los papeles **MÁS IMPORTANTES** del trabajador comunitario: **IR AL ENCUENTRO** de la gente, **ESTIMULAR** en ellos una nueva visión en torno a las situaciones sociales que les aquejen y animarles a actuar.

¿Qué significa que el TC es “proactivo”?

El Trabajo Comunitario es **PROACTIVO** en el sentido de que exige una **INICIATIVA POSITIVA** por parte del profesional que pasa por crear el clima personal o colectivo que permita que **una necesidad OBJETIVA** se convierta en **necesidad SUBJETIVA** y por el desarrollo de la **VOLUNTAD DE ACTUAR de la gente** o la construcción de una motivación favorable a la acción.

A partir de cierto momento, el trabajador comunitario deberá proponer a la gente la formación de una organización que asuma como proyecto el cambio de una determinada situación. Es aquí donde el trabajador social aparecerá como un **AGENTE SENSIBILIZADOR**: deberá **sembrar descontento mediante la denuncia** de la realidad existente, **ilusión mediante el anuncio** de nuevas realidades posibles, **confianza de la gente** y **esperanza** mediante el énfasis en las potencialidades que ofrece una acción colectiva organizada.

Estimular la conciencia de **NECESIDAD** y **DESCONTENTO** por la situación es un **eje FUNDAMENTAL** del Trabajo Comunitario: es la base del deseo inicial de mejorar, el eje de la motivación por la acción-movilización. **Dumas y Segurier**: “**Hay movilización cuando una fracción de la población toma conciencia** de alguna cosa anormal y más precisamente de:

- a) **una falta o de una pérdida** (ej: imposibilidad de satisfacer ciertas necesidades, dificultades de acceso a los derechos sociales, pérdida de ventajas adquiridas..)
- b) **amenazas o injusticias**
- c) **desposesión de un poder o del cuestionamiento de decisiones** relativas a los problemas que afectan a las poblaciones implicadas

Para comenzar el proceso de organización de la gente, el trabajador comunitario debe estar **convencido** de que existe un problema y que esta convicción puede llegar a **ser compartida** por algunas personas para las que se pueden encontrar objetivos comunes.

El **MOTOR** de todo proyecto colectivo, de toda organización social, es **EL DESCONTENTO, pero ello NO ES SUFICIENTE**. No se vive como problema aquello que parece no tener solución. El descontento, por lo tanto, debe **ser canalizable** en forma de **RESPUESTA ESPERANZADORA**. Se trata de favorecer con **INFORMACIÓN** un descontento que estimule una acción viable y esperanzadora.

¿Cómo se concientia a la gente de que tienen “un problema”?

Cembranos: Concientiar a la población no puede quedar en posicionarse ante los problemas y necesidades: **debe orientarse hacia la asimilación de las posibilidades** existentes para el desarrollo y su aprovechamiento.

M. Sanchez: Hay que **avivar la conciencia** latente de la colectividad sobre las posibilidades que ofrece; **presentar escenarios sugestivos** de actuación. Esta presentación es un paso adelante hacia un horizonte utópico, situaciones de mejora cultural, de bienestar social, valores de justicia...

Henderson y Thomas: Permitir a la gente **superar la “parálisis de la conciencia”** y comprender lo que sucede en su entorno. Hay que ayudar a la gente a expresar una situación futura deseable y a trabajar para realizarla y será necesario desarrollar en ellos la capacidad de imaginar el futuro. Para ello, el profesional ha de ser catalizador y se **servirá de su propia visión de un mundo mejor para inspirar a los otros**.

Morris y Hess: Sólo **atrayendo a la gente a una visión de cómo pueden hacerse** diferentes las cosas se conseguirá que ingrese con optimismo, alegría y camaradería al largo período del cambio.

Resumen: La implicación de la gente y la organización colectiva se convierten en posibilidad real cuando aflora conjuntamente **LA CONCIENCIA DE NECESIDAD** y la creencia en la posibilidad de solución entre las personas y los colectivos destinatarios. Se **debe ATACAR LA PASIVIDAD** y **ANIMAR** a la gente a participar.

Es importante definir los problemas en términos de **NECESIDAD** y no de solución, porque así no cerramos el paso a soluciones nuevas.

2. Constituir el grupo-motor

Todas las tareas se comprenden como aspectos de un **PROCESO UNITARIO** dirigidos a establecer una acción colectiva y una organización que les sostenga. Durante su inmersión en el espacio social de intervención, el trabajador comunitario, se habrá puesto en contacto con muchas personas importantes. Parte de ella puede convertirse a partir de cierto momento en **DESTINATARIA** de su intento de ganar voluntades para una nueva acción colectiva.

No sólo habrá que fijarse en las “personas importantes” (instituciones/asociaciones) sino que lo haremos **extensible** a la gente de la calle, a personas sin notoriedad, no organizadas, para captar cuáles son sus puntos de vista.

¿Cuáles son los instrumentos/actividades útiles en la tarea de crear un ambiente favorable a la acción colectiva?

- 1) **Realización de una encuesta como estratagema** para suscitar conciencia sobre la existencia de un problema (ésta no se sometería a los criterios científicos)
- 2) **Recogida de firmas:** para difundir información o sensibilizar en torno a una problemática
- 3) **Organización de actividades públicas:** jornadas o foro de expertos o asociaciones, semana dedicada a una problemática, fiesta especial...
- 4) **Exposición sobre la historia y los datos del barrio:** podría servir de vehículo de contacto muy interesante entre los vecinos del mismo
- 5) **Convocar una reunión abierta cuidando muy bien su organización:** para hacer publicidad como elemento sensibilizador y de creación de ambientes colectivos

El modelo para desarrollar la constitución del grupo motor (al que inicialmente llamaremos "**GRUPO PROMOTOR**" hasta que se produzca su **constitución más FORMAL**) sería a partir de la convocatoria de una reunión por parte del trabajador comunitario. Para ello, seleccionará a las personas con las que previamente ha entrado en contacto, les convencerá sobre el interés de dicha convocatoria, intentará ganárselas y procurar que **sean ellas mismas las que convoquen** a otros conocidos.

Al principio se puede dar el caso de que este núcleo inicial sea muy reducido, pero lo **IMPORTANTE** es que tengan un o unos **PRIMEROS ENCUENTROS** y se pongan de acuerdo en realizar una convocatoria más amplia y formal y que decidan cómo llevarla a cabo.

Los trabajadores y equipos que **se encuentran ubicados en el área**, tienen notables **ventajas** en este proceso. Las etapas iniciales de construcción del conocimiento (inmersión en el espacio social) que pueden durar de tres a seis meses, permiten que el profesional llegue a ser **PARTE de las REDES INFORMALES**. Puede entonces **utilizar** esas redes de relación, para reunir a la gente para discutir las necesidades comunes.

También puede darse el caso de que la iniciativa de constituir **el grupo motor surja de los habitantes**. Si el profesional de la intervención social ha pasado cierto tiempo creando contactos y es **conocido como persona con la que se puede contar** para estas cosas, vendrán a **BUSCARLO**.

El primer encuentro del grupo motor deberá organizarse pensando que esa voluntad de actuar que se está sembrando debe **FORTALECERSE** y que desde la primera reunión debe iniciarse un **COMPROMISO** de la gente en la asunción de **RESPONSABILIDADES** para el desarrollo exitoso de los siguientes movimientos de ese grupo motor o promotor.

3. Las organizaciones intergrupales

Una modalidad de desarrollo del Trabajo Comunitario es la constitución de organizaciones intergrupales, comités, plataformas y coordinadoras en los que son representados **DIVERSOS GRUPOS** o entidades.

- Las organizaciones intergrupales tratan de **conectar o federar** los esfuerzos de organizaciones relativamente homogéneas (por ejemplo cuando se coordinan acciones con sectores concretos de la población, como grupos juveniles, ONGs, asociaciones de mujeres..).
- En otras ocasiones se juntan representantes de las instituciones locales, profesionales de diversos **sectores que ejercen en el territorio** (por ejemplo del sector educativo, sanitario, social...), **representantes de la vida asociativa** (asociaciones de vecinos, de padres y madres de alumnos...), **representantes de otras entidades del territorio** (iglesias, partidos, ONGs..) y **miembros no organizados de la población**.
- Este tipo de organización permite la expresión e intercambio de la diversidad de visiones sobre problemas **COMUNES** y la **BÚSQUEDA** de soluciones **COMPARTIDAS**.

A esta modalidad organizativa se la conoce también con los conceptos de **PARTENARIADO**, integración de acciones, sinergia, complejidad...etc.

Concepto de organización intergrupal: Sería la instancia de trabajo (de elaboración y ejecución) en la que se reúnen las **PERSONAS** que representan cada una a un **GRUPO** implicado en una **ACCIÓN COLECTIVA** conjunta. Estas personas serían, en teoría, **CORREAS DE TRANSMISIÓN** de las informaciones entre los diversos grupos. (C. de Robertis y H. Pascal).

La constitución de un intergrupo requiere de los mismos procesos de motivación que un grupo simple. Suele haber una institución u organización que promueve inicialmente este proceso, pero es aconsejable que el **GRUPO MOTOR** incluya lo antes posible a los principales actores sociales implicados en el bienestar social del territorio. Será importante la voluntad de las diferentes **ADMINISTRACIONES** implicadas de integrar la acción de los servicios públicos, una apuesta seria por parte de la administración **MUNICIPAL** y la implicación de las asociaciones más significativas.

¿Qué condiciones debe cumplir la puesta en marcha de un partenariado inteligente?

- a) una voluntad **POLÍTICA** fuerte
- b) un **DIAGNÓSTICO** compartido por todos los actores implicados
- c) los **OBJETIVOS** definidos y escogidos en común
- d) **MODALIDADES** de puesta en marcha, dirección y evaluación
- e) espacio de **CONFRONTACIÓN** de las prácticas, de mutualización de ideas
- f) puesta en común de los **RECURSOS** y del **SABER HACER**
- g) **TIEMPO** para darse a conocer, para comprender las lógicas de cada uno
- h) **VIVIR EXPERIENCIAS COMUNES:** es más fácil poder intercambiar a partir de situaciones vividas (8 condiciones de **Norynberg**)
- i) la organización intergrupal **NO DEBE SUSTITUIR** el papel de las distintas asociaciones que la integran sino actuar para **FORTALECERLAS**
- j) debe dedicar una actividad constante a la **INFORMACIÓN** a los ciudadanos
- k) actuará por **CONSENSO** y en aquellos temas en los que **TODOS estén de acuerdo** (3 condiciones de **Marchioni**)

Es indispensable obtener el acuerdo de **TODOS** sobre los objetivos a alcanzar y esto sólo es posible como resultado de negociaciones y compromisos. El debate y la toma de decisiones deben realizarse recurriendo a fórmulas que permitan la **PLENA PARTICIPACIÓN** y que requieren del dominio de dichas fórmulas por parte del trabajador comunitario u organizador.

