

Acompanyant equips de serveis socials en l'impuls de models d'intervenció més comunitaris: sistematització de l'experiència i recull d'aprenentatges

Supporting social service teams in the promotion of more community-oriented intervention models: systematically organising the experience and compiling learning

Marta Ballester Frago¹

ORCID: 0000-0001-9246-9620

Per citar: Ballester Frago, M. (2020). Acompanyant equips de serveis socials en l'impuls de models d'intervenció més comunitaris: sistematització de l'experiència i recull d'aprenentatges. *Revista de Treball Social*, 219, 99-115. DOI: 10.32061/RTS2020.219.05

Resum

Aquest article recull els aprenentatges i les reflexions extrets de l'experiència d'acompanyar equips de serveis socials entre els anys 2017 i 2020 en l'impuls del treball comunitari als seus models d'intervenció. A través de la sistematització del treball fet, s'identifiquen un conjunt d'aspectes clau, de contingut i de procés, que poden contribuir a potenciar aquests canvis en les formes d'atenció i en els models organitzatius que ho han de fer possible.

En un context d'emergència social i sanitària que reclama abordatges més proactius i col·lectius, i el retorn del treball comunitari als encàrrecs dels serveis socials, l'article pretén aportar algunes pistes als futurs processos que s'engeguin amb aquesta orientació comunitària.

En primer lloc, es comença situant el moment actual pel que fa als mandats comunitaris dels documents estratègics dels serveis socials. A continuació, s'aprofundeix en l'anàlisi de les necessitats i els interessos que motiven la demanda de suport per a l'impuls del treball comunitari. Finalment, es presenten les principals fases dels acompanyaments duts a

1 Diplomada en Treball Social. Llicenciada en Sociologia. Doctora en Treball Social. Consultora a la cooperativa MARGES, SCCL i professora associada a la UFR de Treball Social de la Universitat de Barcelona. marta@marges.coop; marta.ballester@ub.edu

terme i es comparteixen els elements emergents que s'han identificat com a aspectes-palanca d'aquests processos de canvi.

Paraules clau: Treball comunitari, serveis socials, orientació comunitària, acompanyament, model d'intervenció comunitària.

Abstract

This article compiles the reflections and lessons learned from the experience of supporting social service teams in the promotion of community work as part of their intervention models between 2017 and 2020. Through the systematic organisation of the work conducted, a host of key content- and process-related aspects are identified that may help bring about these changes to the forms of care offered and the organisational models needed to deliver this care.

In a social and healthcare emergency context that demands more proactive, collective approaches, as well as a return to community work within the assignments incumbent on social services, this article aims to provide several clues with a view to future processes that may be set in motion with this community-based approach in mind.

Firstly, the article begins by setting out the current situation regarding community mandates in strategic social service documents. Next, the vested interests and needs behind the demand for support in promoting community work are analysed in depth. Lastly, the key stages of the supporting role performed are presented, and the emerging components that have been identified as leverage aspects for these processes of change are disseminated.

Keywords: Community work, social services, community-based approach, support, community intervention model.

Contextualització

El treball comunitari com a forma d'intervenció social fa temps que va i ve, amb més o menys intensitat i constància, en molts debats acadèmics i en l'orientació de les polítiques de benestar i de serveis socials dels últims anys a Catalunya. "El canvi de segle ha suposat un retorn als elements comunitaris dins de les polítiques socials" (Carmona, 2011, p. 17). Entre els instruments normatius per al foment del treball comunitari podem esmentar la mateixa Llei 12/2007, de serveis socials; tanmateix, tot i el "mandat" en intervenció comunitària i la seva inclusió en documents estratègics, hi ha diverses veus que, des de fa temps, constaten que la situació del treball comunitari en els serveis socials bàsics catalans és una pràctica residual que no resulta fàcil de prioritzar o que suposa un esforç extra poc reconegut institucionalment (Ballester, 2017). Fa temps també que sorgeixen preguntes i es fan replantejaments i propostes en relació amb el lloc que hauria d'ocupar la dimensió comunitària en el model d'intervenció dels serveis socials bàsics, pel lloc estratègic i de proximitat que tenen en el si de les comunitats.

La idoneïtat dels serveis d'atenció primària per al treball comunitari li ve especialment donada perquè són uns serveis configurats en base al territori i de proximitat per atendre tota la població que hi viu o s'hi troba en un moment donat. El servei bàsic d'atenció social primària com a exponent central d'aquest nivell, ha de tenir en el seu conjunt un caràcter polivalent que li possibiliti treballar amb les dinàmiques socials que es produeixen en la comunitat o en les comunitats que té al seu càrrec (Pelegrí, 1999, p. 33).

