

# La mirada comunitaria en la intervención social. Una experiencia práctica de gestión para la acción

Community perspective in social intervention. A practical experience of management for action

Rosa Maria Alemany Monleón<sup>1</sup>

## Resumen

Estáis iniciando la lectura de un artículo que pretende explicar cómo estamos visionando nuestra práctica diaria, para hacer posible que nuestra mirada responda de forma ética a una perspectiva de las personas, los grupos y la comunidad en interdependencia y en constante cambio, con sus potencialidades, sus saberes y sus experiencias y cómo estas transacciones pueden llegar a ser y son el motor transformativo hacia estrategias de vida más confortables y amables para las personas y su entorno.

**Palabras clave:** Complejidad social, transdisciplinariedad, trabajo en red, gestión de los liderazgos.

**Para citar el artículo:** ALEMANY MONLEÓN, Rosa Maria. La mirada comunitaria en la intervención social. Una experiencia práctica de gestión para la acción. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, diciembre 2014, n. 203, páginas 88-104. ISSN 0212-7210.

---

<sup>1</sup> Trabajadora social y antropóloga cultural. Jefa del Departament de Serveis Socials Àmbit de Serveis a la Persona de l'Ajuntament de Gavà. [ralemany@gava.cat](mailto:ralemany@gava.cat).

## Abstract

You are starting reading an article that seeks to explain how we are envisioning our daily practice, to enable our point of view respond ethically to a perspective of individuals, groups and community interdependence and constantly changing, with their potential, their knowledge and their experiences and how you're your transactions could become and are the engine toward transformative strategies most comfortable and friendly for people life and environment.

**Key words:** Social complexity, transdisciplinarity, networking, management leadership.

## Los servicios sociales como contexto y la intervención social como texto

– *¿Y cuándo piensas realizar tu sueño? –le preguntó el maestro a su discípulo.*

– *Cuando tenga la oportunidad de hacerlo –respondió éste.*

*El maestro le contestó:*

– *La oportunidad nunca llega. La oportunidad ya está aquí.*

ANTHONY DE MELLO

La Ley de Servicios Sociales 12/2007, de 11 de octubre,<sup>2</sup> define la necesidad de reconstruir un sistema y una organización de servicios de bienestar más eficientes, dinámicos y flexibles para poder dar respuestas desde la proximidad territorial y relacional a la vez que generadores de relaciones y vínculos más implicativos y comprometidos.

Desde este posicionamiento en origen nos encontramos, entonces, en un escenario donde es posible alcanzar la finalidad inherente de los servicios sociales en su espacio de in-

tervención social: hacer posible el bienestar individual y colectivo de las personas y de la comunidad/es que les sea y es necesario. También es el espacio actual donde los servicios sociales afrontan los problemas/malestares de siempre y los nuevos problemas/malestares que generan mayor complejidad en el diagnóstico y más dificultades en la búsqueda de alternativas.

Se dice que la actual crisis económica podemos entenderla como una oportunidad, también se dice que nada será como antes de la misma. La situación actual evidencia de nuevo cómo el sujeto –las personas– es y son inseparablemente e indisolublemente bio-psico-sociales. Más allá de la gestión de los derechos y/o las prestaciones, las personas requieren “ser”, gestionar y poner en juego sus capacidades y ser protagonistas constantes de sus vidas.

■ **Las personas requieren “ser”, gestionar y poner en juego sus capacidades y ser protagonistas constantes de sus vidas.**

<sup>2</sup> <https://www.boe.es/boe/dias/2007/11/06/pdfs/A45490-45519.pdf>.

Esta evidente complejidad en la cotidianidad de lo social favorece repensar nuestros esquemas y prácticas de intervención, tendentes de forma habitual a la simplificación de las situaciones abordadas, y esto requiere que repensemos nuestras formas de trabajar, nuestros hábitos profesionales, articulando desde la complejidad y el trabajo más colaborativo el contexto para aprender y pensar en la innovación de nuevos estilos de relaciones, que sean más flexibles y creativos y que a la vez nos permitan una adecuada planificación y gestión de las estrategias que hagan posible la transformación necesaria de las estructuras operativas de los servicios sociales. Estrategias de trabajo que hagan posible la aplicación de otras metodologías de intervención y organización interdisciplinar, permitiéndonos distanciarnos de verdades absolutas y buscar espacios que nos permitan mayores niveles de aprendizaje de las personas, los grupos y las comunidades.

Entendemos que en este lugar es posible “reconocer al otro” en su singularidad, y es posible también incorporar otras formas de relación más cooperativas en las que los ciudadanos se sientan escuchados y partícipes de los procesos de transformación. Este espacio requiere también un posicionamiento, una ideología técnica íntimamente comprometida con el cambio y el bienestar, en mayúscula, de las personas y comunidades, incorporando nuevas lógicas menos lineales y más intersubjetivas.

Analizar los fenómenos y las situaciones desde el paradigma de la complejidad, en

nuestro momento social, es el posicionamiento que puede hacer posible la búsqueda de alternativas a las situaciones construidas como problema. Autores como Zigmunt Bauman, Humberto Maturana, Alain Touraine, Kenneth Gergen, entre otros, apuestan por una gestión social donde el sujeto sea el director de su propia vida, desde un proceso constante de revisión de nuestros esquemas mentales, de la búsqueda de nuevas alternativas desde la interdependencia con otros actores, contextos y entornos, la gestión de los recursos disponibles y en la generalización, homogeneización y construcción de las problemáticas sociales. Hacerlo no está exento de problemas y tiene un coste personal y organizativo que no deberíamos menospreciar (Alemany, 2012).<sup>3</sup>

Los sujetos, los grupos, los territorios sociales deben ser considerados como los protagonistas de los procesos de transformación desde la dimensión comunitaria. Es necesario también que sea compromiso ético no sólo reconocer los sujetos sociales sino también reconocer los saberes y las capacidades de todos los agentes sociales. Sumando estos saberes como estrategia que haga posible un proceso transformador real. Este reconocimiento conlleva abandonar relaciones fundamentadas en las disciplinas de unos y de otros y favorecer un mestizaje disciplinario/profesional. Si creemos que estamos en este lugar más cercano a la ciudadanía y disponemos de la caja de herramientas y los conocimientos para acompañar a esta ciudadanía, el mantenimiento del bienestar de las personas

<sup>3</sup> Conferencia inaugural de Rosa María Alemany Monleón. “Entender el futuro”. IX Jornadas de Servicios Sociales Básicos. Barcelona, 6 y 7 de junio de 2012.