*¿Según C. de Robertis y H. Pascal, qué tres tipos de personas o grupos es bueno invitar cuando se proyecta la **CONSTITUCIÓN DE UN INTERGRUPO**?*

- 1) Aquellos que están **DIRECTAMENTE** implicados en el proyecto colectivo
- 2) Aquellos que, aunque directamente están menos afectados por el problema a tratar, **no dejarán de INTERESARSE** por él y podrán aportar **APOYO MATERIAL, FINANCIERO o MORAL** (notables locales como el médico o el cura, responsables de ciertos organismos, como del Ayuntamiento, el director de la escuela...)
- 3) Aquellos que, sin tener un interés directo y sin representar un apoyo, podrían **eventualmente OPONERSE** al proyecto. Es interesante hacer participar a estas personas en el intergrupo, pues más vale tenerlas de **TU LADO QUE EN CONTRA**.

Las organizaciones intergrupales, según sus objetivos, **pueden dotarse de:**

- otros órganos de trabajo o estudios (comisiones varias) a medida que las tareas se van determinando
- el trabajo estructurado en **COMISIONES** es un buen medio para hacer participar activamente a un número considerable de personas
- también pueden constituirse **GRUPOS DE APOYO** compuesto por notables, de responsables de organismos, autoridades electas locales y otras personalidades que no participarán directamente en los trabajos pero cuyo **APOYO MORAL y MATERIAL son importantes** para la continuación del proyecto

¿Qué riesgos comportan las organizaciones intergrupales?

- 1) Que la organización intergrupales estire de los líderes y **les aleje de su PROPIA asociación**
- 2) Que **las decisiones**, a pesar de tener que ser democráticamente tomadas, tienden a ser tomadas fuera de las reuniones formales por una o dos personas que se **ENCARGAN o (se CARGAN)** de muchas tareas
- 3) Acostumbran a **moverse más lentamente** que un grupo simple, con lo cual es más **DIFÍCIL** que se inicie una acción
- 4) Pueden tender a realizar, sin quererlo, un **papel de AMORTIGUADOR** entre los **grupos “primarios” y la Administración**, de manera que ésta espera que actúen siempre a través de la organización de coordinación.
- 5) Si las personas **NO TIENEN CLARAS las representaciones y delegaciones** formadas puede producirse una enorme **confusión** y los grupos de apoyo pueden dejar de participar.

4. El Trabajo Comunitario no es hacer seguidismo

A menudo, la puesta en marcha de una intervención colectiva, de una movilización de un grupo de personas, son debidos a un **HECHO DESENCADENANTE**. Si la ocasión se presenta de manera fortuita, hemos de estar preparados para aprovecharla (recordar el carácter estratégico del trabajador comunitario). No todas las iniciativas de acción o movilización pueden tener la misma consideración positiva:

- a) Es esencial **canalizar el descontento** como esperanza en un proyecto **POSITIVO y creativo**. Deben vigilarse y evitarse vicios como el **“quejismo universal”** (“todo va mal”, “no han hecho nada por nosotros”...).
- b) El Trabajo Comunitario es una **TAREA ORGANIZATIVA** que pretende desarrollar la sociedad en el **SENTIDO** al que apuntan ciertos valores (solidaridad, bienestar, sociedad no excluyente...) y lo pretende con independencia de ser **CONSCIENTE** de que la razón **MÁS IMPORTANTE de la participación de la gente es el INTERÉS PERSONAL**. A veces la organización más espontánea cristaliza como proyecto **NEGATIVO**, en forma de rechazo de los grupos socialmente más débiles (gitanos, emigrantes..) o a favor de soluciones que al final no lo son tanto (por ejemplo, más policía). El proteccionismo de los residentes que tratan de proteger **LO PROPIO** puede arrasar con todo y se convierte en **una defensa contra todo lo que sea NUEVO**.

Por lo tanto, el Trabajo Comunitario debe “partir desde donde está la gente” pero **NO HACER SEGUIDISMO** de movilizaciones con valores **DISCUTIBLES** o rechazables.

8. AYUDAR EN EL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO-MOTOR

1. La ayuda en los primeros momentos del grupo

Los momentos **INICIALES** de un grupo **son especialmente decisivos para su desarrollo** posterior: las personas que se implican al principio tienen una tendencia a desarrollar una identificación fuerte con él y sus proyectos. Por eso, se han de aprovechar estos momentos, para abrirlos a su participación y mantener a las personas informadas. Durante estos momentos iniciales la presencia del trabajador social y su influencia serán especialmente intensas y tienen como eje fundamental el **ACOMPañAR y GUIAR** a los miembros en sus tareas, reforzar las ilusiones, estimular su **CONFIANZA, aportar RECURSOS...**

El trabajador social deberá ser un **BUEN OBSERVADOR** de los comportamientos que se producen en el seno del grupo, para potenciarlos o modificarlos.

¿Qué aspectos pueden ser observados con perspicacia en estos momentos iniciales?

- a) **Lazos afectivos dentro del seno del grupo** (quién habla con quién, quién se sienta con quién...). Así también distinguiremos al miembro aislado, al rechazado..
- b) **Identificación de los subgrupos según como están sentados**, si se van juntos, se apoyan mutuamente con gestos o palabras....
- c) **Detectar la distribución de roles que se produce entre los miembros** (el que da ideas, hace propuestas, el que critica, el que da seguridad, moral...)

¿Qué aspectos debe tomar en consideración el Trabajador Comunitario para fortalecer al grupo?

- Dar importancia a la realización de algunas actividades de contenidos relacional-emocional: el grupo necesitará de proyectos racionales, pero también necesita ideas, sentimientos y tradiciones comunes..etc. Es útil utilizar actividades que fomenten la COHESIÓN y el sentimiento de PERTENENCIA: comer y beber juntos, una fiesta, un viaje, actividades deportivas en equipo...La importancia de estas actividades nunca debe ser menospreciada. Los RITMOS DE TRABAJO, al mismo tiempo, deberán ser acordes, no sólo con los objetivos, sino también con los DESEOS y CARACTERÍSTICAS de sus componentes.
- Pedagogía del éxito: buscar que las acciones del grupo tengan algún BENEFICIO o RECOMPENSA temprana y tangible. Un éxito contribuirá a reforzar las sensaciones POSITIVAS de los miembros del grupo.
- **Potenciar el carácter abierto de los grupos (carácter público):** los grupos que no son permeables a la incorporación de nuevos miembros pueden llegar a ser percibidos como “SECTAS” o “grupo cerrado que anda liando las cosas”. La cerrazón de un grupo puede llevar al DESÁNIMO (“somos lo cuatro de siempre”). Un grupo abierto a nuevas incorporaciones tiene muchas ventajas: cuántos más sean más fácilmente podrán iniciar actividades, tomar conciencia certera de los problemas, ser representativo, obtener financiación y beneficiarse de un POTENCIAL de habilidades y recursos HUMANOS.
- **Proceso de desdoblamiento y articulación en SUBGRUPOS y COMISIONES:** será la manera que permita que cada miembro domine el medio de trabajo colectivo y también el proyecto GLOBAL mediante la INTERCONEXIÓN de los subgrupos.
- **Un grupo necesita un cierto nivel de HOMogeneidad entre las personas que lo forman:** ésta viene dada generalmente por el hecho de compartir problemas, necesidades e intereses. También serán tomados en cuenta otros factores como el tipo de actor social (político, técnico o ciudadano), la edad, el sexo, la clase social, el nivel socio-cultural...El trabajo en SUBGRUPOS puede resolver heterogeneidades.

Cómo ayudar al grupo en los momentos iniciales:

1) ASISTIENDO A LAS REUNIONES DE GRUPO

- a) **Objetivo principal:** ayudar al grupo a tomar decisiones y a confiar en sí mismo
- b) Ayudar a que **la conversación progrese sin cortapisas** (prever ante una reunión difícil qué dificultades surgirán y posibles tácticas) y **facilitar los intercambios:** romper el silencio, ayudar a la gente a tomar la palabra, lanzar preguntas abiertas, realizar una pausa, una broma, poner límites a los miembros...
- c) **Estimular la creatividad** tratando de que la mirada se dirija hacia las potencialidades (técnicas de creatividad como el brainstorming..) y asegurar momentos agradables durante el curso de las reuniones: existe una necesidad de interacción que debe satisfacerse

2) TRABAJANDO CON LOS RESPONSABLES Y CARGOS: ANIMÁNDOLES Y ESTIMULANDO EL LIDERAZGO

- a) **Buscar y sostener a los que pueden devenir líderes** de los grupos. Clarificar con ellos sus obligaciones, tiempo y energía a dedicar
- b) **Reforzar su confianza** en el marco de una relación individual e incluso de discusiones informales en casa
- c) **Preparar adecuadamente las reuniones** con los individuos claves para que las puedan dirigir con tanta eficacia como sea posible
- d) Enseñar **a los miembros del grupo como contactar** entre ellos para sondear ideas, plantear tareas juntos y repartírselas

3) TRABAJANDO INDIVIDUALMENTE CON LOS MIEMBROS: AYUDÁNDOLES A ENCONTRAR SU LUGAR EN EL GRUPO

- a) La persona que participa debe encontrar en el grupo una **respuesta a sus necesidades de relación, afecto y reconocimiento** para comprometerse en una participación que vaya más allá de la asistencia a una o dos reuniones
- b) La mirada puesta en cada miembro del grupo permite **hacer intervenciones individualizadas** para ayudar a cada persona a encontrar su lugar en el grupo, reforzar su autoestima, expresarse libremente..
- c) **Favorecer y aceptar el conflicto:** de esta manera la actitud del trabajador social teñirá el grupo y ejercerá una gran influencia en este sentido. Los grupos desarrollan una fuerte tendencia a la conformidad y es al contrario; debe aprender a manejar de manera positiva la agresividad en su seno y enriquecerse así con la heterogeneidad y la diversidad que lo componen

4) LLEVANDO A CABO UNA SERIE DE PEQUEÑAS TAREAS PARA EL GRUPO

- a) **Conseguir información** sobre la existencia de grupos similares, recursos...
- b) Establecer **contactos**
- c) **Promover los intereses** del grupo en los círculos en que te mueves

5) ANTICIPANDO LAS DIFICULTADES: advirtiéndoles antes de cometer errores

6) AYUDANDO A MANTENER LA CLARIDAD EN SUS PROPÓSITOS

- a) Evitar que los objetivos del inicio aparezcan con el tiempo confusos y complejos

7) MOSTRANDO EL VÍNCULO PERSONAL CON EL FUTURO DEL GRUPO

Esto dará seguridad al grupo

8) PROVEYENDO AL GRUPO DE RECURSOS BÁSICOS

- a) La disponibilidad de un sitio donde poder reunirse regularmente puede contribuir a agilizar la estructura del grupo (si no se pierde mucho tiempo y energía hasta encontrar un lugar adecuado donde hacerlo)
- b) Cosas como un ordenador, teléfono, fotocopiadora...son vitales para algunos grupos y representan una gran ventaja. También es bueno conseguir algo de dinero para publicidad, enviar cartas, adquirir material básico...

9) RECLUTANDO NUEVOS MIEMBROS

El contacto personal es lo más importante, pero también son útiles otros métodos, como dar publicidad (prensa, radio, carteles...)