En aquest marc, en el pròxim trienni 2021-2024 sembla que es dibuixen uns anys marcats per canvis i apostes importants en el Sistema Català de Serveis Socials i en les polítiques de promoció del treball comunitari i l'acció comunitària a Catalunya. D'una banda, el nou Pla Estratègic de Serveis Socials de Catalunya (PESSC) 2020-2024, impulsat pel Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, incorpora amb força l'estratègia comunitària, present de forma central en l'eix 5 del Pla i, de forma transversal, en tot el document. Per altra banda, en aquests moments també s'està iniciant el desplegament del nou Pla Local d'Acció Comunitària Inclusiva (PLACI), impulsat per la Direcció General d'Acció Cívica i Comunitària, i que esdevé una nova eina d'intervenció que la Generalitat de Catalunya posa a disposició dels ens locals en matèria d'inclusió social i acció comunitària. El PLACI es presenta com un instrument que pot contribuir a enfortir el Sistema Català de Serveis Socials a través de la ubicació orgànica del nou Pla a les Àrees Bàsiques de Serveis Socials, i amb l'impuls d'una estratègia comunitària que, pivotant des dels serveis socials, impregni tota l'acció dels ens locals de Catalunya.

Però més enllà de les apostes polítiques i estratègiques que s'apunten –i que beuen dels progressos fets en aquests darrers anys–, en aquest avenç de l'orientació comunitària no podem oblidar la important contribu-

ció de diferents equips de serveis socials d'arreu del territori en l'impuls de formes de fer més comunitàries. Parlem, sovint, d'apostes que beuen d'una visió estratègica de les coordinacions i direccions dels serveis, de molta voluntat, constància i esforç, però que no sempre han comptat amb els suports normatius, organitzatius i econòmics que haurien contribuït a propulsar-les encara més; i tampoc no s'han donat les condicions per poder-les sistematitzar com a bones pràctiques i avaluar-ne processos, models i impactes.

Presentació del treball d'acompanyament dut a terme

En aquest context d'apostes pel treball comunitari, durant els darrers tres anys l'equip de MARGES² hem acompanyat direccions i equips de serveis socials que tenien el desig de començar a treballar des d'abordatges més col·lectius i comunitaris.³ El recorregut que hem fet ens ha permès identificar alguns elements clau que poden ser palanques per a canvis de més impacte i amb més recorregut i que cal tenir en compte quan volem promoure un procés orientat a definir i impulsar un model d'intervenció comunitària.⁴ Amb tot, la finalitat és que els equips de serveis socials incorporin formes diferents d'atenció social que contribueixin no només a seguir posant la persona al centre, sinó a posar-hi, també, les comunitats i els territoris dels quals formen part.

En les properes línies es presenten els resultats d'analitzar aquestes experiències d'acompanyament i es reflexiona sobre les llicons apreses.⁵ En un moment en què el treball comunitari sembla que torna amb força als encàrrecs dels serveis socials, l'article busca aportar algunes pistes als futurs processos que s'engeguin amb aquesta intencionalitat comunitària, amb la intenció que les experiències de canvi i innovació es facin des de la pràctica reflexiva.

La pràctica conscient també ens permet ser capaços d'aprendre de la nostra pròpia tasca quotidiana, d'aquesta manera el context de treball es converteix en un context d'aprenentatge. Igualment, només aquest tipus

2 MARGES és una cooperativa de consultoria social especialitzada en acció comunitària (www.marges.coop).

3 S'ha treballat amb serveis socials amb trets diferencials pel que fa la realitat territorial (rural-urbà), l'adscripció institucional a l'ens local (consell comarcal - ajuntament), la presència d'un programa o equip comunitari amb encàrrec específic en treball comunitari (PDC/PLACI), els models organitzatius (agrupació geogràfica, agrupació funcional, organització per processos) o les fórmules d'organització interna d'especialització professional (perfils especialitzats en treball comunitari dins els EBASP/ABSS, referents comunitaris).

4 Aquests aspectes fan referència als continguts del procés de canvi, però també als instruments i estratègies per provocar-lo i acompanyar-lo.

5 Algunes de les reflexions que es recullen en aquest article també recuperen converses mantingudes en l'espai d'intervisió compartit amb les companyes Elena Masanas, Clàudia Manyà, Guiomar Vargas i Fernando Fantova.

de pràctiques rigoroses faran possible una avaluació fiable de les nostres intervencions. [...] Només la reflexió i la valoració del que fem ens farà més competents (Navarro, 1998, p. 39).

Anàlisi del punt de partida: demandes, necessitats, imaginaris

Els processos d'acompanyament en l'impuls del treball comunitari que analitzem s'inicien a partir d'una demanda de suport que hem rebut com a equip extern feta per direccions de serveis socials, i que esdevé el punt de partida del treball amb els equips.