[http://www.tsocat.cat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1606&Itemid=360&lang=ca](http://www.tsocat.cat/index.php?option=com_content&view=article&id=1606&Itemid=360&lang=ca)  
<http://cssb.cat/antecedents/novenes-jornades-de-servis-socials-basics/>.

es una conquista diaria, sostenible y real.

La actual Ley de Servicios Sociales reivindica en su artículo 3 que la finalidad de los servicios sociales es favorecer que las personas, los grupos y la comunidad puedan vivir dignamente a lo largo de su vida, haciendo posible la cobertura de sus necesidades sociales básicas y que son aquellas que repercuten en la autonomía personal, en una mejor calidad de vida, en las relaciones interpersonales y sociales y en el bienestar de la comunidad. Dicho postulado ideológico implica necesariamente un cambio también en las perspectivas y metodologías de análisis e intervención haciendo posible la incorporación de la dimensión promocional y perspectiva comunitaria en el diagnóstico social. El sujeto se reconoce en relación e interrelación a su medio y entorno y éste, a su vez, como espacio de promoción y potenciación de las personas que en él se relacionan. Es el sistema público de servicios sociales el que debe garantizar la plena autonomía de las personas y los grupos, y consecuentemente es la atención social primaria la puerta de entrada al sistema y responsable en la oferta de una atención personalizada y de amplio alcance, que contemple de forma integral la situación personal y relacional de sus usuarios/personas atendidas.

Siguiendo a Campanini y Luppi (1991) podríamos cambiar nuestra narrativa de los hechos incorporando un cambio conceptual. Ellos nos sugieren que en vez de hablar del bienestar y el malestar hablemos de equilibrio y desequilibrio entre las personas y sus contextos relacionales. Este cambio de mirada puede ayudarnos a desprendernos de la imagen todavía demasiado fija de quienes son los «usuarios de los servicios sociales» y (re)construir a los mismos como personas

### ■ Abrir la mirada analítica más allá del caso, incluyendo praxis de análisis sistémico, de teoría de redes y de mediación.

con un conjunto de dificultades que son cotidianas, entendidas como manifestaciones de la «crisis de vida» propia del sistema social en el que estamos insertos. Es este marco jurídico/ideológico el que nos lleva a abrir la mirada analítica más allá del caso, incluyendo praxis de análisis sistémico, de teoría de redes y de mediación.

Partiendo de este escenario específico, trabajar desde la promoción implica buscar la cooperación y la corresponsabilidad de los sujetos individuales, familiares, grupales y comunitarios, con el fin de buscar respuestas conjuntas a las problemáticas sociales, diseñando estrategias compartidas de promoción y de prevención ante los procesos de exclusión.

Plantear nuestra intervención desde el reconocimiento de las capacidades de los individuos y colectivos nos ha llevado a poner la atención de la intervención en incidir sobre la naturaleza de las problemáticas, para fomentar la interacción de los factores que las componen, teniendo en cuenta que siempre hablamos de situaciones multifactoriales. A través de nuestra intervención buscamos crear las condiciones para que las personas, grupos y organizaciones puedan construir y

### ■ A través de nuestra intervención buscamos crear las condiciones para que las personas, grupos y organizaciones puedan construir y apropiarse de estrategias de transformación.

apropiarse de estrategias de transformación. Trabajar para hacer visible el potencial personal de cada persona y/o grupo para que sean ellas mismas quienes reconozcan y lleven a cabo su propia capacitación y del entorno a partir de la acción y emergencia de todos sus saberes y capacidades. (Alemany, Martínez, Vila, 2013).<sup>4</sup>

Nosotros entendemos que los Servicios Sociales se configuran como un instrumento para la eliminación de las situaciones de injusticia y para favorecer la inclusión social, ofreciendo un acceso equitativo a todas aquellas opciones que están a disposición de la población, la clave es concederles un espacio de centralidad para impulsar dinámicas participativas y universales. Y deben ser los propios Servicios Sociales, como elemento vertebrador de los diversos ámbitos de atención a la ciudadanía, los que adopten un papel referencial<sup>5</sup> para impulsar dinámicas transformativas y universales. Para que esto sea posible, para que los servicios sociales se conviertan en nódulos centrales de los servicios de promoción de las personas y las comunidades, hace falta que se dé un cambio de rol, un redescubrir las competencias propias que le pertenecen, haciendo del acompañamiento, estando al “al lado y junto a” su filosofía de trabajo y su perspectiva de construcción de realidades para hacer posible un cambio transformativo de amplio calado.