10) AYUDANDO AL GRUPO A PRESENTARSE AL EXTERIOR

Aprovechar todas las ocasiones que tenga el profesional para presentar al grupo y ayudar al grupo a organizar su presentación ante diferentes instituciones o algún acto público.

11) VELANDO POR LOS PROCESOS INTERNOS DEL GRUPO

Recuperar la moral del grupo si se instala el desánimo porque los progresos no son visibles o surgen obstáculos imprevistos.

2. La reunión como conducta fundamental del grupo

La reunión es la unidad fundamental de la conducta de un grupo. Para que un grupo deje de existir, sólo es necesario que deje de reunirse. Por ello es de suma importancia, cuidar la calidad e los momentos en que el grupo se reúne. Los grupos nuevos o en formación son una oportunidad para establecer **los HÁBITOS DE TRABAJO**, para lo cual es necesario establecer con claridad e insistencia las pautas de funcionamiento.

Aspectos a considerar para que una reunión se desarrolle con éxito:

ANTES DE LA REUNIÓN

a) La convocatoria

Comprobar que la comunicación **se ha recibido** y conocer quién acudirá. En ocasiones será necesario motivar personalmente la asistencia o participación de las personas.

b) El guión de la reunión u orden del día

Conocer **previamente** el orden del día, ya que enmarca el contenido principal y permite su preparación. Es conveniente **enviarlo** previamente a los convocantes.

c) El envío previo de documentos informativos

A veces, sobre todo cuando deben tomarse decisiones importantes, es necesario elaborar **documentos previos** y hacerlos llegar antes de la reunión. Es importante **informar con “técnica”**: entregar el papel y acompañarlo de explicación oral. (si no se entera de la información dada no nos sirve de nada)

EL ENCUADRE DE LA REUNIÓN AL INICIO

a) La acogida:

Para **disminuir la intimidación** resultan útiles **ciertas intervenciones** como **acoger individualmente a cada persona** a medida que llega y presentarla a una o dos personas, **incitar al grupo a comenzar por una presentación** (breve pero significativa) de cada uno y **evitar iniciar la reunión con largas explicaciones**: es mejor ceder rápidamente la palabra a los participantes con una pregunta abierta planteada a cada uno. Es importante no empezar una reunión quejándose de la poca participación y apareciendo como el líder abnegado y sacrificado por su comunidad. **Mejor un mensaje en positivo**, explicando que se está allí porque “me encuentro a gusto, encuentro a gente que me escucha”...vender de alguna manera la participación.

b) Las cuestiones de procedimiento, dar a conocer las instrucciones y normas que organizan la reunión

Se trata de que cada participante sepa **lo que tiene que hacer y cómo** tiene que hacerlo. Es necesario especificarlo al principio para evitar **tiempos perdidos y confusiones**. El orden del día **indica los temas** a tratar y el **orden en que se van a hacer**. Se puede hacer una previsión de la duración de la reunión y de la distribución de tiempos y proponer quiénes harán los papeles de moderador, secretario y coordinador de la reunión.

CONDICIONES DE LA REUNIÓN

a) El tamaño del grupo

El tamaño **determina el tipo de participación**; a mayor número de personas, **menor será la participación relativa** de los asistentes. Las tareas simples o informativas se pueden realizar con grupos amplios, pero aquellas que requieran de un desarrollo más complejo necesitarán ser resueltas con un número menor de personas.

b) Disposición ambiental:

El lugar físico deberá **adaptarse a las condiciones del grupo**. Las sillas y las mesas estarán dispuestas de acuerdo con la tarea que se vaya a realizar: **en círculo o rectángulo** (para debates, trabajo en pequeños grupos), **en forma de U** (para cuando se usa pizarra u otro estímulo visual) y **las filas** sólo para informaciones a un grupo grande o proyecciones. **Se evitará** el estrado y el mobiliario formal que **aumente la desigualdad** entre las personas, que las intimida y refuerza la pasividad.

c) Soportes técnicos:

Pizarra, murales de papel, papel y bolígrafo a disposición de los participantes. Facilitar documentos, fichas de trabajo y todo aquello que facilite la comprensión de tarea y mejore el rendimiento.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

a) La secuencia temática se establece a través del orden del día:

El tiempo dedicado a cada tema debe ser **proporcional** a su complejidad e importancia. Empezar con un tema suave o recordatorio, luego entrar con dos fuertes, luego volver a bajar la intensidad..procurando establecer la forma de seguimiento y continuación de lo establecido durante la reunión.

b) La estructura de participación:

En función del número de personas y del tipo de tarea se hace imprescindible **la división** del grupo durante la reunión. Trabajar **en comisiones o subgrupos**.

LOS ROLES DENTRO DE LA REUNIÓN

a) El moderador: trata de facilitar y regular la participación

b) El secretario: representa la memoria viva del grupo a través de la toma de notas y la redacción del acta

c) El coordinador: se encarga de que el desarrollo de la reunión se encamine a los objetivos perseguidos por ésta.

9. FORMALIZAR LA ORGANIZACIÓN , GANAR PRESENCIA PÚBLICA Y APOYOS

1. Constituirse en asociación y ganar legitimidad social

Desde el **grupo promotor informal** se debe ir hacia la puesta en marcha deliberada de una estructura colectiva con tareas precisas y el mandato legítimo de una **base social determinada**.

¿Qué tipo de estructura debe tener la organización?

Baldock señala que **la democracia efectiva** requiere de diferentes estructuras en **diferentes momentos** y **que la función a desempeñar** es el **determinante más importante** de la estructura organizativa que se adopta.

Por ejemplo:

- un grupo pequeño y especializado como por ejemplo un grupo de ocio de gente mayor puede necesitar de poca organización formal
- una asociación con pretensión de hablar por toda la gente de una zona necesitará un sistema bien definido de control popular, aunque sólo sea para asegurar su credibilidad

Hay que tener en cuenta dos criterios:

- **CRITERIO DE SUBSIDIARIEDAD:** La ORGANIZACIÓN que debe ser un REFLEJO de lo que EL GRUPO se propone vivir y realizar y no al revés (es lo que denominamos
- **CRITERIO DE GESTIONABILIDAD:** Habrá que tomar en consideración que la organización debe ser gestionable por parte de los miembros, es decir, no debe ser más compleja de lo que pueden asimilar con tranquilidad

¿Porqué es necesaria una formalización del grupo?

Es necesaria, junto a la organización, ya que la estructuración de tipo formal **ayuda a que el grupo tome decisiones de la manera más efectiva y democrática posible**; ésta es la razón por la que las organizaciones tienen estatutos y cargos diferentes y adoptan procedimientos como las actas y los órdenes del día.

¿Para qué sirven los estatutos?

- **para evitar las “camarillas”** y que un grupito domine al resto y éstos se sientan de esta manera excluidos
- **si no existieran, podría significar que no haya control democrático** sobre los que quieren ser líderes o que las personas no quieran ejercer responsabilidades específicas

¿Qué indican los estatutos?

- los objetivos del grupo
- cómo debería funcionar el grupo
- los órganos de gobierno de que se dota el grupo (órganos colectivos /cargos unipersonales) y sus responsabilidades, duración, forma de elección...
- al elaborar los estatutos nos preguntaremos **quiénes somos** (principios de identidad), **qué queremos** (objetivos), y **cómo nos organizamos** (estructura organizativa).

El grupo que hemos llamado **PROMOTOR** debe poner en marcha este proceso de elaboración de una propuesta de estatutos que deberán aprobarse en una asamblea constituyente en la que además se deben formar los nuevos órganos y cargos electos **DEMOCRÁTICAMENTE**. Esa asamblea es la que debe tomar las decisiones, y eso hay que defenderlo a **RAJATABLA**.

El paso de una organización **INFORMAL** (grupo promotor) a una organización **FORMAL** (asociación) pone sobre la mesa un tema delicado: el tema de los **LÍDERES**, porque el poder o la influencia de un presidente o de un secretario devienen más explícitos para los miembros cuando se formaliza el grupo. Por ello puede aumentar la **COMPETICIÓN** por el **LIDERAZGO**. Es imprescindible que el grupo promotor tenga elaborada una **PROPUESTA** de personas candidatas a formar parte de la junta.

2. Ganar presencia y apoyos

Contar con el apoyo de un importante número de personas es una fuente de legitimidad del grupo-motor o de una junta. La razón de crear un grupo de simpatizantes es **FACILITAR la COMUNICACIÓN** sobre lo que está pasando y proporcionar a la junta un medio para saber **QUÉ PIENSA** la gente de la actividad que realiza. La mejor manera para mantener a este grupo, es dar **CONTINUIDAD** al contacto personal entre la junta y el resto de la población destinataria y/o que simpatiza con sus acciones.

*¿Cuales son los **INCONVENIENTES** de las reuniones en **GRAN GRUPO**?*

- 1) Refuerzan **la pasividad** de los participantes
- 2) Refuerzan el sentimiento de ser un **individuo aislado** y prolongan la **atomización** y el **aislamiento**
- 3) La estructuración muy formal de estas reuniones **acentúa la distancia entre el saber y la ignorancia**: de un lado los que saben y de otro los que escuchan

Cómo preparar bien una reunión (C. Robertis y H. Pascal)

REUNIONES DE GRANDES GRUPOS

- a) **Las invitaciones**: Según si es una reunión de un grupo cerrado (basta enviando una carta) o si es una reunión abierta a todo el público interesado (difusión de la información a través de buzoneo, carteles, prensa..). Sólo se hallará respuesta en las personas previamente sensibilizadas o informadas.
- b) **Espacio y recursos materiales**: Seguridad, instalaciones sanitarias, mobiliario suficiente, señalar el camino a seguir, probar con antelación los aparatos...
- c) **El tiempo**: Elección de la hora y duración. Prever un **tiempo de acogida**, instalación de personas, presentación, llegada de rezagados; **introducción o presentación breve**, tiempo corto de exposición (45min); **variar los medios de comunicación** y usar los audiovisuales; **introducir y animar los debates** con un tiempo equivalente a la de la exposición (ej: 45 min exposición / 45 min debate); si la reunión dura más de 2horas, **15 min de descanso**)
- d) **La acogida**: Para evitar que la gente se sienta intimidada, acogerla y presentarla a los otros, instalarla en la sala, favorecer el contacto cálido desde el principio.
- e) **Repartición de tareas**: Entre los organizadores para antes, durante y después de la reunión.
- f) **Las técnicas de animación**: a) aquellas en las que el grupo es espectador con el inconveniente de que la relación es de sentido único y subraya la distancia entre expertos e informados; b) aquella que permiten la participación del público

Sin embargo, la celebración de reuniones públicas o asambleas no es el mecanismo más participativo o el más idóneo para establecer un mayor contacto y compromiso con los simpatizantes. Es necesario avanzar en su la creación, dentro de las asociaciones y entidades, de **espacios INTERMEDIOS de participación**, situados **ENTRE** la junta y la asamblea. Estos espacios pueden ser diversos, desde las comisiones de trabajo, grupos de interés, de actividades...etc. Estos espacios sólo tienen sentido si: la gente los ocupa, los **llena con su presencia** y sus actividades y si se **constituyen a partir de los intereses y necesidades** de las personas.