Aprofundir en aquesta demanda inicial ens dona molta informació en clau de diagnòstic, tant pel que fa a les necessitats i els interessos que motiven el replantejament de formes d'intervenció que virin cap a models més comunitaris per part d'equips de serveis socials, com pel que fa a la concepció predominant que es té del treball comunitari, com pel que fa a la comprensió d'aquest encàrrec com l'inici d'un procés de canvi.

En relació amb l'anàlisi de les necessitats i interessos

Com hem vist, el marc normatiu i estratègic dels serveis socials (Llei 12/2007, de serveis socials; futur Pla Estratègic de Serveis Socials 2020-2024; el nou Pla Local d'Acció Comunitària Inclusiva) recull l'encàrrec de promoure una estratègia comunitària en els serveis socials. Tanmateix, aquests marcs tenen un plantejament massa abstracte i imprecís pel que fa al mandat comunitari, la qual cosa dificulta a direccions i equips la comprensió d'aquests encàrrecs, la traducció a les pràctiques quotidianes i a les formes d'organització interna.

Relacionat amb el punt anterior, a Catalunya no hem avançat en la construcció d'un marc conceptual i metodològic propi en treball comunitari als serveis socials que orienti l'estratègia i la pràctica comunitària dels equips. No s'ha donat resposta encara a *què significa fer treball comunitari des dels serveis socials bàsics*, una pregunta que implica definir quina és *l'especificitat dels serveis socials en l'abordatge comunitari* tenint en compte: la contribució del treball comunitari en la població atesa i el territori, les constriccions organitzatives per assumir un rol de lideratge o d'implicació activa en estratègies comunitàries, la influència de la dimensió territorial del servei (rural-urbà) en el desplegament d'abordatges comunitaris... Precisament per tot això, bona part de les necessitats i inquietuds que ens arriben en les demandes inicials per part de direccions de serveis socials se situen en aquest mandat extern d'impuls del treball comunitari (supòsit a), però en un marc d'encàrrec difús i inespecífic que dificulta entendre exactament "què se'ns està demanant en treball comunitari" (el què) i "com fer-ho possible" (el com).

També ens trobem amb necessitats de suport que estan motivades per apostes internes per la promoció del treball comunitari (supòsits b i

c). Aquestes apostes es poden donar en el marc d'un procés més global de replantejament del model organitzatiu del servei que implica obrir una reflexió sobre els models d'intervenció, la relació del servei amb el territori o el paper de les persones ateses en els projectes i serveis que dissenyem, entre d'altres. Quan el punt de partida que motiva la demanda de suport és aquest (b), ens trobem davant d'una oportunitat pel fet que l'organització està immersa en un procés de transformació més profund. A la vegada, tanmateix, en aquests contextos més difusos i enredats, implícits en els processos de canvi, es poden activar més fàcilment entre els equips reaccions de por i resistència a l'impuls de noves maneres de fer i intervenir.

Però també pot tractar-se d'apostes (c) que detonen quan els equips es troben amb una situació del context social d'intervenció "enquistada o complexa", que requereix un abordatge més integral, proactiu i comunitari. Quan el punt de partida del procés de treball/accompanyament ve provocat per la necessitat de dissenyar una *intervenció comunitària com a resposta*, caldrà tenir l'habilitat per resoldre el repte o tensió que ha motivat aquest procés, a la vegada que aprofitar-ho per introduir noves maneres de fer comunitàries que vagin més enllà del disseny de l'estratègia concreta i permetin als equips qüestionar-se els abordatges predominants i experimentar amb noves formes de relacionar-se amb el territori.

A cavall entre el supòsit a i el supòsit b trobem alguna altra demanda motivada per un encàrrec polític de la regidoria a la direcció de serveis socials. Certament, aquesta és una situació que pot ser llegida en clau d'oportunitat. Tanmateix, és important poder fer una *lectura* aprofundida sobre els arguments que motiven l'encàrrec d'impulsar el treball comunitari i, el més important, els imaginaris sobre la intervenció comunitària i els impactes esperats. Algunes vegades hem detectat projeccions que relacionen el treball comunitari amb la reducció dels volums (i costos) de l'atenció directa, o amb un cert apaivagament de conflictes als barris, o amb un esperat "canvi d'imatge" dels serveis socials al territori. Que es doni o no algun d'aquests impactes, dependrà de moltes variables. En qualsevol cas, el risc d'aquesta projecció és que associa el treball comunitari amb accions visibles (el desenvolupament de "projectes i accions" al territori) i fa invisibles els microprocessos comunitaris que les professionals activen des de l'atenció directa habitual (Cofiño, 2018) i que estan contribuint a generar contextos facilitadors de la participació social de les persones ateses (European Antipoverty Network, 2009).