## De dónde venimos: el ¿qué?

*Todo lo que nos irrita de los demás puede conducirnos a la comprensión de nosotros mismos.*

CARL G. JUNG

Fernando Fantova<sup>6</sup> plantea en un documento reciente el lugar que ocupan los servicios sociales definiéndolo como una “encrucijada estratégica y quizá existencial me refiero a que es posible que estemos asistiendo a un proceso de mutación de los servicios sociales, de modo que dejen de ser aquella asistencia social (inespecífica en cuanto a las necesidades a las que responde pero dirigida únicamente a colectivos considerados vulnerables) para convertirse en verdaderos servicios sociales (entendidos como servicios dirigidos a todas las personas, pero pertinentes tan sólo para unas determinadas necesidades, a mi entender las que tienen que ver con la interacción humana, entendida como el ajuste dinámico entre autonomía funcional e integración relacional). (...) En un contexto de incremento de las situaciones de dependencia funcional en las diferentes etapas del ciclo vital (y singularmente en las últimas) y de transformación, diversificación y fragilización de los vínculos (llamados informales) de carácter familiar y comunitario, los servicios sociales pueden encontrar una tarea suficiente y valiosa, a mi entender, en esa promoción y protección de la interacción humana de la que hablaba, una tarea que les es muy propia, por otro lado”.

<sup>4</sup> <http://congresos.um.es/isasat/isasat2012/paper/view/27781>

<sup>5</sup> La Ley de Servicios Sociales de 2007, define la importancia del profesional referente con una función de guía y orientador a lo largo de toda la intervención de los distintos dispositivos y servicios.

<sup>6</sup> Fernando Fantova (2014). *¿Cómo se podría caracterizar el espacio de intersección entre servicios sociales e innovación? Seminario de innovación social en el ámbito de los servicios sociales*. Pág. 1. [http://fantova.net/?page\\_id=46](http://fantova.net/?page_id=46)

Nosotros hemos entendido que para llevar a cabo un cambio de mirada y de perspectiva de la intervención social debíamos irnos desprendiendo de nuestras certezas, de todas aquellas que nos han llevado hasta donde estamos ahora, ya que no podemos solo llevar en nuestras mochilas las experiencias y el conocimiento adquirido hasta ahora. Como nos dicen algunos autores, estos conocimientos no son neutros, están cargados de ideología. Han sido muy importantes y nos han ayudado, hasta el momento, en la «construcción» nuestras realidades.<sup>6</sup>

Estos catorce primeros años del siglo XXI son un exponente de una sociedad cambiante. La situación económica, contada como sistémica, el mestizaje cultural como realidad de los territorios, el desempleo estructural y las prácticas sociopolíticas diferenciadas del entorno de las personas nos ponen de manifiesto de una manera especialmente cruda la necesidad de cambiar la mirada, de revisar los métodos, los instrumentos y las prácticas desde la revisión de nuestros esquemas mentales, valores, morales, éticas e ideologías.

### ■ La revisión de nuestros esquemas mentales, valores, morales, éticas e ideologías.

Si creemos que estamos en ese lugar más cercano a las personas y disponemos de la actitud para acompañarlas, acompañar debe

convertirse en la acción política y de las políticas sociales, estando al lado de la comunidad y de los sujetos para mantener y empoderar su bienestar.

### Hacia dónde vamos/queremos ir: el ¿por qué?

*Las únicas armas de las que dispongo son la batuta y el violonchelo*

Pau Casals

Este lugar profesional entendemos que hace posible y necesario un cambio en las perspectivas y en las metodologías de análisis e intervención, posibilitando la incorporación de la dimensión promocional y la perspectiva comunitaria en el diagnóstico social. Haciendo de la función de ayuda y soporte un valor ético de la intervención social. Revisar nuestros esquemas mentales, nuestras experiencias profesionales; pasar de la cultura de la disciplina –fundamentada en una lógica sectorial– a una cultura profesional basada en lógicas que nos permitan transversalizar e integrar las intervenciones pasa a ser un proceso altamente necesario y saludable.

De esta manera las funciones y tareas profesionales no vendrán ya predefinidas por la disciplina de origen, sino en relación a la acción que se lleve a cabo y en coherencia con las capacidades y habilidades técnicas, con las aptitudes y, más importante, actitudes de los profesionales.

<sup>7</sup> Este conjunto de conocimientos se fue diseñando después de la 2ª Guerra Mundial, y ayudó enormemente a dibujar las hojas de ruta para la reconstrucción de buena parte del sistema mundo. La antropología en África, la sociología y la economía en los EE.UU. y Europa, la psicología y sus corrientes... entre otras disciplinas como vehículos de un discurso, de una narrativa científica y rigurosa que contextualizaba una situación a resolver, al tiempo que definía y parametrizaba sistemas estancos y homogéneos, desde la objetivación de los fenómenos y las situaciones. Seguro que en coherencia a lo que se necesitaba como fuente de inspiración.

■ De esta manera las funciones y tareas profesionales no vendrán ya predefinidas por la disciplina de origen, sino en relación a la acción que se lleve a cabo y en coherencia con las capacidades y habilidades técnicas, con las aptitudes y, más importante, actitudes de los profesionales.

La función de ayuda de la que venimos hablando es la que posibilita el aprendizaje y por ende facilita la autonomía. Esta relación intersubjetiva donde los sujetos son un valor activo para la gestión, resolución y cambio de la situación planteada.<sup>8</sup> El modelo que proponemos es una apuesta por unas nuevas formas de hacer pensar y relacionarnos con la población que permiten trabajar por la promoción del territorio, entendido en su complejidad como aglutinador de personas individuales y relaciones de convivencia que configuran la comunidad, a políticos, técnicos y ciudadanos conjuntamente en un clima de colaboración. Un camino que vamos construyendo juntos. Aun cuando debemos ser capaces de reconocer los saberes diferenciales y el papel que cada cual tenemos para, por un lado, aprender del otro y construir conjuntamente desde lo que nos diferencia y desde lo que nos une.

