

## Escenarios y estrategias para promover con eficacia el trabajo comunitario en tiempos de asistencialismo

*En memoria de Marco Marchioni*

### Resumen

El Trabajo Social y sus vertientes de caso, grupo y comunidad, ha supuesto una compartimentación que dificulta el desarrollo de un modelo integrador. Al mismo tiempo que se ha ido dejando de lado el trabajo comunitario, y los Servicios Sociales han sido sepultados por políticas asistencialistas, la ciudadanía ha quedado como receptora de ayudas y no como sujeto activo para la transformación social. Sin embargo, existen hoy importantes organismos que consideran la dimensión comunitaria como elemento decisivo para cualquier avance local y global, como ejemplo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por ello, junto al incremento de la exclusión social, amplificada por la pandemia, emerge nuevamente la demanda de un trabajo en, con y desde la comunidad. No obstante, esta conciencia más comunitaria no logra hacerse efectiva. Para avanzar en este camino pretendemos aportar estrategias o puntos de fuerza, constatados en diferentes experiencias, que permitan ir creando condiciones para un trabajo más comunitario. Así, con la implantación de propuestas de alcance limitado, es posible construir -a pesar de las dificultades existentes- iniciativas diversas y procesos integradores con orientación comunitaria.

### Palabras clave

Trabajo social estratégico. Modelo integrador. Organización comunitaria.  
Narrativa comunitaria. Agenda formativa local. Equipo comunitario.

## Scenarios and strategies to promote with efficacy community work in times of assistentialism

### Abstract

Social work and its case, group and community variants, has implied a compartmentalization that makes harder the development of an integrating model. Moreover, at the same time that community work has started being left aside and Social Services have been hidden by assistance policies, citizens have stayed as aid recipients and not as active subjects of social transformation. However, important organisms that consider the community dimension as a decisive element for any local and global advancement exist today, for example, the Sustainable Development Goals. Thus, together with the social exclusion increase amplified by the pandemic, emerges once again the demand for a work in, with and from the community. Nevertheless, this community consciousness does not achieve to become effective. To move forward in such a path, we pretend to offer strategies and strong lines of work, verified in different experiences, that would allow to begin creating conditions for a work that is more community related. Thus, with the implementation of proposals of limited reach, it is possible to construct -in spite of the existing difficulties- diverse initiatives and integrative processes with a community orientation.

### Keywords

Strategic social work. Integrative model. Community organization. Community narrative. Educational local agenda. Community team.

### Autoras / Authors

Luz Maria Morin Ramirez  
luzmorin.ramirez@gmail.com

María Luisa Blanco Roca  
marialuisablancoroca@gmail.com

RECIBIDO: 30.01.22 | REVISADO: 07.03.22 | ACEPTADO: 14.04.22 | PUBLICADO: 20.06.22

# Escenarios y estrategias para promover con eficacia el trabajo comunitario en tiempos de asistencialismo

## 1. Introducción

El Trabajo Social y sus vertientes de caso, grupo y comunidad, ha conllevado una compartimentación dificultando el desarrollo de un modelo integrador en los Servicios Sociales.

Al mismo tiempo el Trabajo Social Comunitario ha sido sepultado por políticas asistencialistas, con el predominio de las nuevas prestaciones sociales y de la ley de la dependencia. No se ha potenciado ni articulado suficientemente el aporte concreto del Trabajo Social Comunitario. La ciudadanía ha quedado como receptora de ayudas y no como sujeto activo de la transformación social (Marchionni *et al.* 2015). Se pierde así el saber social y el potencial transformador, que solo puede emerger en los procesos de desarrollo social unidos a la participación comunitaria. Asimismo es en el territorio local donde, desde el abordaje comunitario, se puede llevar a cabo un trabajo coordinado y colaborativo entre todas las organizaciones y personas que trabajan para la misma población. De este modo se visibilizan los recursos, se generan sinergias y se pone en valor el capital social.

Nuestra comunicación es fruto del conocimiento de muchas experiencias comunitarias, diversas y de diferente nivel de realización, que hemos tenido la suerte de acompañar y vivir. Y, al mismo tiempo, nos ha permitido aprender, reflexionar, ampliar, construir y compartir saberes.

### 1.1.- Contexto y estrategias globales

Existen hoy importantes organismos que consideran la dimensión social y comunitaria como elemento decisivo para cualquier avance local y global. Ello se pone de manifiesto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y en la Agen-

da 2030. Así destacamos los siguientes objetivos y algunas de sus metas.

ODS 1: sobre la pobreza. Meta 1.5, 1.b Crear marcos normativos sólidos, (...) apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.

ODS 4: sobre la educación. Meta 4.7 Promover una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial y la valoración de la diversidad cultural y la contribución de la cultura al desarrollo sostenible

ODS 10: reducción desigualdades. Meta 10.2 (...), potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas; Meta 10.7 Facilitar la migración y la movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas (...)

ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas. Meta 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles. Meta 11.3 Aumentar (...) la capacidad para la planificación y la gestión participativas, integradas y sostenibles de los asentamientos humanos en todos los países.