En relació amb la concepció predominant del treball comunitari

En general, constatem una tendència força generalitzada a concebre el treball comunitari com el desenvolupament de projectes i activitats a la comunitat, relacionant-lo amb accions que fem fora dels despatxos i de les instal·lacions del nostre servei (MARGES, 2020; Manyà i Morales, 2018). Certament, la dinamització d'accions comunitàries implica ser al territori, en contacte amb la gent, i és allà on passen coses... Tanmateix, aquest imaginari del treball comunitari està, alhora, restringit i idealitzat.

En la seva concepció idealitzada, arrosseguem una certa visió nostàlgica del treball comunitari des dels serveis socials que creu possible fer una *translació automàtica* de les pràctiques comunitàries d'altres èpoques als contextos socials i als marcs organitzatius actuals (Ginesta, 2014; Ballester, 2017). En la seva concepció restringida, oblida que la tria d'un model d'intervenció comunitària no hauria d'associar-se, només, a l'aplicació d'un conjunt de metodologies i tècniques d'intervenció, sinó que hauria de ser el resultat d'una anàlisi que respongués per què volem intervenir des d'un abordatge comunitari i les motivacions que ho justifiquen.

No tot el que sigui sortir fora del centre de salut és "fer comunitària". Fer comunitària no és fer alguna cosa amb més de dues persones fora del centre de salut. Compte amb aquesta necessitat imperiosa, contagiosa, d'abandonar els centres de salut i llançar-se al carrer. Per què? Sobre la base de quines necessitats? (Cofiño, 2018).

Les principals implicacions que tenen aquestes concepcions en els processos d'acompanyament és el risc d'associar l'adquisició d'un conjunt de noves eines i metodologies d'intervenció (dimensió formativa dels equips) amb una traducció directa en l'impuls de pràctiques comunitàries per part dels equips. Aquesta associació, per una banda, oblida tot un conjunt d'aspectes que tenen a veure amb les condicions necessàries que s'han de donar (més enllà dels aspectes formatius i d'habilitats) perquè els equips puguin desenvolupar encàrrecs i pràctiques comunitàries, i que tractarem més endavant. Per altra banda, com assenyalàvem, no posa prou èmfasi en la reflexió necessària que s'ha de fer en la decisió sobre la pertinència d'apostar per una metodologia d'intervenció comunitària i sobre les raons *per les quals* abordar la dimensió col·lectiva de les problemàtiques socials.

En aquest sentit, davant l'existència d'una determinada realitat social, com a organització i equip de professionals tenim diverses maneres d'explicar aquest fenomen i d'intervenir en aquell problema o repte social. Assumim que la manera com actuem en els fenòmens socials (sensellarisme, desocupació, falta d'habitatge, malestar emocional, soledat no volguda...) és conseqüència d'una manera molt concreta d'observar la realitat i que aquesta manera implica una determinada càrrega ideològica (Viscarret, 2009). En la manera d'entendre i atendre la realitat social des d'una perspectiva d'una acció comunitària polititzadora (Rebollo, 2019), els canvis que imaginem i cerquem en aquesta realitat no són pas exclusius del subjecte o de les poblacions que pateixen problemàtiques determinades, sinó que inclouen –o haurien d'incloure– la societat en general i les polítiques que les fan, les institucions i, també, a nosaltres mateixos (personalment i professionalment) (Barbero, 2008). En conseqüència, les accions que haurem de desenvolupar des dels processos comunitaris s'han d'orientar a diferents dimensions de la realitat social en què es pretén intervenir: la dimensió estratègica (la interpretació de la realitat i la planificació de la intervenció més adequada d'acord amb la nostra manera d'entendre-la);

la dimensió metodològica (els mètodes més pertinents d'acord amb els objectius que vulguem assolir); i la dimensió més relacional (el desplegament de les accions posant l'accent en l'enfortiment dels vincles i les relacions socials de cooperació). Aquestes tres dimensions ens parlen dels diferents aspectes que hem de tenir en compte quan, com a organització, diem que "volem fer treball comunitari". El marc de les tres dimensions ens ajuda a donar visió estratègica a la tria d'un abordatge comunitari i a posar intencionalitat comunitària en la feina quotidiana que fem, evitant caure en la tendència de reduir el treball comunitari a una activitat o un projecte puntual en el qual posem l'etiqueta de comunitari pel fet que "hi participa gent de la comunitat" i "ho fem fora dels despatxos".