## Cuál es nuestra teoría del cambio: ¿para qué y con quién?

*Todos nosotros sabemos algo. Todos nosotros ignoramos algo. Por eso aprendemos siempre.*

PAULO FREIRE

*Lo importante es no dejar de hacerse preguntas*

ALBERT EINSTEIN

El sujeto social se reconoce en relación con su entorno personal, familiar, laboral, ambiental, social y este entorno es, a la vez, el espacio de promoción y potenciación de todas y cada una de las personas que en él se interrelacionan.

Es esta persona y con su conjunto de relaciones, también con los profesionales de la intervención social, relaciones sostenidas por valores vinculados al compromiso colectivo, que es posible, y desde la suma de todos y con todos, potenciar y transformar el contexto comunitario como espacio para la promoción de todos y de todas. Esta cosmovisión del sujeto en interdependencia con su entorno define este “nosotros”, esta mentalidad del “Con-nosotros” que hace posible que hablemos de comunidad como un espacio de identificación colectiva.

Así lo que define la comunidad es la construcción mental de los individuos, que hace que al compartir un repertorio de símbolos se definan unas fronteras que los separan de otros individuos. Unas fronteras construi-

<sup>8</sup> Fernando Fantova (2014) indica: “En ese contexto los servicios sociales dejarán de ser apreciados por prestaciones, actividades o apoyos típicos de otros ámbitos (como el dinero para la subsistencia o el alojamiento, por poner dos ejemplos) y serán exitosos en la medida en que aporten un valor añadido específico que necesariamente tendrá que ver, a mi entender, con la protección y promoción de la autonomía funcional y la relacionalidad familiar y comunitaria”. Véase *¿Cómo se podría caracterizar el espacio de intersección entre servicios sociales e innovación? Seminario de innovación social en el ámbito de los servicios sociales*. Pág. 3. [http://fantova.net/?page\\_id=46](http://fantova.net/?page_id=46)

das simbólicamente, algunas veces a partir de vínculos relacionales fuertes y otras a partir de vínculos débiles, que permiten delimitar un espacio social que ofrece un acuerdo en cuanto a normas y comportamientos aceptados, así como las facilidades de confianza necesarias para generar los intercambios de relaciones, informaciones, etc. (Sancho; 2005).<sup>9</sup>

Queremos favorecer, mediante la acción profesional, la densificación y creación de redes de relaciones de diversa índole en el territorio desde la ética del compromiso y la cooperación. Desde el paradigma “ganar-ganar”, añadiendo a la acción el valor de la educación en el sentido más amplio del término. Posibilitando un territorio, una comunidad amable y gestora de la convivencia en la diversidad.

Esta posición ideológica es, sin lugar a dudas, la cultura relacional que hace posible el trabajo en red en el contexto comunitario. Definimos así la comunidad como una red o redes de relaciones diversas. Es una forma de agrupamiento humano que se configura como una red social que puede ser potenciadora de las relaciones sociales. En este sentido, el concepto *red social* no solo es una metáfora adecuada que nos permite entender la sociedad más próxima a las personas, sino que también sirve como instrumento de análisis del espacio social de intervención y como guía útil para poder orientar la acción colectiva.

Este proceso de aprendizaje nos da herramientas para poder crecer y fomentar la cultura de la mediación,<sup>10</sup> que es la cultura del diálogo, donde situamos la palabra como herramienta para la transformación. Como profesionales queremos construir un espacio relacional entre técnicos y sujetos que

■ **Este proceso de aprendizaje nos da herramientas para poder crecer y fomentar la cultura de la mediación, que es la cultura del diálogo, donde situamos la palabra como herramienta para la transformación.**

permita construir, de forma colaborativa, realidades alternativas partiendo del aprendizaje de competencias comunicativas.

Por esta razón, desde una perspectiva de trabajo y servicios sociales transformativa y comunitaria, si la finalidad que se persigue es el bienestar de la ciudadanía, aquello que sucede en uno de los principales escenarios de vida pública debe ser también sujeto de nuestra intervención como un elemento más que conforma el sistema complejo en el que nos movemos.

Cambiar nuestras actitudes con relación al concepto de intervención y centrarnos en este proceso interactivo de la comunidad implica, como resultado visible, una transformación de las actitudes de la población. Es decir, el individuo pasivo y conforme con su realidad y que no se plantea actitudes de cambio puede llegar a ser consciente de su situación personal y de su identificación con el entorno.

Deberíamos vencer aquella cosmovisión de la Administración que se encuentra demasiado lejos de la realidad de sus “usuarios”, aquellos que son el motivo de su existencia. Incorporando otras formas de relación más cooperativas en las que los ciudadanos se sientan reconocidos, escuchados e incorporados a los procesos de transformación. Este escenario requiere un proceso técnico más com-

<sup>9</sup> [http://wdb.ugr.es/~nuevoshorizontests/wordpress/wp-content/uploads/Comunidad\\_Jordi\\_Sancho.pdf](http://wdb.ugr.es/~nuevoshorizontests/wordpress/wp-content/uploads/Comunidad_Jordi_Sancho.pdf)

<sup>10</sup> Nota de la autora: Posición éticoprofesional como forma de dar voz de abajo hacia arriba.

prometido con el cambio y el bienestar de los ciudadanos y ciudadanas, incorporando nuevas lógicas de sistema, de retroalimentación y capacitándonos para poder afrontar las situaciones de incertidumbre que aparecerán ante este nuevo paradigma de acción.<sup>11</sup>

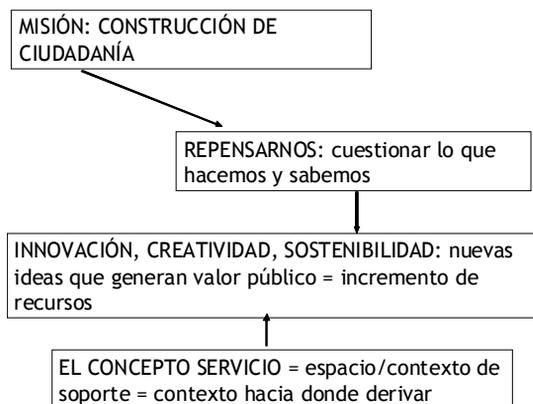
Entender que todo el mundo es un agente educativo y creativo, y conectarse mediante un discurso promocional común, será la clave para visualizar el gran número de opciones de las que disponemos. Encontrar la complementariedad y el hilo conductor entre los conocimientos adquiridos refuerza este sentido de aprendizaje significativo para el transcurso vital.