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos. Meta 17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas

Estas metas ODS ofrecen una perspectiva integradora, poniendo acentos en varios escenarios,

## Scenarios and strategies to promote with efficacy community work in times of assistentialism

aplicables a las políticas sociales y a los servicios sociales:

- a. En la responsabilidad pública y en la justicia, como la necesidad de marcos institucionales, normativos, decisiones políticas, inversiones y alianzas.
- b. En los elementos educativos y culturales, orientados hacia una ciudadanía mundial comprometida con la diversidad y el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones.
- c. Y en la importancia de la participación y de las decisiones participativas e inclusivas, con alianzas integradoras que incluyen a todos los actores.

Pero además tienen un interés fundamental en promover y conseguir un progreso que sea social, sostenible, que sea transformador de las estructuras y de las personas, con enfoque resiliente, que fomente el bienestar personal y social, que vele por la dignidad y la ponga en el centro de las actuaciones acometidas y que considere los Derechos Humanos como eje vertebrador. Todas estas cuestiones hacen de la Agenda 2030 y del trabajo social, grandes aliados, siempre y cuando quienes desarrollan su actividad profesional en este campo, la encaminen al sentido humano y social de transformación, promoción de la resiliencia y compromiso con el cambio positivo, tanto individual como colectivo (López y Palma, 2021).

No obstante, la conciencia comunitaria tiene muchas dificultades para hacerse efectiva. Por ello, en las siguientes páginas, se exponen posibles escenarios para impulsar un trabajo más comunitario así como estrategias, o puntos de fuerza, constatados en diferentes experiencias, que permitan

ir creando condiciones para una nueva forma de acción social y política dirigida a la implantación sostenible de procesos comunitarios.

## 2. Escenarios para impulsar el trabajo comunitario

Como las circunstancias o los contextos de partida pueden ser muy diferentes a la hora de plantear propuestas de trabajo *en, con y desde* la comunidad, las intervenciones sociales también tendrán que ser diferentes. Sin embargo, el fruto de prácticas acumuladas y del bagaje profesional y vital de muchas personas que han estado comprometidas o implicadas en diferentes actuaciones comunitarias, nos permite extraer, al menos, tres escenarios o vías de avance para el trabajo comunitario que van de lo micro a lo macro, de los asuntos cotidianos a estrategias generales. Estas son:

- Iniciativa comunitaria. Iniciativa o acción específica desarrollada en el ámbito local a corto plazo, en la que los actores locales forman parte del diseño, organización, desarrollo y evaluación de la misma. Una iniciativa comunitaria si bien responde más a la lógica de proyecto que de proceso, implica una forma de trabajar, de relacionarse o de tomar decisiones compartida y participativa. Normalmente está dirigida a una demanda o necesidad específica para superar la dispersión de esfuerzos, ejemplificar distintas formas de generar nuevas relaciones o promover mejoras en una comunidad. Por ejemplo: potenciar el trabajo con algunos de los protagonistas o un colectivo; mejorar cuestiones puntuales relacionadas con la salud de la población u otras emergencias; generar participación de la ciudadanía; realizar un mapa de recursos co-

## Escenarios y estrategias para promover con eficacia el trabajo comunitario en tiempos de asistencialismo

munitarios; desarrollar experiencias de aprendizaje y servicio para promover el voluntariado; etc. Pero también pueden enmarcarse dentro de una estrategia más global ya que la visión compartida y a largo plazo de la comunidad convierte sus iniciativas en procesos de mayor alcance o trascendencia. (Zapata, 2013)

- Orientación o enfoque comunitario. Los programas, servicios, etc. a medio/largo plazo o estables que atienden a demandas específicas o a necesidades de un colectivo, están más centrados en la vertiente individual o asistencial por lo que suelen tender a una errónea confrontación entre esta y la vertiente comunitaria. Es decir, tienden a ver lo comunitario como «una cosa más» a hacer (Ballester, 2020) o como alternativa al trabajo individual/asistencial, no como una estrategia de trabajo integral y compartido. Por ello, que incorporen un enfoque comunitario es asumir que estas tienen un interés general y que necesitan de una intervención orientada a toda la comunidad, contando con aportaciones que sobresalgan de la dimensión asistencial e implicando al mayor número posible de actores locales. Por ejemplo: un programa destinado al abordaje de la soledad de las personas mayores, al abandono escolar temprano, etc.
- Proceso comunitario. Un proceso comunitario sostenido en el tiempo, a través de un desarrollo cíclico y de carácter global, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de una comunidad. Un proceso que genere transformación concerniendo a las personas, pero también a la colectividad, a los comportamientos como a los valores. Atendiendo a la espiral del desarrollo local y territorial: un proceso envolvente que permite consolidar lo ya

realizado y mantener una perspectiva amplia del mismo y, por lo tanto, la revisión de los objetivos, la adaptación mutua, así como la capacitación para mejorar el mismo proceso desde su interior. En definitiva, el camino más efectivo para que no se produzcan o se ahonde en los desequilibrios territoriales y en las desigualdades sociales, incorporando la aportación del máximo número de actores y considerando el potencial de desarrollo endógeno de cualquier lugar. (Zapata, 2010)

Lo esencial y lo común a estos tres escenarios o vías de avance para suscitar un impulso comunitario es que:

tratan de fortalecer los vínculos y las relaciones colaborativas para favorecer la cohesión social y conferir un mayor protagonismo a la comunidad;

apuntan a formas de acción colectiva que se inscriben en una profundización de las prácticas participativas y democráticas;

se basan en la pedagogía, el conocimiento y la organización.