En relació amb la comprensió dels encàrrecs com a processos de canvi

Seguint el fil dels punts anteriors, en les demandes inicials per l'impuls del treball comunitari hem detectat que es posa molt èmfasi en els aspectes formatius (de familiarització amb el treball comunitari, d'adquisició de noves eines per part dels professionals...), però no es té tant en compte els aspectes de l'organització interna del servei que podran facilitar –o limitar– el desplegament d'aquestes pràctiques comunitàries. Podríem pensar que la demanda de formació posa la responsabilitat de l'impuls de pràctiques comunitàries en els professionals i que menysté la responsabilitat de les organitzacions d'identificar i generar les condicions de context i organitzatives que ho facin possible.

Els professionals dels serveis socials sols no poden [...]. Per això cal parlar alhora de les responsabilitats de les organitzacions i les institucions on treballen els professionals dels serveis socials, de les seves associacions professionals i de la política social en general (Román, 2009, p. 6).

En els processos d'acompanyament a equips que s'han fet, hem partit de l'assumpció de la interdependència entre "treball comunitari" i "canvi organitzacional", entenent que l'aposta pel treball comunitari és una oportunitat perquè les organitzacions reflexionin i repensin els seus models organitzatius (MARGES, 2020), a la vegada que la transformació dels models organitzatius esdevé una palanca per promoure models d'atenció més comunitaris i inclusius (Manent i Fantova, 2020).

[...] pot ser una oportunitat per a la transformació de models organitzatius tradicionals amb l'objectiu de generar les condicions oportunes per fer coses diferents, per innovar en la forma de respondre a les necessitats actuals i futures, per construir models sostenibles econòmicament i socialment (Manent i Fantova, 2020).

Un dels aspectes amb què ens hem trobat acompanyant direccions i equips en l'impuls del treball comunitari és la necessitat de retornar a les organitzacions la responsabilitat en la demanda d'acompanyament als equips, entenent que si el que cerquem és generar canvis amb sentit

i recorregut a mitjà i llarg termini, caldrà que situem el procés com el que realment és: un procés d'acompanyament al canvi.

El recorregut: treball fet i elements emergents

La consideració d'aquests punts de partida ens ha permès anar comprenent, cada vegada més i millor, les expectatives, demandes i necessitats que motiven les direccions i els equips a endinsar-se en el treball comunitari, la qual cosa ens ha ajudat a afinar els processos d'acompanyament. En aquest sentit, el rol com a consultora externa se situa en el difícil equilibri entre donar resposta als neguits i necessitats que motiven la demanda i, alhora, contribuir a posar llum a altres aspectes que caldrà tenir en compte perquè el procés tingui més impacte i ajudi l'equip a avançar cap a la definició d'un nou model d'intervenció (més) comunitari.

La consultoria es legitima per la seva funció social en el si de comunitats de pràctica i coneixement, en la mesura en què afegeix valor als sabers eficaços existents en aquestes comunitats i en les seves organitzacions i persones. El seu compromís ètic i la seva competència professional fan que contribueixi a l'autonomia i connexió dels agents amb els quals es relaciona i a l'increment del valor social agregat dels sistemes, comunitats i xarxes en què participa (Fantova, 2019).

Des d'aquest posicionament de partida, a continuació es presenten les principals fases dels processos de treball que s'han portat a terme aquests últims anys, així com els elements que han anat emergint. Alguns d'aquests aspectes s'han pogut abordar en el transcurs del trajecte; d'altres han estat identificats a posteriori, a partir de la sistematització i la reflexió del treball fet. Tots ells són el que anomenem elements-palanca i formen part de les llicons apreses.

El desplegament dels acompanyaments s'ha plantejat en diferents fases, de manera que es vagi transitant des de la dimensió més estratègica fins a la dimensió conceptual, i finalment avançar en la dimensió de la pràctica, sense oblidar el caràcter recidivant de totes.

Primera fase: generar converses estratègiques

Amb l'objectiu posat en situar la responsabilitat de l'organització quan parlem de promoure models més comunitaris, en la primera fase del procés d'acompanyament s'ha treballat amb els equips de direcció per reflexionar sobre la dimensió estratègia (el perquè i el per a què) de l'impuls del treball comunitari als serveis socials. Aquestes *converses estratègiques* també permeten identificar les *condicions de contorn* –els límits i els condicionants– que haurém d'atendre en el procés (Moliní, 2012), alhora que permeten començar a identificar els aspectes vinculats a l'organització interna que hauran de fer possible el desenvolupament dels encàrrecs comunitaris als equips.

El contingut d'aquestes converses aborda qüestions com ara:

- La comprensió del treball comunitari que tenim com a organització/servei.
 - Identificar diferències en els imaginaris i llenguatges.
- Reflexionar sobre per a què volem promoure el treball comunitari.
 - Identificar la contribució del treball comunitari en la missió dels serveis socials, en la intervenció professional, en la població que atenem.
- Assenyalar els objectius que es volen assolir amb aquest procés i els canvis desitjats.
- Identificar les condicions de contorn, així com les fortaleses (internes) i les oportunitats (externes) per al procés.
- Reflexionar sobre la importància de definir una estratègia comunitària com a servei i un marc de l'encàrrec comunitari als equips.