Se trata de promover procesos que faciliten y hagan posible la restitución de vínculos, la construcción de identidades y la participación colectiva para así poder transformar su propia realidad, y engrasar este entramado de actores hará posible que todos y cada uno se capaciten cada vez más, desde la red se multiplican los aprendizajes, incrementando la eficiencia y la sostenibilidad.

■ Se trata de promover procesos que faciliten y hagan posible la restitución de vínculos, la construcción de identidades y la participación colectiva para así poder transformar su propia realidad, y engrasar este entramado de actores hará posible que todos y cada uno se capaciten cada vez más, desde la red se multiplican los aprendizajes, incrementando la eficiencia y la sostenibilidad.

La finalidad del trabajo debe ser estimular la imaginación para poder avanzar en la construcción de una Administración favorecedora de la transversalidad en una triple dimensión: política, de servicios y de equipamientos a la vez que incorporando nuevos métodos de gestión que puedan favorecer la optimización de los recursos públicos y la calidad de los servicios.

Esquema 1



Fuente: elaboración propia

<sup>11</sup> José Antonio Marina (2012): “Las organizaciones tienen que mirar hacia su interior para crear, organizar y procesar nueva información, con el fin de generar conocimiento. A este proceso se le llama aprendizaje organizacional”.

## Proceso transformativo: el ¿cómo? Con nuestra caja de herramientas para la intervención social desde la perspectiva comunitaria

*Si quieres cambiar al mundo, cámbiate a ti mismo.*

MAHATMA GANDHI

*No es posible asegurar el futuro. Sólo es posible perder el presente.*

Ivan Klima

Demasiado a menudo, cuando hablamos de procesos de cambio, nos situamos en aquello que debe modificarse a partir de “nosotros”: esperamos que el cambio se dé fuera de nosotros.<sup>12</sup> También habitualmente el cambio se circunscribe a las metodologías o a la resignificación de las competencias-fronteras de conocimientos, saberes o disciplinas. Instrumentos que aplicamos, procesamos y evaluamos como garantía y excelencia de nuevas formas de actuar.

Nuestra apuesta organizativa no se ha fundamentado en la reacción/actuación frente a nuevas necesidades —en sentido amplio—; nuestra apuesta se ha perfilado a partir de una revisión de nosotros mismos, ser el núcleo de investigación, pensar, pensarnos y repensarnos antes que reaccionar. En definitiva imaginarnos como queremos ser “de mayores”.<sup>13</sup>

Se trataba de pasar de la construcción del “hacer” a la construcción del “pensar” entendiendo que el cambio debe darse a nivel de “pensamiento”, en este sentido de

replanteamiento de la “intervención” —en sentido amplio—, de pasar de un pensamiento de tipo mecanicista a un pensamiento analítico como fuente de “inspiración”.

Sabemos aquello que queremos: introducir el trabajo integrado de redes como práctica pertinente de los servicios sociales y como la mejor manera de posicionarse frente a la actual situación de la organización, la comunidad y nuestro encargo. No ha sido este un proceso exento de dificultades, al igual que cualquier otro proceso colectivo de negociación y cambio. Estas dificultades se centran, básicamente, en las resistencias, los mapas mentales, los preconceptos y los estereotipos de los profesionales y de la misma organización, situación que tenemos en cuenta e intentamos gestionar como un elemento más del proceso de transformación.

La orientación de las organizaciones y de nuestras miradas y prácticas desde una lógica de red<sup>14</sup> la entendemos como aquella que se adapta mejor a la “sociedad del conocimiento”. El trabajo en red permite articular y hacer revivir la comunidad: de las ideas, de las emociones, de la creación, de la pasión y del compromiso. Este camino supone repensar nuestras formas de trabajar, nuestros hábitos profesionales, articulando desde la complicidad y el trabajo colaborativo el camino para aprender a ser y funcionar como equipos cercanos a las comunidades.

La acción comunitaria transforma y cambia las maneras de pensar e interpretar la realidad. Si desde los servicios sociales que-

<sup>12</sup>El trabajo comunitario pone de relieve la contradicción de querer implicar a las comunidades en espacios de participación sin tener en cuenta aplicarlo a la práctica profesional cotidiana.

<sup>13</sup>Flecha i Puigvert. *Las comunidades de aprendizaje: una apuesta por la igualdad educativa.*

<http://www.ugr.es/~fjriros/pce/media/4-4-c-FlechaPuigvertComunidades%20de%20aprendizaje.pdf>

<sup>14</sup>Siguiendo a José Ramón Ubieto el trabajo en red no es ya una opción sino un requisito.

remos dinamizar la acción comunitaria venimos argumentando la necesidad de revisar nuestras prácticas. No podemos pedir a los demás que trabajen o hagan aquello que nosotros no hacemos. Hemos de movilizarlos desde el interior de nuestras organizaciones y hemos de transformarnos para hacer posible que se nos pueda identificar desde fuera de la organización como agentes implicados en un proyecto que nos es común.