La elección de la propuesta a desarrollar dependerá de las fortalezas y oportunidades para ponerlas en marcha, de su adecuación a las necesidades detectadas, del tiempo disponible y de los recursos existentes (profesionales dedicados a su implementación y desarrollo pero, también, recursos y apoyos normativos, económicos y organizativos).

No obstante estas tres vías de trabajo comunitario no son excluyentes. Pueden ser, por ejemplo, niveles que ir escalando. De este modo, se pueden

## Scenarios and strategies to promote with efficacy community work in times of assistentialism

ir poniendo en marcha iniciativas comunitarias con la finalidad de generar experiencias positivas y condiciones que faciliten la colaboración y, paulatinamente, tratando de dar un enfoque más comunitario a un programa específico o al área de servicios sociales, etc. con la finalidad estratégica de desarrollar un proceso comunitario más amplio que vaya impregnado las políticas sociales e implicando a las organizaciones, recursos y actores locales del territorio.

### 3. Elementos clave para el fortalecimiento de las comunidades

Aunque hoy más que nunca se hable de lo comunitario como un elemento decisivo para cualquier avance social, corremos el riesgo de dirigir las estrategias y las políticas sociales, que se están trazando para esta etapa de recuperación, hacia un diseño incremental y agregativo (García, 1992), con la luz corta enfocada en lo urgente, lo sectorial, lo asistencial e individual.

Naturalmente, será necesario buscar soluciones y restañar las profundas heridas generadas por las consecuencias de la COVID-19 que han puesto en evidencia, aun de manera más palpable, las situaciones de desigualdad que se agudizaron con la Gran Recesión. Pero estas soluciones necesitan una intervención desde todos los frentes y desde todas las áreas (Velasco y Blanco, 2020); necesitan alianzas que restituyan la confianza en las instituciones; necesitan interdisciplinariedad y relaciones colaborativas en marcos claros de referencia; necesitan nuevas estructuras y agregaciones que vertebran la comunidad; necesitan toma de conciencia de la realidad; necesitan liderazgos y espacios de coproducción; necesitan visiones y narrativas compartidas... En definitiva, necesitan

de un marco cultural y simbólico, político, relacional y educativo en el que el trabajo comunitario tiene mucho que aportar.

Para contribuir a la definición de aspectos que generen algunas condiciones que se tienen que dar para desarrollar este marco, señalamos algunas líneas de fuerza o elementos clave basadas en el amplio legado experiencial y epistemológico de Marco Marchioni, verificado y enriquecido en numerosas experiencias desarrolladas en áreas y sectores diversos a lo largo de varias décadas.

#### 3.1.- La Organización Comunitaria

*Organización comunitaria: proceso por el cual la comunidad local se va dotando de espacios de relación, colaboración y participación de sus tres protagonistas.*

En cualquier ámbito para adquirir la capacidad de cambiar algo hace falta organización y, en este aspecto, el ámbito comunitario no es una excepción. Plantear hoy la mejora de una comunidad a través de acciones o procesos que los protagonistas sientan como suyos, es plantear procesos participativos y de transformación en tiempos complejos que implican diferentes niveles y diferentes papeles, diferentes personas, administraciones y entidades, también diferentes organizaciones ciudadanas con prácticas muy arraigadas (Marchioni, 2019).

En el actual panorama de enorme injusticia estructural, se dan condiciones objetivas para desencadenar cambios pero podemos observar una preocupante movilización de la extrema derecha y un crecimiento de las soluciones y propuestas de tipo darwinista social (Munárriz, 2021). Para evitarlo debemos optar por una alternativa que

## Escenarios y estrategias para promover con eficacia el trabajo comunitario en tiempos de asistencialismo

promueva la organización social y la formación humana. Sin esta organización social y comunitaria y sin formación humana lo que generamos es dependencia que, inevitablemente, sin lo anterior deriva en asistencialismo.

Por ello, desde el trabajo comunitario, entendemos la dimensión organizativa y relacional como una estrategia clave para la integración de políticas sectoriales, la participación y el fortalecimiento de las comunidades locales, hoy más que nunca complejas, vulnerables y fragmentadas. Una estrategia clave que debe construirse a través de procesos que impliquen tanto a las estructuras institucionales como a las técnicas y ciudadanas. Porque hacen falta todas las manos, cabezas y corazones (Herrero, 2018)

### 3.1.1.- *Procesos institucionales*

Procesos institucionales que contribuyan a generar relaciones y espacios de colaboración entre administraciones, tanto vertical (entre distintos niveles públicos que intervienen en el territorio) como horizontal (entre, por ejemplo, salud y educación o vivienda y servicios sociales, etc.); así como entre administraciones y entidades de distinta naturaleza para promover la colaboración público-privada.

La complejidad para crear y mantener estos espacios institucionales es indudable, ya que las distintas visiones sobre cómo intervenir ante una situación, o la mediatización por el hecho de que coincidan o no los partidos que gobiernan en unas u otras administraciones (Pindado, 2004), aumentan las dificultades para llegar a consensos sobre la plasmación de alianzas de distinta naturaleza o la pertinencia y realización de iniciativas compartidas.