La conversa sobre aquests aspectes clau permet dissenyar el procés de treball que seguirem per a l'impuls del treball comunitari al servei, amb un calendari de treball viable i realista i que, alhora, permeti visualitzar avenços i ajudi els equips a experimentar amb noves formes d'intervenir.

En general, aquesta fase s'ha dut a terme amb l'equip de direcció i coordinacions del servei pel rol de responsabilitat que ocupen. Però també pot ser interessant plantejar la creació d'un grup motor de treball comunitari dins l'organització (format per membres de la direcció i per un professional representant dels diferents EBAS/programes/seccions).

Segona fase: llenguatges, sabers i habilitats

En tots els acompanyaments duts a terme, un dels moments centrals del procés ha estat la realització d'un procés de formació en treball comunitari dins el servei.

Si bé la tendència general és dirigir la formació als equips tècnics, podem assenyalar la importància que el pla de formació s'orienti a les diferents capes del sistema-organització, implicant-hi l'equip de direcció i les unitats de suport administratiu. En la concepció del treball comunitari com un model d'intervenció i no únicament com el desplegament de projectes i accions concretes, és essencial poder assentar les bases d'un marc compartit en (i amb) la globalitat de l'organització. A més, les persones som presoneres del nostre llenguatge, fet que fa que, a la pràctica, ens trobem amb professionals i equips que fan servir la mateixa paraula *comunitari* per referir-se a coses ben diferents. La formació ha de ser una oportunitat per compartir, desconstruir i consensuar els diferents imaginaris i llenguatges sobre el treball comunitari.

En aquesta etapa formativa caldrà buscar un equilibri entre els objectius de contingut (conceptuals i metodològics)⁶ i els objectius de procés (relacionals i intencionals). Aquests últims fan referència a les estratègies per implicar activament al conjunt de l'equip en el procés de canvi, i per acompanyar la direcció i els equips en el *sosteniment de la continuïtat* d'aquest canvi.

Els aprenentatges extrets ens permeten afirmar que la incorporació del treball comunitari a l'agenda dels equips pot ser viscut de moltes maneres i que, sovint, l'espai de les *sessions formatives* esdevé el context més idoni on fer emergir, intencionadament, les diferents emocions i opinions que suscita aquesta aposta. Certament, les persones poden mostrar el seu interès vers la nova estratègia de formes molt diferents (Moliní, 2012): algunes professionals manifesten molt d'entusiasme per les possibilitats de canvi i d'incorporació de nous abordatges més comunitaris. Altres poden arribar a la formació aparentment amb poc interès i poca motivació, però a l'expectativa del que pugui emergir en el procés. Algunes altres poden mostrar el seu desacord i, menys sovint, expressar de manera oberta la "por" que aquest model d'atenció genera. Qualsevol forma d'expressar és legítima i serà clau ajudar a identificar quines emocions amaguen el desacord, la negativitat o el dubte, i què pot aportar la formació per posar-hi llum i acompanyar-ho. En la nostra experiència, els abordatges que més han contribuït a treballar genuïnament amb "la por al comunitari" són:

- Fer emergir la dimensió comunitària en l'actual model d'atenció del servei, així com en les eines i instruments d'intervenció que fa servir l'equip: fer valdre models com l'atenció centrada en la persona o les aportacions de la mirada sistèmica, així com les eines de diagnòstic social o la recent matriu d'autosuficiència, ja incorporen "la xarxa", "el territori", els "vincles" de les persones i famílies que acompanyem. El que no sempre ens plantejgem és que aquest és un primer nivell de l'abordatge en treball comunitari i que posant-hi intencionalitat relacional i visió estratègica d'equip ja estarem contribuint a l'estratègia comunitària del servei.
- Relacionat amb aquest primer aspecte, l'espai formatiu ha de contribuir a trencar amb una *falsa dialèctica* molt present en els imaginaris col·lectius dels equips: la tendència a haver de confrontar l'atenció individual amb el treball comunitari (Rebollo, 2019) i que ens situa en la tensió "o fem treball de cas o fem treball comunitari". Per contribuir a dotar d'arguments que trenquin amb aquestes lògiques de contraris, en les formacions hem ajudat les professionals a identificar les diverses maneres de contribuir al treball comunitari ja des de les tasques habituals del servei. Es tracta d'evitar que s'entengui el *comunitari*

6 Aportar als equips un marc de referència en treball comunitari i noves eines i estratègies d'intervenció per enfortir la dimensió comunitària.