Por mucho que insista, la junta no conseguirá que la gente participe en aquello que **NO** le interese o no necesite.

¿Cuales son las fuentes de poder dentro de la organización según Crozier y Friedberg?

1.Poder experto: fundada sobre la competencia particular; su poder es tanto mayor cuanto más tenga que ver su competencia con un sector vital de la organización.

2.Poder del personaje central: ligada al dominio de las relaciones entre la organización y entorno; es aquel personaje que está en el interior de la organización pero que tiene múltiples lazos con el exterior (es un poco el timonel de la organización)

3.Poder de la información: cuantas más informaciones posee una persona sobre los otros o sobre la organización, más poder tendrá

4.Poder jerárquico: el lugar fijado a un individuo o a un grupo por las reglas de la organización; cuanto más elevado sea el lugar que ocupe en la jerarquía de la organización, tanto más poder se posee.

Estas fuentes de poder no son sino “bazas”; estas se convierten realmente en poder, si el individuo que las posee **las utiliza (C. Robertis y H. Pascal)**

3. La organización y sus relaciones externas

Una dimensión esencial de una organización son sus relaciones externas. Estas permiten el acceso a muchos de los recursos e informaciones necesarios para el grupo y para su acción. El Trabajador Comunitario tiene el papel de subrayar la importancia de las relaciones con el mundo exterior, que no siempre son suficientemente valoradas en el seno de los grupos ni dominadas. Aquí tenemos algunas orientaciones:

- a) Las relaciones entre **un grupo y los organismos/instituciones** necesitan de **capacidades particulares:** conocer los circuitos de la institución (ej: a quién dirigirse), dominar el lenguaje escrito/oral, pasar de las relaciones personificadas a las relaciones anónimas regidas por convenciones sociales...
- b) El grupo **debe cuidar la relación con aquellas personas especialmente importantes en la vida social** que cumplen el papel de ser ejes de comunicaciones intergrupales (a menudo de manera informal) y que tienen gran influencia y pertenecen a grupos significativos de ciertas zonas geográficas o espacios sociales.
- c) El trabajador comunitario debe ser consciente **del efecto en el grupo de la relaciones que mantiene con otros grupos.** Grupos con objetivos similares colaboran más eficazmente **si su radio de acción está claramente definido.** Si dos grupos entran en conflicto, la cohesión interna se refuerza y el grupo puede tender espontáneamente a expresar su solidaridad atacando al otro grupo o buscando situaciones de competencia.

- d) Se debe tener especial cuidado **con las relaciones con los políticos**: el contacto entre los grupos, los trabajadores comunitarios y los concejales puede ayudar a los últimos a entender las necesidades, los problemas y puntos de vista de la gente y por tanto a tratar mejor el caso en el Ayuntamiento.

4. La información y la comunicación

Sobre la información recae en primer **lugar la identidad e identidades del grupo**:

- a) **la identidad hacia adentro del grupo**: que se construye sobre el desarrollo de una palabra común sobre los temas y proyectos que le ocupan: el grupo es, en gran medida, **una realidad comunicativa**.
- b) **la identidad hacia afuera del grupo**, puesto que el grupo existe en tanto que **recibe reconocimiento exterior**, en tanto que es reconocido como sujeto o interlocutor de un espacio social determinado.

Sin comunicación no hay interacción, ni significados comunes, ni valores comunes.

Para que un grupo funcione bien es necesario:

- asegurar que las **COMUNICACIONES INTERNAS sean buenas** (se suelen elegir pequeños comités que trabajan en interés del grupo pero sin mantener al conjunto de miembros informados e implicados en la actividad que organizan)
- la comunicación es un **DAR y RECIBIR** informaciones y en este vaivén se basa la posibilidad de conocer el mundo y de establecer relaciones
- sobre la comunicación se sustenta la existencia de posibilidades para la **democracia y la participación**: sin información sobre un tema no hay posibilidades de tomar decisiones que nos parezcan nuestras, **SIN INFORMACIÓN COMPARTIDA e IGUAL no hay democracia**. Compartir el poder=compartir información, disponer de la misma o no ignorar partes esenciales.

Alinsky enuncia tres proposiciones cercanas a las teorías de la comunicación que se han ido **reproduciendo** entre los autores del Trabajo Comunitario:

- a) La capacidad de comunicar de un trabajador comunitario o de una organización depende del **tipo de relaciones** que mantiene con los otros
- b) La gente **comprende en función de su experiencia**. Esto implica que a la hora de comunicar algo a determinadas personas, nos debemos apoyar en la experiencia de las mismas, **acercarnos a sus valores, a sus formas de hablar**. Para que el oyente comprenda el mensaje, debemos explicarlo de manera que pueda **relacionar** la información que está recibiendo con lo que él conoce. Adaptaremos nuestras palabras a su nivel cultural, a la edad
- c) **Evitaremos proponer la opción propia** para evitar sentimientos de manipulación. Las decisiones son de la **GENTE**.

- d) Tener en cuenta **las personas enlace** (individuos que son verdaderos nudos de comunicación en un barrio, líderes reconocidos, personas notables insertas en la vida social...) y **apoyarse en ellas** en los procesos comunicativos.
- e) **Crear un ambiente agradable en los encuentros** o reuniones del grupo, la necesidad de considerar la influencia del tamaño del grupo (prever formas de trabajo en subgrupos, comisiones...), sopesar el volumen y calidad de la información, no sobrecargar no demasiada información...
- f) Información tiene que llegar **lo más cerca posible a las personas**: utilizar en la medida que sea posible los medios de comunicación (prensa, radio...) así como técnicas de propaganda, marketing...etc
- g) **Transparencia**: producir información adecuada y ponerla a disposición de todos. Es importante DOCUMENTAR el proceso comunitario, para la transmisión de la experiencia y para la evaluación del proceso.

CUARTA PARTE

EL DIAGNÓSTICO, EL PROYECTO Y LA ACCIÓN COLECTIVA

10. CONSTRUIR EL DIAGNÓSTICO COLECTIVO

1. Convertir las operaciones del procedimiento profesional en oportunidad de acción de las poblaciones

En el Trabajo Comunitario, de lo que se trata, es de dar cuenta de **medios y de actividades**, para que la gente pueda apropiarse de conocimientos y destrezas profesionales, tratando de incrementar sus **posibilidades de autodeterminación**.

Desde esta perspectiva, las **ACCIONES COMUNITARIAS**, aparecen como experiencias que deben permitir a **la gente que participa** integrar en sus maneras de funcionar muchos **CONOCIMIENTOS** y **DESTREZAS** que, a menudo, habían sido **considerados exclusivamente propios de los profesionales**.

El desarrollo de un proceso con esas cualidades requiere que el profesional **haga suyas actitudes propias de una pedagogía renovada**.

En primer lugar, el profesional debe **poner a disposición de los demás** sus saberes técnicos, evitando el monopolio de conocimientos. Se trata de comprender que el **SABER SOLO SIRVE PARA DARLO**. En eso, el rol de los profesionales es **combatir la ignorancia** dando los útiles, **los medios a los habitantes** de poder defender su punto de vista en igualdad de oportunidades con los otros actores.

Los habitantes, los profesionales y los políticos han reproducido durante mucho tiempo el esquema **DEMANDA-RESPUESTA**. El rol de los segundos consiste en esencia en aportar las respuestas a las preguntas de los primeros. Es una lógica dualista heredera de una democracia representativa que quita responsabilidad a los habitantes. **Las nuevas formas de la acción pública, los grupos, las organizaciones integrupales**, pueden ser los lugares para iniciarse en **la democracia participativa y formarse**.

“La lógica de la democracia **PARTICIPATIVA** se apoya en el desarrollo personal y colectivo de los habitantes. Todos los reencuentros son entonces verdaderos **TALLERES** donde se busca, se experimenta, se inventa juntos. Cada persona es un **RECURSO** para el otro. Se trata de un **PROCESO DE APRENDIZAJE**.”
(Norynberg)

En segundo lugar la construcción del conocimiento que pretendemos es un **ACTO COLECTIVO** en el que se implican todos los sujetos y **tiene como base** una relación de diálogo en torno a los problemas concretos que se abordan. (interpretación, investigación, acción, reflexión de la acción...)

En tercer lugar, se trata de comprender que la mejor manera de aprender es experimentando nuevas formas de relación, de vida. No es un simple programa de aprender haciendo, sino también un problema de **APRENDER DE LA PROPIA PRÁCTICA**: no se trata de recibir recetas de nadie, sino de construir **SOLUCIONES CONJUNTAMENTE**.

“**La libertad es una CONQUISTA** no una donación, exige búsqueda permanente. Nadie tiene libertad para ser libre, sino que, al no ser libre, lucha por **CONSEGUIR** su libertad”(P. Freire)

En el seno de esta perspectiva **PEDAGÓGICA**, el aprendizaje y la concienciación son la misma cosa. El proyecto de acción pedagógica **vincula la investigación y el estudio colectivos de situaciones concretas con el diálogo y debate también colectivos**. **P. Freire ve tres FASES en este proceso**:

- 1) **una investigación sobre la conciencia que se tiene de la realidad** (es decir, de las preocupaciones que nos afectan, del universo temático)
- 2) **tematizar ese universo** : reconocer el tema o temas generadores (el paro, la vivienda, la ecuación de los hijos, la droga...)
- 3) **problematización y discusión de esos temas en “círculos de investigación”** (se recoge la información, se estudian los temas)

La pedagogía que subyace en el Trabajo Comunitario en su dimensión educativa requiere de un importante **rigor metodológico**. Es necesario crear las condiciones para que se den procesos de **reflexión**, de **autoformación**, de **programación** y de **acción social** más participativos e igualitarios. Crear condiciones adecuadas supone introducir un rigor metodológico del que **en ocasiones carece** la intervención participativa. Este rigor permite **que todos los intereses y puntos de vista presentes estén reflejados** en el proceso, así como que se articulen temas sensibles con temas de fondo.