Esta posición profesional es también un modelo vivencial de aprendizaje en nuestro entorno y en nuestro trabajo habitual. Es un posicionamiento proactivo mediante el cual podemos construir conjuntamente y no desde posicionamientos proyectivos desde los que exijo y deposito en el otro aquello que yo no hago o no me planteo.<sup>15</sup>

El trabajo comunitario permite la función profesional de (co)constructor del cam-

bio, contribuyendo en la recreación de nuevas relaciones entre otros servicios y otros actores del territorio. Haciendo posible que sea la propia red quien acompañe y se ocupe de los sujetos, no siendo ellos los que son derivados de unos a otros dispositivos<sup>16</sup> y/o servicios. A la vez que favoreciendo la construcción no sólo de prácticas comunes sino también de un lenguaje y comunicación comunes.

El conocimiento de la realidad, del contexto donde se desarrolla el cotidiano de los individuos, es requisito para nuestra intervención, es por eso que los equipos se abren en el territorio diversificando la distribución de tareas y funciones frente un nuevo paradigma de la intervención social que demanda nuevas miradas, nuevos marcos referenciales y una adaptabilidad en los roles y las funciones profesionales y técnicas para hacerlo posible.

### Esquema 2

## Líneas metodológicas

1. Trabajo integrado.
  - Corresponsabilidad y colaboración
  - Gestión del tiempo compartido y colectivo
2. Estrategia proactiva.
3. Relación entre el individuo-el grupo-la comunidad: visión holística del sujeto de intervención.
4. Reflexión-acción-reflexión.
5. Identificar aquello común como aquello compartido: implicación en la mejora de las condiciones sociales.
6. Perspectiva preventiva, promocional y de proximidad.

Fuente: elaboración propia

<sup>15</sup> Forma parte de nuestro compromiso ético, especialmente importante en un momento tan convulso como el actual.

<sup>16</sup> Nota de la autora: Siguiendo a Jaume Funes, los sujetos son llevados a la deriva cuando no es posible tejer una red real de relaciones y complicidades entre los distintos servicios y dispositivos de un territorio. Contrariamente a esta situación es esta red colaborativa la que acoge al sujeto –individual o colectivo– y lo acompaña a lo largo de la intervención.

- **Los equipos se abren en el territorio diversificando la distribución de tareas y funciones frente un nuevo paradigma de la intervención social que demanda nuevas miradas, nuevos marcos referenciales y una adaptabilidad en los roles y las funciones profesionales y técnicas para hacerlo posible.**

Frente a una planificación organizativa total o estática, se contraponen la planificación estratégica o dinámica, con capacidad para flexibilizar los procesos de acción en diálogo con los actores presentes en la situación que se quiere modificar.

### Esquema 3

#### ***Dimensiones de la estrategia a medio plazo***

- Polivalencia de los profesionales
- Sostenibilidad de las acciones
- Flexibilidad en las unidades organizativas y en los procesos de acción
- Adaptabilidad de los procesos y de los procedimientos
- Rentabilidad de las acciones
- Transversalidad
- Integralidad
- Gestión de los liderazgos
- Gestión del conocimiento
- Gestión de “las participaciones” de lo social

Fuente: elaboración propia

La construcción de nuevos espacios de trabajo colectivo que permitan la sistematización de las ideas y de las prácticas, así como de aprendizaje/formación y de lugar de ex-

- **La construcción de nuevos espacios de trabajo colectivo que permitan la sistematización de las ideas y de las prácticas, así como de aprendizaje/formación y de lugar de exploración-experimentación-evaluación.**

ploración-experimentación-evaluación; o lo que llamamos las reuniones de trabajo, deben ser una práctica habitual. Estos espacios de relación profesional permiten redimensionar los hechos e inspirar escenarios más creativos entre todos los profesionales.

En el nivel de la reestructuración de las funciones profesionales se hace necesario pasar de la dimensión disciplinaria –con una lógica de funcionamiento sectorial– a una dimensión más integradora –con lógicas que permitan transversalizar la intervención–,

### ■ Pasar de la dimensión disciplinaria –con una lógica de funcionamiento sectorial– a una dimensión más integradora –con lógicas que permitan transversalizar la intervención–, propia del trabajo en equipo.

propia del trabajo en equipo. En este sentido, la distribución de funciones no viene predefinida por la disciplina de origen del profesional, sino en relación a la acción a llevar a cabo en coherencia con sus capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes. Reconociendo así que existen similares prácticas e instrumentos y métodos, pero es el profesional, a través de la acción, que les da vida, rigor y capacidad de cambio.

Toma sentido, en este proceso, la gestión de las emociones y la gestión de las relaciones al interior de los equipos profesionales y es tarea del responsable organizativo:<sup>17</sup>

- Buscar el equilibrio entre las actitudes operativas al respecto de las actitudes resistentes
- Empoderar a todos y cada uno de los profesionales
- Favorecer la multiplicidad de competencias, evitando la especialización
- Dar voz y opinión a todos.

Estableciendo puentes de diálogo<sup>18</sup> entre los profesionales que permitan una visión más global de aquello que les atañe, evitan la reactividad y elaborando estrategias desde la proactividad.

A su vez y para la gestión de la dimensión emocional-relacional del grupo, cabe incorporar otros espacios “entre iguales” dónde, dirigidos por profesionales expertos y externos a la organización, gestionen espacios de pensamiento y reflexión. Estos son los espacios de supervisión y de formación dirigidos a todos los profesionales con independencia de su formación o función en la organización. Espacios diseñados como instrumentos para la concienciación y la implicación sobre los cambios, a la vez que espacios que permitan el empoderamiento y la capacitación de los profesionales. Son espacios que forman parte de este proceso global educativo y transformativo del equipo en el interior de la organización.