"com una cosa més" a fer dins de l'encàrrec professional, i passar a integrar-lo en el desenvolupament de les nostres tasques i projectes. En aquest sentit, la *proposta de les diferents contribucions a l'estratègia comunitària de l'organització* ha esdevingut un plantejament clau a l'hora de trencar amb aquesta dialèctica i rebaixar resistències davant l'impuls del treball comunitari. El nostre posicionament parteix de la idea que, dins l'equip, no cal que tothom treballi des de l'encàrrec d'impulsar projectes comunitaris, però sí que serà important que tothom treballi des d'una mirada comunitària (Cofiño, 2018) alineada amb una estratègia comunitària de servei consensuada conjuntament.

- Una altra de les estratègies que han donat bons resultats s'inspira en les propostes de Séan Gaffney. En el treball amb els equips per incorporar formes de fer més comunitàries cal tenir clar quin és l'horitzó de canvi desitjat (orientació al futur), sense oblidar de fer valdre la tasca comunitària feta fins ara (mirada al passat) i que també ens permet parlar de les frustracions per tot allò que es va intentar i no va reeixir.
- Finalment, una altra estratègia ha estat la de generar converses perquè les professionals explorin les pròpies habilitats i motivacions, així com les pors i dificultats que creuen tenir respecte al desenvolupament dels possibles encàrrecs comunitaris. Aquest treball (mirada reflexiva) ha ajudat a visualitzar les limitacions i potencialitats personals i d'equip i a traçar estratègies per poder abordar les tasques comunitàries de forma conjunta. També ha contribuït a trencar amb la tendència d'algunes professionals a *desvincular-se de la tasca comunitària* quan no és viscuda com a pròpia, per passar a concebre-la com una estratègia de servei que es plasma en contribucions i tasques diferenciades entre les diferents professionals i equips/unitats.

Tercera fase: generar les condicions

La tercera etapa és el moment d'abordar a fons aquells aspectes vinculats a la dimensió organitzativa que poden contribuir a fer possible l'efectiu impuls de l'orientació comunitària al model d'intervenció, i de posar sobre la taula les qüestions que hem detectat que importen i preocupen els equips quan parlem de *fer comunitari*.

Perquè els participants es comprometin amb entusiasme i arribin a alguna part cal que el marge de maniobra per treballar sigui rellevant (Molini, 2012, p. 59).

Com dèiem, no n'hi haurà prou amb tenir un equip format i engrescat, sinó que caldrà atendre l'estructura que ha de permetre començar a experimentar amb noves formes d'intervenció i, el més important, sostenir aquest canvi en el temps i en el conjunt de l'organització. Aquesta fase

suposa tornar a generar converses estratègiques amb la direcció del servei per avançar en la identificació i l'aportació de solucions a aspectes que són clau a l'hora de generar les condicions organitzatives:

- Avançar en la definició de l'*estratègia comunitària* del servei i en la concreció dels *encàrrecs comunitaris* als equips,⁷ tenint en compte l'aportació específica dels serveis socials al treball comunitari i amb la mirada posada a la complementarietat del conjunt de professionals de l'organització i de l'ecosistema comunitari.
- Analitzar les formes d'organització interna que caldrà replantejar per guanyar espais i temps per al desplegament de la dimensió comunitària.
 - Revisar l'organització de les agendes i els horaris; les dedicacions en atenció directa per poder apostar per abordatges més grupals que permetin incidir en problemes que tenen una dimensió col·lectiva; tenir més presència en espais i projectes del territori; o disposar de temps per pensar en les intencionalitats comunitàries que posem en les tasques habituals.
 - Identificar el rol professional en treball comunitari als serveis socials i els perfils professionals dins els equips. Es poden tenir en compte fórmules d'especialització de funcions comunitàries, com ara assignar "referents comunitaris" o crear una comissió d'impuls al treball comunitari dins el servei.
 - Identificar coneixements, habilitats i *motivacions comunitàries* entre les professionals de l'equip que puguin contribuir al desplegament dels encàrrecs.
- Preveure mecanismes per anar detectant les necessitats dels equips per a l'impuls de les noves pràctiques.
- Tenir en compte la importància del paper de la direcció i les coordinacions en fer possible el desplegament dels encàrrecs i sostenir el canvi.
- Incorporar instruments que permetin planificar, recollir i visibilitzar les dedicacions comunitàries de les professionals (programes informàtics, l'agenda del servei, les memòries...).

Quarta fase: desplegant la pràctica

Aquesta fase és la més recent del treball fet fins ara i, per això, la que menys s'ha pogut sistematitzar i analitzar. Molts dels processos que hem acompanyat es troben justament en aquesta etapa-clau: es tracta del moment en què cal passar a la pràctica, gestionar el canvi i, el més difícil, fer sostenible la continuïtat.