También está el tema de la inversión -porque el presupuesto es importante- pero el verdadero escollo estriba, sobre todo, en el cambio de cultura y en el cambio de la organización y de los procedimientos (Simón, 2022). Por ello, lograr este tipo de espacios de relación y colaboración institucional -respetuosos con las diferentes competencias pero centrados en prioridades compartidas- implica, ante todo, un liderazgo y una acción de gobierno clara y decidida que introduzca una visión estratégica y participativa para generar nuevos marcos normativos y nuevas formas de organizarse, dotando los servicios de medios técnicos y formativos para el desarrollo de sus actuaciones de manera más eficaz y transversal.

Sin embargo, como decíamos, para ello habrá que ir abordando algunas dificultades. Entre ellas, las siguientes:

- El constreñimiento del marco administrativo-institucional y de los procedimientos que impiden el desarrollo de estrategias complementarias o el impulso más comunitario de las políticas públicas y la intervención social.
- Los tiempos burocráticos que provocan que la aprobación de los presupuestos, acuerdos marco, protocolos, etc. se dilaten perdiendo fuerza y la confianza de los actores participantes o promotores.
- El trabajo comunitario se vincula solo a las áreas de servicios a las personas dejando de lado (porque no quieren o porque no le dan importancia...) a otras áreas o programas.
- El gestión de los cargos electos que al actuar con perspectivas partidistas, normativistas, clientelistas, etc. impiden el funcionamiento

## Scenarios and strategies to promote with efficacy community work in times of assistentialism

de medios o canales para la colaboración interinstitucional o para incorporar procesos de debate y participación amplios.

- El papel y la organización interna de los profesionales, cuya dedicación a la atención directa les impide dedicarse a abordajes más colectivos o comunitarios, a tener presencia en otros espacios y proyectos del territorio, a disponer de tiempo para sistematizar experiencias y aprender de la práctica, etc.
- Las entidades del tercer sector y asociaciones han ido derivando en la dependencia para el financiamiento de sus actuaciones, dejando de lado su papel de control social y de contribución a genuinos procesos de cambio (oenegeismo).

Naturalmente, como hablamos de trabajo comunitario y, por ende, de proximidad y de participación, el gobierno local es un pilar fundamental. Sin embargo, el gobierno de la cosa pública no está solo en el ayuntamiento ya que gran parte de las políticas públicas se deciden y ejecutan desde otros niveles supra locales. Es por lo que el liderazgo y motor de estos procesos debe estar en los ayuntamientos pero relacionándose, cooperando y coordinándose con las demás administraciones o instituciones que tienen repercusión en el ámbito de la gestión de las políticas públicas.

Por las dificultades mencionadas la promoción de estos procesos requerirá ir poco a poco, definiendo dónde están los cuellos de botella y desactivándolos; algunos irán más rápidos y otros costará algo más de tiempo. La corriente creciente durante esta década sobre gobernanza participativa local, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o, recientemente, la necesidad de acuerdos y sinergias para

desarrollar los fondos Next Generation, sin duda incidirán en la comprensión de la necesidad de alianzas entre instituciones y la colaboración público-privada, ya que muchos gobiernos locales no han sido ajenos a estas transformaciones.

### 3.1.2.- *Procesos multidisciplinares*

Procesos multidisciplinares en los que profesionales de diferentes ámbitos y sectores se conozcan, re-conozcan y cooperen para mejorar y enriquecer sus actuaciones incorporando la dimensión comunitaria.

Algunas orientaciones para que, desde la acción técnica, se pueda ir comenzando a dar un giro más comunitario en la manera de funcionar y de abordar distintas situaciones desde un espacio de trabajo compartido son:

- Delimitar y justificar el área y territorio de acción.
- Conocer los recursos técnicos, así como los espacios o redes disponibles y potenciales.
- Fundamentar la acción en la implicación de los técnico-profesionales participantes.
- Definir las premisas metodológicas, adaptándolas y flexibilizándolas a la realidad local.
- Habilitar un sistema de organización y funcionamiento operativo.
- Generar instrumentos para el desarrollo de la acción compartida.
- Registrar las dinámicas de trabajo, sus objetivos y resultados.



## Escenarios y estrategias para promover con eficacia el trabajo comunitario en tiempos de asistencialismo

- Visibilizar el espacio de trabajo y sus logros.

Con todo, y considerando nuestra experiencia, para que estas orientaciones puedan prosperar uno de los primeros pasos u obstáculos a superar es que se reconozca esta labor. Si las y los profesionales no cuentan con el reconocimiento del trabajo que implica su labor comunitaria dentro de la organización del servicio, su participación sería *voluntariado* y, por lo tanto, insostenible en el tiempo. Insostenibilidad que impediría establecer canales y espacios estables de colaboración para mejorar la eficacia de las intervenciones a través de enfoques más comunitarios.

También, como decíamos, otro ejercicio esencial es que una vez definido el territorio -de escala asumible y donde se reconozcan en él los actores- a la hora de tratar de organizar espacios técnicos de relación y colaboración es necesario considerar lo existente, es decir: explorar y tener en cuenta los espacios y redes que están funcionando, así como contar con los y las profesionales de programas, recursos y servicios que ya operan en la comunidad, tanto públicos como privados.

A partir de aquí será esencial ir construyendo el espacio-proyecto compartido tratando de configurar una estrategia comunitaria con más repercusión y más integrada a través de la motivación y participación de la ciudadanía y la involucración de la administración en sus diferentes niveles.