Este espacio de pensamiento debe permitir incorporar en la praxis profesional un pensamiento complejo y una mirada calidoscópica de la realidad; esto no significa sumar saberes o disciplinas, sino la construcción de un pensamiento común que haga emerger:

- Un pensamiento creativo
- Acciones planificadas y organizadas
- Evaluación continua de las prácticas
- La gestión de los procesos y de las operaciones
- La adaptación y adecuación constante de los diseños de intervención
- La gestión de las dificultades
- El cuidado de los procesos y de los colectivos implicados

En este proceso de cambio, la gestión de los liderazgos<sup>19</sup> aporta especial valor. Lide-

<sup>17</sup> El líder organizativo debe ser capaz de adaptarse a cada situación para poder tomar decisiones dentro del equipo. Debe tener en cuenta la orientación de la tarea, la orientación de la relación y el grado de madurez de la persona.

<sup>18</sup> Dialogar significa compartir experiencias y debatir y negociar sentidos y significados, facilitando la búsqueda de alternativas a las respuestas y nos permite aprender y aprehender nuestra realidad de forma distinta.

<sup>19</sup> Nosotros preferimos hablar de los liderazgos en plural, no sólo de aquellos que están establecidos formalmente,

## ■ Liderar quiere decir acompañar y planificar procesos y escenarios estimulantes y motivadores para los profesionales.

rar quiere decir acompañar y planificar procesos y escenarios estimulantes y motivadores para los profesionales. Liderar es poder contemplar la complejidad, lo imprevisto y la incertidumbre como principios inspiradores y constructores de las nuevas prácticas innovadoras –creatives– (Navarro, 2004). Esta estrategia de reconocimiento, capacitación y empoderamiento del propio grupo profesional la entendemos como la condición básica e imprescindible para poder conseguir que las nuevas acciones sean pensadas e impulsadas desde la complicidad de los distintos profesionales, desde una división técnica del trabajo en red y no desde una orientación del trabajo basada en la jerarquía y la verticalidad.

Este espacio, que no solo es físico, es sobretudo ético, permite otras acciones que se recrean como una bola de nieve en movimiento, permitiendo al profesional una observación participante con la distancia necesaria para mantener la suficiente objetividad.

## ■ El papel de los profesionales es privilegiado como facilitador, transmisor y vehiculador de esta realidad cada vez más compleja.

En este sentido el papel de los profesionales es privilegiado como facilitador, transmisor y vehiculador de esta realidad cada vez más compleja. Los procesos de relación impulsados con y desde las poblaciones nos sitúan en escenarios donde es posible replantearse la relación con todos los actores y poder así aproximarse y aceptar las diferencias y definir nuevas posiciones en la relación.

### Esquema 4

## A MODO DE RESUMEN (1)

### CAPACITACIÓN DE LOS PROFESIONALES

- Han sido básicos los espacios compartidos de formación y supervisión dirigidos a todos los profesionales del departamento
- Se han diseñado como parte de un proceso global educativo y transformativo del equipo de profesionales
- La formación y la supervisión se han planteado como **instrumentos** para la generación de procesos de **concienciación e implicación por el cambio**
- Mediante estas cuestiones hemos ido generando **visiones conjuntas y colectivas** de cómo organizarnos, distribuir tareas y gestionar los liderazgos para la intervención en torno a la comunidad
- Ha permitido detectar **potencialidades y carencias** del equipo que se van resolviendo con la programación de nuevos espacios de formación a medida

sino, sobre todo, de aquellos que conducirán hacia los procesos de transformación en todas sus etapas. Cada uno de los profesionales comprometidos en el proceso ejerce un rol de liderazgo.

Esquema 5

## A MODO DE RESUMEN (2)

La fórmula de compaginar **formadores internos y externos** ha permitido:

- El hecho de que sean los propios compañeros del departamento los que ejerzan como docentes es una práctica que permite, entre otros, el empoderamiento de los profesionales y el intercambio de conocimientos entre el equipo, además de ser una forma muy sostenible de capacitación de equipos y de enriquecerse mutuamente. Es la esencia del trabajo en equipo: la retroalimentación colectiva de los saberes individuales.
- La colaboración de profesionales externos permite visualizar otras formas de trabajar desde diferentes organizaciones y territorios, así como crear redes entre agentes sociales.

Esquema 6

## A MODO DE RESUMEN (3)

- A nivel de visibilización de los servicios sociales en claves públicas queremos estar más presentes en espacios y momentos claves de la ciudad, desde la prevención, la promoción y la proximidad.
- A nivel interno, y como paso previo e imprescindible, es necesario que el cambio, el proceso transformativo, vaya encaminado a reforzar el saber y conocimientos propios del ámbito de la intervención social, la recreación de redes colaborativas y la recuperación del trabajo grupal y comunitario, y para ello nos dotamos de dos nuevos (o viejos) paradigmas: el trabajo integrado y/o colaborativo y la proactividad como elemento para neutralizar o dosificar las acciones puramente reactivas. A la vez que incorporamos en el quehacer profesional una forma diferente de la gestión del tiempo del trabajo y de la intervención.