DIFERENCIAS ENTRE LA PEDAGOGIA TRADICIONAL Y PEDAGOGIA BASADA EN EL DIALOGO (P.FREIRE)

EDUCACION TRADICIONAL	EDUCACIÓN LIBERADORA, AUTÉNTICA / PROBLEMATIZADORA
Educador→Educativo	Educador ↔Educativo
Acto de depositar , transferir, transmitir valores y conocimientos	Comienza con la superación de la contradicción entre el educador y el educando mediante el desarrollo de una relación de diálogo.
Relación unidireccional , paternalista, autoritaria.	La acción cultural no es transferencia del saber, ni imposición de nada al otro.
Relación establece dicotomía entre el aprender y el enseñar.	La acción cultural es búsqueda en común , de la superación de las contradicciones.
El conocimiento es una donación de los sabios a los ignorantes.	La educación aparece como una reflexión crítica sobre el mundo.
El educador es el sujeto del proceso : tiene la autoridad del saber y por ello educa, piensa, habla, programa....	Inmersión crítica de la realidad , problematización de los hombres en sus relaciones con el mundo, desvelamiento de la realidad.
El Educativo no sabe, y por ello son simples objetos , son educados, pensados, disciplinados, no se les escucha, sino que deben escuchar, adaptarse, obedecer.	Esfuerzo desmitificador: toma de conciencia de que la realidad/situación es histórica y puede ser transformada.
Se apoya en el mito de la incapacidad natural de las masas populares.	Los educandos se transforman en investigadores críticos con el educador que también lo es.
Se les impone pasividad , la cual provocará la adaptación del hombre al mundo, en vez de transformarlo.	Los educandos son activos y la actividad tenderá a hacerles saberse capaces de transformar. Proceso de acción-reflexión para leer la realidad y transformarla.
Los educandos se convierten en “seres de la adaptación” : hay que “integrarlos”, “adaptarlos” ya que son “ineptos”, “perezosos”, “seres al margen de”...	Esta reflexión crítica y la toma de posición a favor del cambio aparece como un proceso de concienciación diferente al idealismo ¿Porqué?
Es un reflejo de la estructura del poder , reproduce la opresión	Porque considera lo históricamente viable, los límites que impone la realidad histórica.

2. El diagnóstico común y la investigación participativa

La acción colectiva tiene como eje el desarrollo de un **proyecto común** que haga frente a **un conjunto de necesidades o que haga efectivas las potencialidades** existentes en un espacio social determinado. Construir un **diagnóstico colectivo** mediante el desarrollo de una **investigación participativa** es una estrategia magnífica en la construcción de ese proyecto común y un excelente pretexto para desarrollar la movilización temprana que necesitan las organizaciones.

¿Porqué es bueno desarrollar una investigación participativa?

Si por un lado el grupo necesita de una **interpretación propia de las situaciones** que pretende abordar y evitar la confusión para poder aclarar el qué hacer, por otro necesita una **acción y movilización** que le doten de sentido y de utilidad.

Una vez constituida la organización necesitará de **motivos de acción-movilización**. Y **para conseguir esa movilización una buena estrategia es el desarrollo de una investigación participativa.**

En el procedimiento que proponemos para el TC cada operación se entiende inscrita en el conjunto del procedimiento y que, a su vez, el conjunto del procedimiento anida en cada una de esas operaciones. Aquí observamos el carácter dinámico del procedimiento de las acciones comunitarias, que pueden desencadenarse e iniciarse desde cada una de las operaciones y que ninguna de ellas es estrictamente necesaria por sí misma.

Por ejemplo: a la hora de la **operación de construcción de un diagnóstico** en las acciones comunitarias. **Construir un diagnóstico colectivo** puede ser considerado:

- a) **tanto una operación al servicio de procesos organizativos ya iniciados:** en este caso, mediante una investigación participativa se busca entender más y mejor a los actores y a su acción, utilizar los datos descubiertos a fin de mejorar la acción y usar la investigación como medio de movilización social
- b) **como un pretexto para iniciarlos:** en este caso , la investigación participativa aparece como un instrumento de promoción de la acción colectiva proponiendo la colaboración e intercambios de personas expertas (investigadores sociales) y no expertas (miembros de la población) como elemento catalizador de la acción colectiva.

El desarrollo de una **INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA** es un **INSTRUMENTO ESTRATÉGICO** de gran importancia para el TC. A menudo, se piensan en el seno de **acciones comunitarias de tipo partenarial** llevadas a cabo por organizaciones **intergrupales**. En éstas son muy útiles este tipo de investigaciones para avanzar en la construcción de **comprensiones comunes** y para **iniciar la movilización** conjunta cuando todavía no se ha acordado un proyecto común.

Nota de los autores: La realización de investigaciones participativas es un instrumento útil a las acciones colectivas, pero en **ningún caso es Estrictamente Necesario** desarrollar una investigación completa para elaborar **DIAGNÓSTICO COLECTIVO**. A menudo lo que se realiza son **PROCESOS DE AUTODIAGNÓSTICO** de grupo más sencillos y más intuitivos. Llevar a cabo una investigación participativa es una **OPCIÓN en las acciones comunitarias**.

¿Qué permite la participación?

La participación permite:

- **convertir la pluralidad de puntos de vista** en una oportunidad para construir interpretaciones más completas y ajustadas
- **da lugar**, a través de la presencia de actores que provienen de universos sociales diferentes, diferentes ideologías, lenguajes..étc, a **incomprensiones espontáneas** que ponen el acento sobre los obstáculos
- esta situación ligada al desconocimiento, da lugar, a través de las interacciones, a **reorganizaciones profundas de las percepciones entre todos los participantes** de la acción local y estas interacciones sociales permiten **reemprender la comunicación**
- la información es así **más completa**, y de esta manera permite **un mejor conocimiento del otro**, contribuyendo a reducir las distorsiones (prejuicios) e incrementar las posibilidades de percibir cada categoría social o profesional en todas sus dimensiones, en sus límites y potencialidades.
- la implicación en el proceso permite **reducir la incertidumbre** y ser **más operativos** y es la única salida para adecuar las soluciones de calidad a cada situación concreta y compleja
- todo ello **no significa una pérdida de rigor de los profesionales**, sino que, **por el contrario, significa un incremento de sus destrezas** en lo que respecta al dominio de cierta tecnología de participación

3. Características de una investigación participativa

Lo que se pretende con el desarrollo de una investigación participativa es convertir la **construcción de un DIAGNÓSTICO COLECTIVO** en una oportunidad de acción de los miembros de la organización, y ello implica corresponsabilidad de expertos y no expertos a lo largo de todo el proceso investigador. En una investigación participativa el **EQUIPO DE INVESTIGACIÓN** es un **GRUPO MIXTO** formado por **EXPERTOS** (investigadores, el trabajador comunitario, profesionales) y **por MIEMBROS DE LA POBLACIÓN o de LA ORGANIZACIÓN** ya constituida (el grupo o intergrupo).

El experto: Asume una **presencia y grado y de directividad importantes**. Se trata de llevar a cabo una investigación **CON y PARA el grupo** y ello requiere del dominio del método, de las técnicas de investigación, de las que permiten la participación...etc. **La dificultad consiste** en el uso por parte del trabajador comunitario de una tecnología que permita promover una **verdadera implicación** de la gente en el proceso.

La participación popular: puede limitarse a:

- a) procesos de **AUTODIAGNÓSTICO** y **reinterpretación de datos** preexistentes
- b) la investigación puede nacer muy vinculada a una **PROBLEMÁTICA** de acción que afecte al grupo
- c) puede tratarse de una propuesta de investigación que venga de **FUERA** y de la que el grupo debe **REAPROPIARSE**

En la **investigación participativa** los miembros de la organización son al mismo tiempo **sujetos de investigación** (porque son quienes junto al trabajador comunitario y/o los expertos deben llevar a cabo la exploración de la realidad) y **objetos de investigación** (en tanto que esa realidad no les es externa).

El desarrollo de una investigación supone siempre un **DESARROLLO FLEXIBLE** y una **construcción a lo largo del proceso**. Dos razones importantes se encuentran detrás de estas características:

1) la investigación hace suyas las **características propias de una planificación estratégica** (introduce modificaciones cuando las circunstancias que influyen en su desarrollo lo aconsejan)

2) la investigación es **una actividad e carácter voluntario** y, por ello, necesita del interés y de la motivación de la gente que la vaya a llevar a cabo.

En el espacio social que investigamos hay también **POTENCIALIDADES** y **aspectos positivos** sobre los que deberemos apoyarnos para realizar la acción /movilización y que debemos remarcar **si no queremos caer en formas de ESTIGMATIZACIÓN** que incrementen los sentimientos de **IMPOTENCIA o incapacidad**. **Remarcar** los problemas y las potencialidades es **IMPRESINDIBLE** en un diagnóstico para la acción (es decir, **la mirada** hacia el espacio social debe ser amplia y **NO SESGADA**, ver los puntos positivos y negativos!)

Hay que tomar en consideración **TODO TIPO DE DATOS**. El énfasis se realiza en torno al riesgo que entraña eliminar el discurso de la población. Es mejor dar preferencia a la **OPINIÓN** y las **INQUIETUDES** de las **personas** y remontarse después a las **CIRCUNSTANCIAS OBJETIVAS**; es una estrategia que facilita una **mayor concienciación de los miembros** del grupo participantes. Se trataría de poner en relación el problema y su vivencia con un conjunto mayor de datos sobre la situación social colectiva.

4. Desarrollar la investigación participativa

a) La definición de la problemática de investigación-acción, el autodiagnóstico y la construcción de hipótesis

La primera tarea consiste en realizar un proceso de elaboración que determine **QUE ES** lo que grupo quiere hacer con la investigación: establecer **CUAL es la problemática** que la centra, **los OBJETIVOS** que pretende, los **RESULTADOS** que esperan....

En sesiones posteriores, el grupo debe construir una especie de **AUTODIAGNÓSTICO** sobre la actuación que debe ser abordada. Éste sirve para explicitar las interpretaciones que realizan de partida. Se lleva a cabo **el proceso de definición de la investigación**, es decir, hacer de espejo de esas interpretaciones y posibilitar que el grupo acceda a explicaciones (hipótesis).

Mediante el debate y la actividad de taller, el grupo construye formas de **conciencia crítica** que escapan del pensamiento simplista, alienante o dominante. Una **HIPÓTESIS** es un intento de respuesta a una o varias preguntas bien establecidas en torno a una problemáticas. Estas proposiciones explicativas de la realidad que establecen las hipótesis son la que van a **GUIAR** las decisiones de investigación.

La investigación pretende **contrastar esas respuestas tentativas con la realidad social** mediante la observación: lo que se va a investigar es **cómo existen** o cómo se manifiestan en **la realidad social los elementos que las componen** y ello las fortalece como explicación satisfactoria o más bien señala la convivencia de cambiarlas o realizar otras explicaciones.

Estrategia para establecer la problemática de la **investigación**

Orientaciones para establecer la problemática que se desea investigar:

Para establecer la problemática que se desea investigar, se pueden realizar **dos tipos de movimientos**:

- a) Partir de los **CENTROS DE INTERÉS** de un tema puntual o concreto que puede surgir por iniciativa de particulares y lograr la aproximación entre ellos dando un salto hacia una consideración más general enriqueciéndolo mediante preguntas, búsqueda de información y de opiniones. Se trata de un **MOVIMIENTO INDUCTIVO** (de lo concreto a lo general)
- b) Partir de los **TEMAS GENERALES** y ayudar al grupo a delimitarlo pasando de los temas generales a los concretos. Se trataría de **un MOVIMIENTO DEDUCTIVO** (de lo general a lo concreto).

La claridad en el enunciado de lo que se persigue o se espera influye en toda la investigación. El título por lo tanto debe ser bien escogido.