### 3.1.3.- *Procesos y dinámicas integradoras*

Procesos y dinámicas integradoras para trabajar conjuntamente a través de relaciones horizontales, el diálogo y el consenso, y para reconocer e impulsar espacios e iniciativas en los que se promueva la participación de la ciudadanía.

Naturalmente, cuanto mayor es el grado de participación, mayor es también la ampliación de responsabilidades, pero hay muchos elementos y factores que condicionan la calidad del trabajo en, con y desde la comunidad. En especial, durante este periodo en el que los factores sociales, económicos y políticos que inciden en los territorios son tan complejos y convulsos.

Comprender esto, nos lleva al presupuesto metodológico básico de que hay que promover la implicación de todos los actores, aun sabiendo que en la praxis solo lo hará una parte. Pero esta parte debe mantenerse siempre abierta a la integración de nuevos participantes y no cerrarse en sí misma. La cuestión es facilitar momentos y espacios de encuentro para que quien quiera o pueda participar lo haga en el momento o en la medida que quiera. Es decir, en base a la «teoría de los tres círculos» (Marchioni *et al.*, 2013) con la que, además de favorecer oportunidades de participación según el contexto y las posibilidades, se constata que lo importante es la continuidad de los procesos comunitarios y de las acciones participativas, no la continuidad de las personas.

Dentro de las dinámicas comunitarias, y dentro de los elementos metodológicos, nos parece importante atender a realidades personales, individuales y colectivas, así como las dificultades u oportunidades de cada contexto que pueden facilitar las siguientes líneas de avance que proponemos para generar vías tangibles de organización y de relación.

- Promoción de liderazgos individuales o colectivos a través de propuestas organizativas y relacionales -formales e informales- en diferentes ámbitos y sectores, dependiendo de la motivación de las personas participantes o que hay que involucrar. En particular aquellos acto-



## Scenarios and strategies to promote with efficacy community work in times of assistentialism

res que por su ubicación física, rol en la sociedad, función que desempeñan, conocimientos opiniones o propuestas, etc. pueden ejercer un papel de liderazgo o acompañamiento en las iniciativas o procesos comunitarios. Naturalmente la flexibilidad y la visión inclusiva, teniendo en cuenta diversidad cultural, género, edad, colectivo, sector, lugar, profesión, etc. es importante conocer los liderazgos individuales existentes en cada comunidad, así como los de las organizaciones políticas, sociales y culturales en sentido amplio, que también tienen un importante papel en la historia y en la vida de cada comunidad. Ello es necesario tanto para la puesta en marcha de las iniciativas comunitarias como para contar con su participación en los diferentes procesos de relación, encuentros, diagnóstico, planificación, acción y evaluación comunitaria (Ferrer *et al.*, 2017).

- Procesos interactivos y de creatividad comunitaria para la innovación social a través de acciones que impliquen un proceso de trabajo que fomente la participación y las relaciones entre los recursos técnico-profesionales y la ciudadanía, así como el apoyo de las administraciones y entidades del territorio. Una participación que se materialice en el diseño, desarrollo y visibilización de iniciativas comunitarias participativas. En este sentido, la dinamización sociocultural o acciones donde la cultura y el arte tomen protagonismo, son herramientas muy útiles para revitalizar los vínculos comunitarios y las relaciones positivas. Muchas veces se desea poner en marcha iniciativas con orientación comunitaria y ante la falta de recursos, profesionales y equipos participativos y comunitarios, se opta por sacar una idea que puede emerger desde el responsable público o del profesional encargado. Estas ideas pueden

incluso ser *brillantes* pero no gozan del arraigo y la legitimidad de haber nacido en procesos interactivos y participativos. Como decía Eric Monnier «es preferible perder en rigor para ganar en legitimidad» (Monnier, 1990). Al mismo tiempo, como en un proceso de Investigación Acción Participativa (IAP), para que el resultado de la participación sea lo más efectiva posible, los actores deben ser plurales y encontrarse en las diferentes dimensiones y realidades de la vida comunitaria. Si la mirada es primordialmente sectorial, el resultado de los procesos interactivos y participativos puede estar sesgado. Registrar y difundir de modo adecuado todo el proceso, y dotarlo de organización y rigurosidad, facilitará que se conviertan en acciones recurrentes que *enganchen* y *comprometan* a la ciudadanía con estas iniciativas que suponen innovación social y poder transformador de la realidad.

- Encuentros comunitarios entre los tres protagonistas, accesibles e inclusivos, para compartir y visibilizar los logros del impulso comunitario que se está desarrollando en el territorio. Con diferentes horarios y localizaciones y con elementos innovadores y creativos considerando la idiosincrasia e identidad local.
- La facilitación de un grupo promotor o núcleo como herramienta para generar condiciones que ayuden a la consecución de objetivos compartidos, reforzar la comunicación fluida y empática, o crear un clima que contribuya a aumentar la calidad y consistencia de los procesos de mejora de la comunidad. Del acercamiento e inmersión en la realidad en cada comunidad pueden ir emergiendo y conociéndose diferentes niveles de motivación e implicación. De esos encuentros inicia-

## Escenarios y estrategias para promover con eficacia el trabajo comunitario en tiempos de asistencialismo

les es bueno que salga un grupo promotor, comprometido con la iniciativa comunitaria. Este grupo promotor o núcleo de la iniciativa, como impulso básico inicial, puede ir luego incorporando diferentes roles, en función de las características de las personas y de las necesidades de las iniciativas y procesos comunitarios.