Fuente: elaboración propia

## Bibliografía

- AJUNTAMENT DE GAVÀ. DEPARTAMENT DE SERVEIS SOCIALS. *Els serveis socials com a capacitadors de la convivència veïnal i la integració de la diversitat*. Diputació de Barcelona, 2009. [Formato electrónico]. [http://www.diba.cat/documents/17614/894629/Premis\\_Rueda\\_Gava\\_2009.pdf](http://www.diba.cat/documents/17614/894629/Premis_Rueda_Gava_2009.pdf). [Visto el 20 de diciembre de 2014]
- ALEMANY, R.; CORTÉS, F.; LLOBET, M. y AINSA, C. “Presentació d’un projecte de recerca/acció en treball social comunitari: experiència de treball col·laboratiu entre professionals de la intervenció social, ciutadans i professors de la universitat”, en *Quaderns d’Educació Continua*, nº 2. Diputació de Valencia, 2000. ISSN 1575-9016
- ALEMANY, R. *Entender el futuro*. IX Jornadas de Servicios Sociales Básicos. Barcelona 6 y 7 de junio de 2012. [Formato electrónico]. [http://www.tscat.cat/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1606&Itemid=360&lang=ca](http://www.tscat.cat/index.php?option=com_content&view=article&id=1606&Itemid=360&lang=ca) <http://cssb.cat/antecedents/novenes-jornades-de-serveis-socials-basics/> [Visto el 20 de diciembre de 2014].
- ALEMANY, R.; MARTINEZ, R. y VILA, H. *Una propuesta de abordaje desde los servicios sociales municipales*. Congreso Internacional de Intervención Psicosocial, Arte Social y Arterapia. Archena (Murcia), 2012. [Formato electrónico] <http://congresos.um.es/isasat/isasat2012/paper/view/27781> ISSN 978-84-695-6787-6 [Visto el 20 de diciembre de 2014].
- BARBERO, M. y CORTÉS, F. *Trabajo Comunitario, organización y desarrollo social*. Madrid: Alianza Editorial, 2005. ISBN 9788420647265.
- BAUMAN, Z. *Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre*. Barcelona: Tusquets Ensayo, 2007. ISBN 9788483830291.
- BAUMAN, Z. *Mortalidad, inmortalidad y otras estrategias de vida*. Madrid: Sequitur, 2013. ISBN 9788415707110.
- BRONFENBRENNER, U. *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona: Paidós, 2002. ISBN 8449310865.
- CAMPANINI, A. y LUPPI, F. *Servicio Social y modelo sistémico*. Barcelona: Paidós, 1991. ISBN 97884750997138.
- CEMBRANOS, F. y MEDINA, J. *Grupos inteligentes: teoría y práctica del trabajo en equipo*. Madrid: Popular, 2003. ISBN 9788478842612.
- FREIRE, P. *Pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI, 1975. ISBN 978843230
- GERGEN, K. J. *Realidades y Relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Barcelona: Paidós Básica, 1996. ISBN 9788449303036.
- IANNITELLI, S. y LLOBET, M. “Conflicto, mediación comunitaria y creatividad social”, en *Revista Acciones Sociales e Investigaciones Sociales*. Número extra mayo 2006. Pág. 2679. ISSN 1132-192X [Formato electrónico].
- LLOBET, M.; CORTÉS, F. y ALEMANY, R. “Action–research project on community social work: building creative and collaborative practices”, en *Pensee Plurielle. Parole, Pratiques et Reflexions du social*, nº 15. Bélgica: Haute École Charleroi, 2007. Pág. 49-55. ISBN 9782804154448.
- LLOBET, M.; CORTÉS, F.; ALEMANY, R. y BALLESTEROS, X. “Investigación/acción en trabajo social comunitario: la construcción de prácticas participativas”, en MARTÍ, J.; PASCUAL, J. y REBOLLO, O. (coords.). *Organización social y transformación local y urbana*. Madrid: Ed. Iepala, 2004. ISBN 8489743371.
- MARINA, J. A. *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Anagrama, 2012. ISBN 9788433966520.
- MATURANA, H. *Desde la biología a la psicología*. Argentina: Lumen Humanitas, 2004. ISBN 9789870003878.
- MORIN, E. *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa, 1994. ISBN 9788474325188.

### Bibliografía

- NAVARRO, S. “Contra los puentes levadizos: La formación de trabajadores sociales en clave comunitaria”, en *Cuadernos de Trabajo Social*, nº 15. Madrid: Universidad Complutense, 2000. Pág. 183-202. ISSN 02140314.
- NAVARRO, S. *Redes sociales y construcción comunitaria. Creando (con)textos para una acción ecológica*. Madrid: Ed. CCS, 2004. ISBN 978843167410.
- PAKMAN, M. (comp.). *Construcciones de la experiencia humana*. Barcelona: Gedisa, 1997. ISBN 8474326109.
- SALA, M. *El encanto de Hamelín: secretos del liderazgo efectivo*. Barcelona: Alienta, 2006. ISBN 9788493485931.
- SANCHO, J. Por una reconstrucción del concepto de comunidad que sea de utilidad para el trabajo social. 2005. [Formato electrónico] [http://wdb.ugr.es/~nuevoshorizontes/wordpress/wp-content/uploads/Comunidad\\_Jordi\\_Sancho.pdf](http://wdb.ugr.es/~nuevoshorizontes/wordpress/wp-content/uploads/Comunidad_Jordi_Sancho.pdf) [Visto el 20 de diciembre de 2014].
- SORIN, M. *Creatividad ¿Cómo, por qué, para quién?* Barcelona: Labor, 1992. ISBN 9788433523013
- VILLASANTE, T. R. “Procesos para la creatividad social”, en VILLASANTE, T. R.; MONTAÑÉS, M. y MARTÍN, P. (coord.). *Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía*, 2. Madrid: El Viejo Topo, 2002. ISBN 9788495224187.
- WAGENSBERG, J. *El pensador intruso. El espíritu interdisciplinario en el mapa del conocimiento*. Barcelona: Tusquets, 2014. ISBN 9788483838624.
- WATZLAWICK, P. *Cambio*. Barcelona: Herder, 2003. ISBN 9788425406195.