Estrategia para elaborar la **hipótesis**

1.Explicitar las explicaciones que ya existen en el seno del grupo: autodiagnóstico

- a) Como el grupo tiene propuestas de explicación e información sobre la problemática, se debe organizar el proceso de explicación
- b) Se trata de una sesión en la que se hagan emerger las propuestas de explicación a través de técnicas que pueden ayudar en el desarrollo del autodiagnóstico: brainstorming, brainwriting, DAFO...
- c) El trabajador comunitario apunta las ideas o propuestas de explicación y **NO INTERVIENE**

2.Ayudar a decantar lo expresado

- a) Cuando el grupo a planteado todas las propuestas de explicación, el trabajador comunitario ayuda a decantar lo expresado
- b) Hay que percatarse de las hipótesis enumeradas y se separan las tesis (tesis=cuando se trata de una proposición de la que se está **SEGURO** de antemano, por lo cual no hay que contrastar nada con datos u observaciones) de las hipótesis.
- c) También suprimiremos las tesis alienantes (aquellas que contribuyen a reproducir, por ejemplo, la pasividad, tipo “la mujer siempre ha sido así” o “aquí nunca nadie ha querido hacer nada”)
- d) Se clasifica entre todos las hipótesis restantes según el orden de importancia que se les atribuye, tras haber sopesado toda la información.

b) Diseño de la estrategia de investigación y los instrumentos para recoger datos

Las hipótesis son proposiciones que establecen relaciones entre aspectos presentes de algún fenómeno social. **Operacionalizar una hipótesis es:**

- hacer uso del pensamiento **lógico para analizar** sus componentes
- **definir de manera** precisa el contenido de los conceptos que la componen y **determinar las dimensiones y variables o factores** en que pueden subdividirse esos conceptos
- **definir cuáles podrían ser los aspectos que observados**, descritos o medidos (indicadores) que van a darnos cuenta de la naturaleza de aquellas dimensiones, variables o factores

La **OPERACIONALIZACIÓN** de las hipótesis es lo que va permitirnos decidir **cuál va a ser el combinado de instrumentos de observación** (técnicas de investigación) más apropiados, argumentar las formas particulares de su aplicación y tomar las decisiones de delimitación de unidades sociales a observar..etc.

Es importante tener en cuenta que a la **hora de la elección de las técnicas de investigación** éstas tengan una doble finalidad: deben de producir un **CONOCIMIENTO ÚTIL y DEBEN CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOCIAL.**

¿Qué tipos de técnicas de investigación conoces?

1) Técnicas participativas

Con ellas se observan , a la vez que se elaboran, decisiones, interpretaciones colectivas y conocimientos cooperativos. Tienen como eje de su estructuración el trabajo en asamblea, el desarrollo de talleres, el trabajo combinado de la elaboración en grupo, subgrupos e individual.

2) Técnicas cualitativas

Con ellas nos acercamos al pensamiento de las personas: conocemos opiniones, preocupaciones, actitudes antes los problemas y soluciones, vivencias.. Técnicas cualitativas son la entrevista (semi-directiva, abierta, grupal, en profundidad), el grupo triangular, las historias de vida, el grupo de discusión, la audición..)

3) Técnicas cuantitativas

Con ellas distribuimos la realidad cuantificándola y separándola según los datos que tenemos. Se consigue un conocimiento de tipo censal o estadístico. Las mas conocidas son la encuesta y la entrevista cerrada.

c) Recolecta de datos subjetivos y objetivos

Una vez hemos diseñado la investigación, las siguientes etapas de la investigación nos llevan a la aplicación de aquellos instrumentos y actividades **previstos para recoger los datos e informaciones** que pueden ayudarnos a contrastar y completar las hipótesis (o el sistema de hipótesis) y los objetivos que sustentan la investigación. La recolecta de datos debe ser especialmente **SENSIBLE a lo SUBJETIVO**, a las percepciones y opiniones de la gente.

Las principales técnicas para recoger datos subjetivos son: entrevistas abiertas, el panel, la audición, grupos de discusión, mesas redondas, debates, conversaciones, foros...

En primer lugar, hay **que conocer la percepción que la gente** mantiene sobre la situación social que centra el interés del grupo.

¿Por qué los cuestionarios/encuestas no son lo más indicados para aproximarnos a las percepciones de la gente?

Los cuestionarios (o encuestas) **NO SON LO MÁS INDICADO** para aproximarnos a las percepciones de la gente, puesto que estos instrumentos **no recogen** tanto las **percepciones o preocupaciones de la gente** como sus opiniones respecto de una comprensión **CONSTRUIDA POR el EQUIPO investigador**.

Es mejor pensar en estrategias de investigación que permitan una **aproximación abierta**. Si optamos por la utilización de encuestas, se **deben combinar o complementar** con el recurso de otras técnicas participativas y cualitativas.

Aunque en la estrategia de investigación prime lo subjetivo, no podemos olvidar la importancia de toda aquella información o datos que nos permiten establecer **CARACTERÍSTICAS OBJETIVAS** del espacio social en que producen las preocupaciones o interpretaciones de las personas. Se trata de recopilar y trabajar información del territorio o espacio social que se está estudiando: datos estadísticos, censos, mapas, monografías del barrio...

d) El análisis de los datos y la interpretación colectiva

Las últimas operaciones de la investigación están relacionadas con el **análisis** de los datos recogidos y su interpretación:

- 1) **cada conjunto de datos requiere de tratamientos y de análisis específicos**: la encuestas de tratamientos estadísticos, las entrevistas de tratamientos especiales, primero individualmente (transcripciones, codificación, categorización de contenidos..) y después de conjunto (análisis transversal buscando los tipos de discurso..)....
- 2) **todos los conjuntos de datos deben ser puestos en relación para dar cuenta de las circunstancias social que se implican en la configuración de la situación social que se pretende abordar**: descubrir los aspectos que se implican en configurar determinadas relaciones sociales y las posibilidades que ofrecen para la acción. Interpretar para explicar la realidad y para prever las posibilidades de influir en ella.

Resumen: La **ELABORACIÓN DE UN INFORME DE INVESTIGACIÓN** (diagnóstico colectivo) deberá servir de base para **una difusión amplia**: para su entrega a los agentes importantes del espacio social que se ha investigado (profesionales, administraciones, asociaciones...) para la organización de debates públicos y de talleres participativos...La investigación integrada en una acción comunitaria tiene el sentido preciso de **ORIENTAR** la acción del grupo o grupo que participan o participarán en la **ACCIÓN COLECTIVA**. Los resultados de una investigación serán la **BASE** para lanzar o relanzar la acción colectiva en torno a la **elaboración del proyecto comunitario**.

11. EL PROYECTO Y LA ACCIÓN COLECTIVOS

1. Construir la palabra común

Acostumbramos a decir que una acción comunitaria se inicia con la elaboración de un diagnóstico colectivo. Pero, el proceso **NO SIEMPRE** tiene que desarrollarse de esa manera. La confluencia de los agentes **puede iniciarse** en torno a una **propuesta de proyecto de intervención liderado por alguno de ellos** sin que esto impida que en el proceso posterior se llegue a construir un diagnóstico común. En otras ocasiones, los **episodios de acción pueden adelantarse a la construcción formal** de diagnósticos o a la elaboración de proyectos sistemáticos. (en estos casos, las construcciones de comprensiones comunes se produciría en torno al desarrollo de las acciones).

Lo fundamental es que se produzcan **LAS OPORTUNIDADES** de construir una **PALABRA COMÚN** como fruto del debate y de la participación. La construcción de esa palabra común puede desarrollarse de **manera muy variada**; es a lo largo de todo el conjunto de operaciones como se van construyendo las comprensiones comunes sobre las situaciones y las formas de abordarlas. Aquí volvemos a observar el carácter **dinámico del Trabajo Comunitario**: el procedimiento no debería ser visto como una secuencia rígida, sino como un **proceso ENORMEMENTE DINÁMICO**.

La relación dinámica que se da entre las operaciones del procedimiento acaba por constituir una situación en la que las características de nuestras acciones y las del conocimiento de lo externo **se funde**. Ello nos sirve para entender que el desarrollo de cada operación es una **OPORTUNIDAD DE DESARROLLO** de cada operación de las restantes y también, **UNA OPORTUNIDAD DE AUTOCONSTRUCCIÓN** del grupo como tal (ya que, paralelamente, se va construyendo una comprensión compartida).

Habrán grupos que necesitarán de proyectos bien establecidos y otros funcionarán sin demasiada sistematización. En sentido estricto, eso no quiere decir que se carezca de proyecto. Como señala A. Brown (1988): “**Todo grupo tiene un programa si lo definimos** como aquello que el grupo hace **PARA INTENTAR ALCANZAR sus objetivos**”. Sin embargo, no hemos de subestimar la planificación. Ésta resulta todavía más imprescindible cuando la acción comunitaria no es de un grupo simple sino de un intergrupo, ya que se trata entonces de una acción que implica a diversos partenaires colectivos.

*¿Qué ventajas se derivan de **participar** en la elaboración de un proyecto?*

Los procesos de participación en la elaboración de un proyecto son el **vehículo principal contra formas diversas de alienación**. Al posibilitar que nos apropiemos del sentido y características de nuestros propios actos son un vehículo necesario en nuestro proceso de liberación y realización: **nos hacemos SUJETOS CONSCIENTES, no meros ejecutores**.

2. La elaboración del proyecto colectivo o la planificación participativa

Una vez desarrollado el estudio de la situación social sobre la que desea intervenir el grupo, se **los datos y conclusiones se convertirán en referente de un proceso de definición colectiva** de los objetivos a establecer, de las acciones ...La publicación de los resultados de la investigación y su difusión selectiva ponen en nuestras manos un magnífico pretexto para **EXTENDER LA ACCIÓN** comunitaria a nuevos actores, incorporar nuevos miembros, conseguir nuevos apoyos...Se trata de una nueva ocasión para **RELANZAR el acción**, poniendo en marcha mecanismos para **SOCIALIZAR LA INFORMACIÓN** y para realizar una definición **PARTICIPATIVA del proyecto**. **El GRUPO MOTOR deberá organizar y animar** el tipo de foro, de asamblea general o de jornadas de debate para **comunicar esos resultados** y convertirlos en estímulo de debate y del diseño de las acciones que resulten más adecuadas recurriendo a todo tipo de medios de animación. **Para buscar el máximo de participación**, el grupo deberá concretar las características que tendrán las acciones futuras y sus formas de realización. Para ello nos servirá el **MODELO DE LAS NUEVE CUESTIONES de F. Cembranos**: (que se lleva a cabo **tras** el análisis y el diagnóstico.)

1. Qué se va hacer:

Definir la naturaleza del proyecto, dar nombre a la acción.

2. Por qué se va a hacer:

Razonar la acción en función del análisis de la realidad (situación social) efectuado previamente. Definir el origen y la fundamentación de la acción y localizar las necesidades y posibilidades detectadas en el diagnóstico.

3. Para qué se va actuar:

Objetivos que se pretenden alcanzar, en relación con el análisis de la realidad (de la situación social). Serán objetivos claros (que todos los protagonistas los comprendan) y medibles. Tendremos en cuenta necesidades y deseos, riesgos y dificultades..etc.

4. A quién se dirige la acción:

Cuáles van a ser los destinatarios. Cuestión determinante para realizar la planificación.