- Mesas de trabajo técnicas o protocolos para desarrollar intervenciones específicas de manera más integrada y compartida (como, por ejemplo, la gestión de casos) incorporando mecanismos de colaboración público-privada y herramientas tecnológicas de gestión acordes a las actuales necesidades.
- Acuerdos en pro del trabajo comunitario y alianzas plurales. Un estrategia o impulso facilitador puede ser el llegar a acuerdos con actores plurales, con compromisos e influencias diversas en los territorios. Estos acuerdos deben recogerse de algún modo, devolverse a los implicados y hacerse visibles. Pueden ser de carácter más informal como a través de un acta, o pueden ser de carácter más formal como un acuerdo en el pleno municipal o una firma de un convenio entre diferentes organizaciones públicas y o privadas. Estos acuerdos y alianzas (García, 2002) pueden y deben hacerse visibles a través de diferentes medios, informándose adecuadamente a toda la comunidad.

### *3. 2.- Mecanismos y métodos para construir conocimiento y objetivos compartidos.*

Un proceso comunitario (pero, también, una iniciativa o un programa con orientación comunitaria) se articula alrededor de un ciclo que permite

avanzar y afianzar los elementos metodológicos del trabajo comunitario. El andamio de este ciclo puede sintetizarse en: construcción de nuevas relaciones y espacios de encuentro, conocimiento compartido y diagnóstico, programación y evaluación. Todos ellos caracterizados por el enfoque inclusivo, la información constante y la involucración de los tres protagonistas.

Como la realidad cambia y porque la finalidad intrínseca del trabajo comunitario es la de su continuidad y sostenibilidad, evitando el peligro de agotarse o estancarse, el desarrollo cíclico evoluciona actualizando cada uno de los pasos. Es decir: se mantienen las relaciones y se crean otras nuevas; se mantienen o se renuevan los espacios de relación en función de nuevas necesidades; se actualiza el conocimiento compartido y el diagnóstico; se programa en función del nuevo diagnóstico; y se lleva a cabo una evaluación continua para mejorar o validar las actuaciones llevadas a cabo.

Y así sucesivamente. Un proceso sin solución de continuidad porque las situaciones cambian, las personas cambian... y el proceso de mejora de la comunidad, las relaciones, su fórmula organizacional y de respuestas conjuntas, deben adaptarse a los continuos y complejos retos a los que se enfrentan las comunidades locales.

En este marco, nos centraremos en dos elementos que pueden resultar claves para tomar conciencia de la realidad a través de un conocimiento compartido y, en paralelo, reforzar los vínculos comunitarios con y entre los tres protagonistas.

- La Audición (Marchioni, 1992) como método y proceso de construcción de conocimiento

## Scenarios and strategies to promote with efficacy community work in times of assistentialism

compartido. En el conocimiento compartido son igualmente importantes los datos y las informaciones objetivas (sociodemográficos, económicos, etc.), como las aportaciones subjetivas de los protagonistas (percepciones, conocimiento vital y experiencias). De la combinación de las dos (objetivas y subjetivas), nace la comprensión y el conocimiento de la realidad y de sus posibles modificaciones. El conjunto de estas informaciones que permiten tener una visión compartida de la comunidad es lo que llamamos Monografía Comunitaria. Para la recogida y sistematización de la parte subjetiva pueden seguirse los pasos de la metodología de investigación participativa establecida por Marco Marchioni: la Audición, una metodología que se fundamenta en la escucha y en los conocimientos de los protagonistas de la comunidad. Una diferencia fundamental entre la Audición y cualquier otro tipo de investigación se deriva de la cuestión del equipo. En el caso de la Audición, el equipo que la realiza se conforma con personas que intervienen o que forman parte de la comunidad. Ello se deriva esencialmente de la idea base de la Audición: no se realiza solo para saber o conocer una determinada realidad, sino para cambiarla. Otra premisa metodológica de la Audición es que se realiza a través de coloquios abiertos en los que la persona o el grupo coloquiado decide los temas de los que quiere hablar, sin ninguna presión o dirección por parte de quien lo dinamiza. Por lo tanto, no se utilizan ni entrevistas ni cuestionarios cerrados (Morin, 2021).

- Los Prediagnósticos comunitarios. Normalmente la elaboración de un conocimiento compartido amplio sobre una temática con-

creta o de carácter global de una determinada realidad comunitaria requiere de una investigación que necesita tiempo, medios y recursos con los que generalmente no se cuentan. En este caso, un conocimiento previo o un prediagnóstico sintético, que analice las principales características del territorio o de la temática a abordar, puede ayudar a conocer las circunstancias básicas sobre las que fundamentar una iniciativa o una intervención social. Un prediagnóstico (o un Diagnóstico Rápido) puede ser utilizado en cualquier fase de un proyecto, desde su concepción hasta su evaluación; pero es importante tener en cuenta que no tiene la pretensión de sustituir investigaciones y técnicas de diagnosis más amplias y comunitarias. Sin embargo sí que puede generar criterios, cuantitativos y cualitativos, sobre los cuales basar una investigación más exhaustiva o profundizar en temas concretos. Además, por la relativa rapidez en la documentación de sus resultados, también puede tener la capacidad de dinamizar el debate sobre un determinado problema sobrevenido o una oportunidad detectada, así como ir creando en los actores una mayor conciencia y motivación para la participación.

### 3. 3.- La narrativa comunitaria

El trabajo comunitario está unido a la documentación y a la información en todas sus etapas y momentos. En este sentido podemos hablar de contenidos y procedimientos. No se trata solo de información “administrativa” (Testa, 1993), esa información de recursos (fichero de recursos) que solemos realizar las trabajadoras sociales desde siempre. Qué duda cabe que es muy importante saber con qué recursos contamos en los territo-

## Escenarios y estrategias para promover con eficacia el trabajo comunitario en tiempos de asistencialismo

rios y no solo los institucionales. Pero no nos podemos quedar en un recuento, frío y aséptico, sin entrar en la vida, en los mundos vitales que se mueven en el interior de cada recurso institucional y social (Blanco, 2001). ¿Qué energías se concitan? ¿Quién o quiénes mueven los hilos de las decisiones? ¿Qué experiencias y saber atesoran? ¿Cuál es su auténtico sentimiento comunitario? ¿Existe apertura al entorno? ¿Han formado parte de alguna iniciativa social o comunitaria? ¿Qué tradiciones acogen que forman parte de la identidad e historia de la comunidad? Estas y otras preguntas nos ayudarían a entrar en el corazón de cada recurso y a establecer las necesarias relaciones y conexiones para conocer las narrativas existentes, que pueden ir sentando las bases para un trabajo comunitario.

Cada organización, entidad o asociación de la comunidad tiene su historia y ha formado parte -de alguna manera- de la historia colectiva. Pero suele existir un sectorialismo y alguna endogamia que dificulta el que las organizaciones, públicas y privadas, abran sus puertas y se interconecten, yendo más allá de sus propios objetivos. Así los centros educativos se suelen centrar en actividades hacia adentro y, en algunos casos, si realizan actividades en el entorno son de carácter puntual y aislado, sin conectar con iniciativas y procesos comunitarios que les permitan vivir lo que significa realmente construirse como ciudadanía activa e implicada socialmente, qué puede y debe aportar a su comunidad y a la mejora de sus propias condiciones de vida y de convivencia.

En este sentido el trabajo comunitario escucha. El trabajo comunitario genera condiciones para visibilizar lo que existe y crear oportunidades para que emerja una narrativa comunita-

ria integral e integradora. Ello genera identidad compartida y refuerza el poder comunitario en la construcción participativa de las respuestas que necesitamos.

### *3. 4. - Agenda formativa local*

La formación y capacitación (programada y endoformativa) de los actores locales, cada uno en su papel, es uno de los aspectos más importantes para contar con personas capaces de desarrollar un trabajo comunitario y participativo en su ámbito profesional o de vida y para que estas sean, a su vez, transmisoras directas en su ámbito de influencia.

Como Marco Marchioni siempre expresaba, la participación no se improvisa. Es necesaria una agenda formativa local, no solo integrando saberes y experiencias, sino que ofrezca la formación necesaria, unida a la acción, para que las iniciativas tengan orientación comunitaria y que los procesos estén científicamente fundamentados y apoyados técnicamente. Esta agenda formativa local, con diferentes características y formatos, se orienta a todos los actores: profesionales, ciudadanía y responsables institucionales y sociales.

La formación, al estar también conectada con los diferentes elementos de la metodología comunitaria, acompaña a la acción y es requerida por ella. Así la motivación de las personas participantes es diferente y está no solo guiada por las necesidades, sino que las personas enriquecen la formación participativa con su saber, experiencias y propuestas. Se sienten también así acogidas y reconocidas. Y ese sentimiento y comprensión se convierte en motivación y satisfacción, y la satisfacción impulsa una mayor implicación y compromiso. Y todo, al fin, repercute

## Scenarios and strategies to promote with efficacy community work in times of assistentialism

en la eficacia, en el impacto, en los resultados, en el éxito de los procesos (Riva y Moreno, 2020).

### 3. 5.- El Equipo comunitario

En estos momentos, ante la tentación de que se puedan sumar más efectivos a los recursos sectoriales y asistenciales existentes, particularmente en aquellos ámbitos con más carencias, es el momento de enfatizar la necesidad de contar con profesionales que aborden, sobre todo, los aspectos de las dimensiones relacionales y organizativas del trabajo comunitario (Red de profesionales y entidades de intervención comunitaria, 2020).

Naturalmente, lo deseable es que para desarrollar esta labor se cuente con profesionales del territorio que pasen de un trabajo con funciones específicas (con carácter más asistencial o dedicado a la atención a la persona, familia, grupos, etc.) a un trabajo con funciones inespecíficas o caracterizadas por atender a cuestiones comunitarias que atañen al interés y a la población en general. Pero, también, lo deseable es que el trabajo de estos profesionales sea estable, esté inmerso en una organización y en un marco con visión e intencionalidad comunitaria. Y no, como ocurre muchas veces, dependiente de acciones puntuales a *golpe de subvención* a las que se las etiqueta de comunitario porque participa gente de la comunidad o se realiza fuera de los despachos (Ballester, 2020).

Porque, en definitiva:

- hablamos de desarrollar una intervención social profesionalizada que considerando lo existente promueva procesos que mejoren la comunidad, facilitando sinergias y la partici-

pación de sus protagonistas a través de marcos organizacionales y relacionales.