5. Cómo se va a hacer:

Decidir las actividades/tareas que se van a hacer según la acción elegida, la metodología de trabajo, la organización más conveniente y el método de evaluación.

6. Con quién se cuenta:

Qué recursos humanos van a ser necesarios, equipo de coordinación, de apoyo, colaboradores. Fijar la relación entre ellos y distribuir responsabilidades.

7. Con qué se cuenta:

Recursos materiales y económicos: cuáles son necesarios y cuáles ya se tienen.

8. Cuándo se llevará a cabo:

Tiempo de que se dispone, calendario de trabajo, cuándo se va a realizar. Establecer la frecuencia, periodicidad y la secuencia de todo el proceso de gestión y ejecución.

9. Dónde se va a hacer:

Concretar el ámbito de alcance del proyecto y los espacios en los que se intervendrá.

La definición de los objetivos y el diseño de las alternativas de acción constituyen un acontecimiento cualitativo de suma importancia, pues es cuando el grupo trata de diseñar **NUEVAS REALIDADES** y caminos para llegar a ellas. Es un momento que requiere de creatividad y de la **capacidad de PENSAR UTOPIÁS**. Sin embargo, solemos tener reprimidas estas capacidades.

Estas dificultades psicológicas y culturales con que se encuentran las novedades son las que **llevan al grupo-motor y al trabajador comunitario** a servirse de todo tipo de técnicas **activadoras de la CREATIVIDAD** escondida o enajenada de la gente. Se trata de **activar la IMAGINACIÓN** y posteriormente **SOPESAR LAS POSIBILIDADES**. Proyectar en el futuro deseos y sueños.

Técnicas para diseñar el futuro: brainstorming, el pasado mañana, la técnica del grupo nominal, el brainwriting, el diagrama de Ishikawa, el foro comunitario....

En esta fase de la acción comunitaria de lo que se trata es de establecer **objetivos del grupo en relación al espacio social que se desea transformar y el proyecto de acción del grupo** (la programación de tareas concretas a realizar). Sin embargo, no se debe olvidar, que el diagnóstico sobre la situación en la se desea intervenir y la definición de la acción son **OPERACIONES QUE SE DESARROLLAN EN PARALELO**.

3. La aplicación del proyecto colectivo

En esta parte, de lo que se trata es de **convertir el procedimiento profesional en oportunidad de acción de los grupos y personas destinatarias**. En la medida en que ello se va materializando, el proyecto de **influencia** del trabajador comunitario se hace más y más explícito para los miembros del grupo. El proyecto de intervención del trabajador comunitario se ha hecho, en este momento, ya una **REALIDAD**. (**generar nuevos sujetos colectivos e incrementar la capacidad de autonomía de los sectores sociales destinatarios**) y **AHORA** lo que conviene es que el grupo sea **CADA VEZ** más **AUTOSUFICIENTE** y necesite **menos** de la orientación del profesional.

Cuando hablamos de acción y de movilización tendemos a referirnos a la realización de las actividades proyectadas y a identificar que se trata de las que se hacen en la operación del procedimiento que llamamos de ejecución o de aplicación del proyecto. **ESO ES UN ERROR**, puesto que las operaciones **NO SON UNA SECUENCIA**. **La acción sería cuando se pone en marcha el proceso** para llevar a cabo **los servicios proyectados** o las **nuevas formas de hacer profesional previstas en el plan integral** o bien las **actividades proyectadas para conseguir que las administraciones** tomen una decisión determinada o los actos acordados en el grupo..... Los proyectos pueden ser muy variados y también el tipo de acción / movilización que se adopta o el estilo de relación con el tipo de acción.

Las posibilidades de ayuda del trabajador social en esta operación no se agotan. El agente **ayudar al grupo a evaluar las ventajas e inconvenientes** de los diferentes abordos, a **preparar al grupo para negociar** con agentes externos,.... Veremos algunas **orientaciones ESTRATÉGICAS** :

Twelvetrees (1988)

El papel del trabajador comunitario consiste en **ayudar al grupo a CENTRARSE** en alguno de los objetivos, evitando huidas hacia el activismo a la acción poco sopesada (evitar querer hacer mucho o demasiado deprisa), y en tratar de que el grupo tenga pronto resultados que puedan ser vividos como un éxito.

C. Freinet

La actuación estratégica debe tomar en consideración que mientras que el **ÉXITO** proporciona **CONFIANZA** y alimenta ilusión, el **FRACASO** es **INHIBIDOR**, destructor del entusiasmo. El trabajador comunitario debe llevar a cabo cierta pedagogía del éxito, hacer de espejo de sus consecuciones, hacer explícito el valor de lo realizado.

C. Plenchette-Brissonnet

Los trabajadores comunitarios tienden a no **promover** suficientemente los proyectos de **manera institucional**. Es un **ERROR FUNDAMENTAL**, que se paga caro, cuando los proyectos elaborados “duermen” en el fondo de un cajón por que no se han promovido como es debido en el momento adecuado.

P. Henderson y D.N.Thomas

Consideran un **problema** cuando se escogen estrategias sencillas que expresan, una tendencia a **elaborar proyectos SIN TOMAR** en consideración las diferencias que se dan entre los diferentes **PUNTOS DE VISTA POLÍTICAS**. Nos encontramos entonces con estrategias de consenso o de conflicto sin referencia a tipologías de acción más complejas.

Orientaciones estratégicas para la fase de acción **Henderson y Thomas**

1. Las tomas de posición de los grupos locales: deben estar bien estructuradas, argumentadas y revestidas del sólido testimonio de personas significativas, para que se tengan en las instituciones.

2. El lobbying o la presión: consiste en establecer confianza e interés entre un grupo y las personalidades políticas influyentes; eso requiere tiempo, paciencia y recursos.

3. La consideración más importante concierne al momento de la acción: ya que es el momento donde se puede permitir abordar más problemas. Temas como la vivienda o urbanismo, deben ser afrontados antes que los poderes públicos hayan tomado decisiones, que no dejen lugar más que a modificaciones menores.

4. Preparar el punto a negociar y la manera de presentar la negociación: ésta es una de las acciones más significativas y más vulnerables. Las administraciones públicas mantienen el poder sobre las asociaciones en cinco dominios: en los recursos, agendas, conocimiento experto, definición del problema y acceso a la información.

5. Dar confianza y competencia a los líderes de un grupo/delegación: formular exigencias (ya que ellas determinan el resultado), modular amenazas (hay diversos grados de firmeza) y ser razonablemente obstinado.

6. Aparcer como razonable o moderado es útil: sobre todo, cuando se supone que el interlocutor se alegrará de tu falta de moderación para desacreditar las reivindicaciones.

Reglas para las tácticas de conflicto S. Alinsky

1. Táctica del poder: “El poder no es sólo lo que tienes, también lo es aquello que el adversario **PIENSA** que tienes”
2. No **SALGAS** nunca del campo de experiencia de **TU** gente, sino les puedes provocar confusión y ganas de abandonar.
3. Siempre que puedas, **SAL** del campo de experiencia del **ADVERSARIO**, ya que lo que deseas provocarle es precisamente **CONFUSIÓN**.
4. Pon al adversario ante **SU PROPIO EVANGELIO** o sus declaraciones ideológicas; no podrá salir de **SUS** particulares normas.
5. **EL RIDÍCULO** es el arma de poder más potente de que dispone el hombre; prácticamente es imposible de responder, provoca además furia en el adversario.
6. Una táctica es buena si tu gente **SIENTE PLACER** aplicándola. Si no disfrutan es que algo falla.
7. Una táctica que requiere mucho tiempo se hace pesada. El hombre solo puede mantener el interés por un asunto **DURANTE UN TIEMPO LIMITADO**, después del cual se convierte en rutina.
8. Mantener la **PRESIÓN** por diferentes tácticas y utilizar todos los acontecimientos del momento en vuestro provecho.
9. La **AMENAZA** provoca más miedo que la propia acción
10. El principio fundamental de una táctica es conseguir que los acontecimientos evolucionen de forma que mantengan una **PRESIÓN PERMANENTE** sobre el adversario.
11. En todo trabajo organizativo es necesario sacar el máximo partido del **LADO NEGATIVO** de una situación para transformarla en positivo.
12. Una ataque no puede tener éxito más que teniendo una **SOLUCIÓN ALTERNATIVA**, constructiva y eficaz.
13. Hay que escoger el **DESTINATARIO**, fijarlo, personalizarlo y polarizar al máximo la acción en él.

4. Evaluar y redefinir el proyecto colectivo

La evaluación es:

- Una forma de **observación y análisis** del funcionamiento de una acción, de su diseño y de sus resultados con vistas a **ENJUICIAR SU CAPACIDAD** para conseguir **LOS OBJETIVOS** y proponer las **REDEFINICIONES** o ajustes que convengan para el futuro.
- Es **un instrumento** que impide la **enajenación de la acción** de los participantes: convierte en aprendizaje significativo las experiencias de la acción
- Pretende **CONOCER LOS RESULTADOS** y ponerlos **EN RELACIÓN** explicativa con el desarrollo efectivo del proyecto, con el contexto social de las problemáticas que tratamos y con nuestras intenciones.
- **El último de los resultados** de la evaluación es relacionar de manera **GLOBAL** la **experiencia PRÁCTICA** y las **DEFINICIONES INICIALES** de la intervención, **construir una explicación** de lo que ha pasado, tanto **positivo como negativo**.

Una propuesta de evaluación debería ser el ESPEJO EN EL QUE SE MIRARA UN PROYECTO. Lo establecido en el proyecto debe ser observado en su funcionamiento real:

- a) **las características del contexto de la acción** (que a medida que se actúa se hacen más explícitas)
- b) **la capacidad de obtener resultados y su relación con los objetivos**, los métodos y actividades que se realizan
- c) **la relación de éstos con lo previsto**: las formas de funcionamiento, organización y gestión efectivamente establecidas, su relación con lo previsto y las razones explicativas de los cambios
- d) **la participación de los destinatarios**, de los grupos, de los profesionales
- e) **la integración de acción en diversos ámbitos**, las redes de interconexión establecidas y su interés, los recursos, la financiación..

Las evaluaciones deben ser de tipo cualitativo, blandas, que permitan la participación de los **NO EXPERTOS**, que contribuyan al aprendizaje (que sean **FORMATIVAS**), que favorezcan la construcción de criterios e interpretaciones comunes entre los protagonistas del proyecto (**CULTURALES**), centradas en los procesos (en las **METODOLOGÍAS** y en la **ACCIÓN COMUNITARIA** como experiencia significativa)

A continuación veremos las principales operaciones de evaluación según Stufflebeam y Shinkfield (que los conoce su padre):

Las principales operaciones de la evaluación:

Referidas a las intenciones

Evaluación de entrada:

Consiste en dar cuenta de **las razones** de las estrategias y de **su interés por encima** de otras alternativas.