- para la promoción y sostenibilidad de un proceso comunitario es necesario contar con medios (humanos, técnicos, económicos...), respaldo institucional, estrategia, enfoque y método.

Como repetía insistentemente Marco Marchioni: sin equipo, no hay proceso.

### BIBLIOGRAFÍA

- Ballester, M. (2020). Acompañando equipos de servicios sociales en el impulso de modelos de intervención más comunitarios: sistematización de la experiencia y compilación de aprendizajes. *Revista de Treball Social*, 219, pp. 101-118.
- Blanco, M.L. (2001). Trabajo social, eficacia institucional y desarrollo afectivo. *Servicios Sociales y Política Social*, 54, pp. 109-121
- Ferrer, J., Álamo, J.M., Morin, L.M., Marchioni, M. (2017). El diagnóstico social en trabajo social comunitario. *Revista de Trabajo Social*, 211, pp. 103-115
- García, J. (1992). *Público y privado en la acción social. Del Estado de Bienestar al Estado Social*. Editorial Popular.
- García, J. (2002). Paradigma de red y acción social. *Documentación Social*, 129, pp. 13-38
- Herrero, Y. (2 de octubre 2018). El reto de reorganizar la vida en común. Público. <https://temas.publico.es/precarios-del-mundo/2018/10/02/el-reto-de-reorganizar-la-vida-en-comun/>
- López, A.L. y Palma, M.O. (2021). Trabajo Social y Agenda 2030, respuestas para la transformación social. *Servicios Sociales y Política Social*, 125, pp. 23-34.
- Marchioni, M. (1992). *La Audición. Un método de investigación participativa y comunitaria*. Editorial Bencho.
- Marchioni, M. (2019). Participación, ciudadanía y democracia participativa. En Álamo, A. y Pérez, J. (Coords.), *Participación*

## Escenarios y estrategias para promover con eficacia el trabajo comunitario en tiempos de asistencialismo

ciudadana y gobernanza. *Materiales para la facilitación*. (pp. 17-31) Editorial Octaedro.

Marchioni, M., Morin, L.M., Giménez, C. y Rubio, J.A. (2015). *Metodología. Juntos por la Convivencia. Claves del Proyecto Intervención Comunitaria Intercultural* (Vol. 2). Obra Social “la Caixa”.

Marchioni, M., Morin, L.M. y Álamo, J.M. (2013). Metodología de la intervención comunitaria. Los procesos comunitarios. Buades, J. y Giménez, C. (Ed.), *Hagamos de nuestro barrio un lugar habitable. Manual de intervención comunitaria en barrios* (pp. 59-72). Tirant Lo Blanch.

Monnier, E. (1990). Objetivos y destinatarios de las evaluaciones. *Documentación administrativa*, 224-225, pp. 131- 152.

Morin, L.M. (2021). Anatomía de una Audición. Un método de investigación comunitaria y participativa. En Monografía Comunitaria “La covid-19 en San Cristóbal de La Laguna: una mirada desde la comunidad”. [https://www.aytolalaguna.es/CDN/files/servicios/participacion-ciudadana/.galleries/DOCUMENTOS-PROYECTO-COMUNIDAD/MCC19-A6\\_Anatomia-de-una-audicion.pdf](https://www.aytolalaguna.es/CDN/files/servicios/participacion-ciudadana/.galleries/DOCUMENTOS-PROYECTO-COMUNIDAD/MCC19-A6_Anatomia-de-una-audicion.pdf)

Munárriz, A. (28 de marzo 2021). ¿Una revolución tras la pandemia? Hay ira y desigualdad, pero falta organización. Infolibre. [https://www.infolibre.es/politica/revolucion-pandemia-hay-ira-desigualdad-falta-organizacion\\_1\\_1194929.html](https://www.infolibre.es/politica/revolucion-pandemia-hay-ira-desigualdad-falta-organizacion_1_1194929.html)

Pindado, F. (2004). Gobierno local y participación ciudadana. *Psychosocial Intervention*, Vol. 13- nº 3, pp. 307-323.

Red de profesionales y entidades de Intervención Comunitaria (2020). Los procesos comunitarios, herramientas inclusivas y cohesionadoras fundamentales en tiempos de crisis. *Documentación Social*, 6 - IV etapa.

Riva, F. y Moreno, A. (2020). *Aprender a participar desde la escuela*. Narcea.

Simón, P. (enero, 2022). *El Estado ineficiente, el talón de Aquiles del pacto social*. Comunicación presentada en Radiografía de la desigualdad en España ¿conseguirá sobrevivir el pacto social en España?, Barcelona.

Testa, M. (1994). *Pensar en salud*. (1ª ed.). Lugar Editorial.

Velasco, M. y Blanco, M.L. (2020). Marco Marchioni, trabajo comunitario y democracia participativa. *Documentación Social*, 5.

Zapata, V.M. (junio, 2013). *Los procesos de innovación social mediante la participación ciudadana como estrategia para el desarrollo local*. Comunicación presentada en el IX Coloquio Nacional de Desarrollo Local del GTDL-AGE. Alicante.

Zapata, V.M. (2010). *El desarrollo territorial como proceso en forma de espiral*. <https://www.studocu.com/es/document/uned/medioambiente-y-sociedad/espiral-del-desarrollo-local-2010/1188293>