Referidas a las realizaciones

Evaluación del contexto:

Puede consistir en hacer relación de los objetivos, dar cuenta de las bases para su elección, la relación que guardan con las necesidades, las oportunidades y los problemas... Esta evaluación **debe contribuir a incrementar los conocimientos** de la situación social que se aborda y a complementar la construcción de su diagnóstico como instrumentos fundamentales de la intervención. Interesa **IDENTIFICAR** y **RELACIONAR** las circunstancias sociales y las deficiencias de la intervención.

Evaluación del proceso:

Puede consistir en la **descripción del proceso real, las actividades y los procedimientos**, su interpretación y valoración. La atención más especial se centrará en los elementos del proyecto que traducen operativamente **LA RENOVACIÓN METODOLÓGICA** y la **CALIDAD DE SU APLICACIÓN**.

Evaluación de resultados:

Consiste en hacer relación de las **CONSECUCIONES** y de las **DECISIONES** que se han ido tomando. Interpretar el valor y el mérito de los resultados.

Algunos instrumentos y técnicas para el desarrollo de evaluaciones:

a) **El relato de la acción comunitaria:** Puede ser un elemento esencial para la difusión, el contraste de la experiencia y la extensión de aprendizaje a otro; también puede ser instrumento facilitador del **ANÁLISIS** de la experiencia por parte del grupo-motor. El relato permite que la evaluación **NO SE ESCONDA** detrás de datos difíciles de comprender y ayuda a centrar la reflexión y el debate del grupo para generar opiniones comunes. Consiste en la **lectura del relato** y **una reflexión individual**. Después un **debate** y **una reflexión en grupo** y por último **el registro de las aportaciones** que ayudan a completarlo. En un relato se pueden diferenciar:

- un contenido **descriptivo** (presenta el ambiente físico y humano)
- un contenido **interpretativo** (se interpreta la parte descriptiva sin distorsionarla mediante un marco de referencia científico: es el inicio de la práctica teórica)
- un contenido **evaluativo/valorativo** (**no es lo mismo que la interpretación**, ya que aquí entran en acción los principios éticos e ideológicos y en función de ellos se revisa la intervención)

b) **El diario de campo:** Es un instrumento intermedio entre las situaciones muy concretas-limitadas (**EPISODIOS**) y el relato de períodos (**ETAPAS PROCESALES**) de la historia de una acción y/o intervención comunitaria. En el diario de campo se van desarrollando aspectos parciales que después se recogen en el relato. El diario recoge también descripciones, interpretaciones y valoraciones.

c) **El autoanálisis:** Se trata de un análisis y reflexión de grupo en torno a **la descripción de problemas, la interpretación de sus causas y la propuesta de posibles soluciones**. Se aplica a problemas, causas y soluciones relacionadas con el **DESARROLLO** de las acciones del proyecto colectivo.

d) **El cuaderno de evaluación:** Puede contener apartados de:

- **análisis de evoluciones o cambios:** se dibuja un **GRÁFICO** del proceso o funcionamiento del grupo motor u organización en un período de tiempo determinado en función de las impresiones que a uno le quedan (evolución). Después se da cuenta de las razones explicativas de las **INFLEXIONES** que aparecen en el gráfico (**qué circunstancias explican aquel cambio en el funcionamiento**)
- **preguntas abiertas:** sobre aspectos a describir, interpretar o valorar

e) **La interpelación evolutiva:** Es sustituta o complementaria del uso de cuestionarios cerrados y se realizaría como una **ENTREVISTA CENTRADA** en la **aclaración de detalles** para **completar y aclarar** aspectos especialmente importantes que hayan aparecido en el cuaderno de evaluación , en los relatos, etc...

f) **El archivo de la acción comunitaria:** Es fundamental documentar de manera sistemática la acción comunitaria para contar con una información **TRANSPARENTE y PÚBLICA** del proceso. Para documentar la acción, **Marchioni**, propone crear, desde los inicios, un **ARCHIVO** y organizarlo de la siguiente manera:

- un archivo **GENERAL cronológico** en el que se recoge todo lo que atañe al trabajo que se desarrolla en orden cronológico: cartas, informes, actas...
- **COPIA** de lo que va en el archivo cronológico irá a parar a **CARPETAS MONOTEMÁTICAS**, que permitirán conocer la actividad en cada ámbito y conocer la situación existente
- un archivo para **los INFORMES** que se realizan de la acción comunitaria, los presupuestos, y el estado de cuentas, que permiten una visión sintética del proceso.

ANEXO
TÉCNICAS PARA ORGANIZAR LA PARTICIPACIÓN Y ANIMAR LA CREATIVIDAD

TÉCNICA	SOCIOGRAMA
QUÉ ES	Representación gráfica de las relaciones sociales que están presentes entre un conjunto de actores.
CUANDO SE UTILIZA	Estrategia de acción para tomar conciencia de los diferentes actores/grupos presentes. Práctica participativa que se ha desarrollado con buenos resultados y que consiste en elaborar un mapa de relaciones con los propios sujetos colaboradores de la investigación, en una dinámica de grupo.
CÓMO	Explicar reglas del juego. Animador despliega un papel amplio, reparte rotuladores y sitúa un actor o grupo como punto de referencia. A partir del mismo, los participante van tejiendo las relaciones con otros grupos, instituciones y colectivos de la base social. Animador no debe participar. Composición puede ser en pirámide, con el poder en el vértice y la base social abajo. El análisis de los mapas sociales los podemos hacer fijándonos en las relaciones directas e indirectas entre los actores, las cualidades de las mismas, la intensidad...

TÉCNICA	ORGANIGRAMA
QUÉ ES	Sirve para estudiar la estructura organizativa de una institución / organización
CUANDO SE UTILIZA	En caso de análisis de una organización
CÓMO	Se pide a los miembros de una institución que diseñen el organigrama de la misma. Se cuelgan todos y se comparan. La comparación de las diferencias obliga a analizar los problemas (análisis crítico). Será la decodificación. Y luego se llevará a cabo la recodificación, elaborar un organigrama que proponga resolver las dificultades

TÉCNICA	BRAINSTROMING // TORMENTA DE IDEAS
QUÉ ES	Técnica utilizada en sobretodo para “diseñar el futuro”=definición de objetivos y diseño de alternativas de acción, para elaborar hipótesis.
CUANDO SE UTILIZA	Útil para generar alternativas haciendo uso de la INVENTIV, especialmente cuando se trata de generar soluciones creativas.
CÓMO	2 fases: animador lanza un tema sobre el que los miembros generan ideas; los participantes van haciendo libres aportaciones. La segunda fase, es la analítica: constituye la evaluación de lo dicho con anterioridad.

TÉCNICA	ENCUESTA PARTICIPATIVA
QUÉ ES	Encuesta que se aplica por muestreo y por estratos de población
CUANDO SE UTILIZA	La utilidad de esta técnica está relacionada con la exploración de las circunstancias internas de colectivos o sectores de la población y también con las circunstancias externas.
CÓMO	Se aplica por parte de un equipo inicial que luego va entregando cuestionarios para que los encuestados vayan a su vez aplicando la encuesta a otros hasta llegar al número deseado. Posteriormente se tratarán los datos y se procederá a un debate y difusión de esa información entre la población afectada con especial atención a los encuestados-colaboradores.

TÉCNICA	DIAGRAMA DE ISHIKAWA
QUÉ ES	Método gráfico de presentación y delimitación de problemas
CUANDO SE UTILIZA	Cuando necesitemos una visión de conjunto del problema.
CÓMO	Consiste en la ordenación gráfica de ideas, expresadas en conceptos o con frases cortas. La ordenación de estas se hace en forma de una raspa de pescado (línea horizontal y diversas laterales que parten de ella). Las ideas se aportan mediante una lluvia de ideas (al principio aquellas con aspectos más aglutinadores y posteriormente sus especificaciones). También se puede partir de algunas causas genéricas ya estipuladas para facilitar la fluidez o asociación de ideas.

TÉCNICA	EL IMPACTO DEL FUTURO
QUÉ ES	Técnica que somete a unos posicionamientos ideológicos al contraste de un colectivo para de esta forma observar hasta qué punto las soluciones futuras van a ir por uno u otro lado.
CUANDO SE UTILIZA	Útil para contrastar alguna opinión postura o solución entre los integrantes de un grupo.
CÓMO	Se pasa un cuestionario que recoge frases u opiniones referentes a posiciones éticas o sociopolíticas respecto a las acciones a realizar o no. Se contesta en función a una escala gradual (muy de acuerdo, bastante de acuerdo, poco, nada). Se clasifican los cuestionarios, se otorgan valores a las respuestas. Se juntan las personas que hayan sacado puntuación igual y deben defender su posicionamiento después de una breve preparación.

TÉCNICA	BRAINWRITING
QUÉ ES	Procedimiento similar al grupo nominal
CUANDO SE UTILIZA	
CÓMO	Animador lanza un tema. Cada participante escribe sus ideas en un papel. El animador, previamente ha puesto en el centro de la mesa un “fondo de ideas” para que cada miembro sustituya su lista por una de ellas dejando a cambio la suya. Al final todos disponen de todas las ideas generadas por el grupo. Se discuten de forma ordenada y se seleccionan las más importantes.

TÉCNICA	MÉTODO DAFO
QUÉ ES	Es un método que trata de ordenar la información extraída en un cuadrante sencillo que clasifica la información obtenida en función de que ésta se refiera más a las circunstancias internas del colectivo , sean negativas o positivas, o las circunstancias externas , sean negativas o positivas.
CUANDO SE UTILIZA	En los procedimientos de la planificación estratégica. El uso de este cuadrante como guió de reflexión y debate del grupo facilita el ordenamiento de importantes aspectos que deben tenerse en cuenta para proyectar las acciones futuras del colectivo.
CÓMO	DAFO= Debilidades y Amenazas // Fortalezas y Oportunidades:

	NEGATIVAS	POSITIVAS
CIRCUNSTANCIAS INTERNAS (corresponderán a un autodiagnóstico del grupo)	DEBILIDADES (factor de riesgo)	FORTALEZAS (factor de éxito)
CIRCUNSTANCIAS EXTERNAS (corresponderán a un juicio de valor del grupo)	AMENAZAS (factor de riesgo)	OPORTUNIDADES (factor de éxito)

OK, HASTA AQUÍ HE LLEGADO. FALTAN MÁS TÉCNICAS, PERO JO JA NO PUC MÉS. APA, BONA SORT A TOTES I A EMPOOOOOOLLAAAAAAAAR.

Nota.: EL TC COMPRENDE 3 NIVELES A SABER: el organizativo, que está relacionado con los conocimientos relacionados para crear organizaciones, el intraorganizativo, relacionado con los conocimientos necesarios para ayudar a salvar los problemas internos y el interorganizativo, que se ocupa de las relaciones del grupo con otras organizaciones.

Esta obra originalmente estaba contenida en el grupo catalán
www.apuntstreballsocial.tk

Actualmente
<http://treballsocial2.orgfree.com/>

este documento provee acceso libre e inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible gratuitamente investigación al público y apoyar a un mayor intercambio de conocimiento global.

Todos los derechos y créditos son íntegramente de sus autores y casas de estudio

Nuestra labor es compartir y reconocer el arduo trabajo de nuestros colegas

Visita:

www.mittrabajoessocial.com