7 En aquesta tasca pot ser d'ajuda el "model dels nivells" (MARGES, 2020).

Tot seguit compartim algunes de les estratègies que s'estan incorporant –o que es podrien tenir en compte– per ajudar els equips i l'organització en l'aterratge dels objectius comunitaris. La intencionalitat d'aquestes estratègies és doble: d'una banda, començar a introduir i testejar abordatges més comunitaris i experimentar amb noves maneres de treballar. De l'altra, recollir, sistematitzar i avaluar els canvis i els aprenentatges que anem incorporant. Es tracta de posar intenció en la gestió de l'aprenentatge (Fantova, 2014) per guanyar en coneixement i enfocar-lo a la concreció de l'estratègia comunitària del servei.

- Introduir la supervisió en treball comunitari: incorporar sessions de supervisió externa a tot l'equip o les professionals referents en treball comunitari del servei. Des de fa anys que les organitzacions d'intervenció social compten amb espais de supervisió (Vázquez i Porcel, 2017), si bé en general s'ha vinculat a la supervisió de cas o d'equip. A mesura que els encàrrecs comunitaris han anat guanyant presència en els serveis de benestar social es comença a dibuixar un nou camp per a la supervisió que requereix de procediments, tècniques i capacitats pròpies, donada l'especificitat de l'abordatge comunitari en el si dels serveis socials.
- Creació d'una comunitat de pràctica: promoure comunitats de pràctica comunitària dins l'organització (comissió, grup motor, equip de referents comunitàries) que vagi introduint i contrastant els encàrrecs comunitaris, experimentant amb noves formes de fer i extraient-ne aprenentatges. És important que aquests espais estiguin basats en les motivacions de les professionals que en formen part. També serà interessant obrir de tant en tant aquests espais a altres professionals de l'organització i del territori que també tinguin *encàrrecs comunitaris*, amb l'objectiu d'anar alineant l'estratègia d'actuació.
- Impulsar sessions monogràfiques i formacions especialitzades: es pot organitzar la visita a experiències, l'intercanvi de bones pràctiques comunitàries amb altres equips, organitzar sessions temàtiques per aprofundir sobre la dimensió comunitària en les estratègies d'intervenció de l'equip, o identificar nous *buits* formatius necessaris per al desplegament dels encàrrecs.
- El treball comunitari a les reunions ordinàries: agafar l'hàbit d'incorporar un punt de l'ordre del dia de les reunions d'equip per abordar temes relacionats amb l'estratègia comunitària del servei. Aquest espai pot servir per socialitzar informacions comunitàries del territori; compartir com avança un projecte comunitari que estem impulsant o en què participem; analitzar conjuntament la pertinència de sumar-nos a un nou procés/espai comunitari que es promogui des del territori; o analitzar la idoneïtat d'impulsar alguna intervenció des de l'orientació

comunitària que doni resposta a necessitats detectades en l'atenció directa.

- Disposar d'espais i mecanismes per compartir el procés: és important preveure de quina manera anirem co-construint i compartint amb els altres serveis de l'organització i del territori aquest procés d'impuls del treball comunitari al model d'intervenció. Insistim en la necessitat de traçar l'estratègia comunitària mirant i reconeixent *els altres*, des d'un plantejament de complementarietat i co-responsabilitat d'estratègies i esforços entre el conjunt d'agents de l'ecosistema comunitari.

A tall de conclusions

Acompanyar un procés d'impuls del treball comunitari als serveis socials és acompanyar en el camí del canvi. I parlar de *canvi* ens remet a revisar-nos, a qüestionar-nos, a incorporar nous coneixements, a cercar respostes noves que provoquin transformacions significatives; ens remet, també, a innovar. Però no a qualsevol tipus d'innovació, ni a aquella que la vincula amb la seva aproximació més instrumental d'adquisició de noves tècniques, sinó a la innovació des d'una perspectiva substantiva, que és la que té capacitat de transformar la realitat d'una manera diferent (Brugué, Boada i Blanco, 2013).

El perquè de la innovació, en definitiva, no és instrumental sinó substantiu. És a dir, no es tracta d'aprendre a fer millor allò que ja feiem, sinó a fer-ho de manera diferent [...]. La innovació té a veure amb el coneixement i no amb la tècnica: innovem a través de coneixements nous i no a través de tècniques noves (Brugué, Boada i Blanco, 2013, p. 10-11).

El tipus d'innovació que es relaciona amb l'impuls del treball comunitari als serveis socials apunta a la necessitat de transformar els models d'intervenció cap a models d'atenció més comunitaris. Aquest gir implicaria no només modificar la forma de plantejar les solucions als problemes, sinó, sobretot, replantejar la pròpia naturalesa dels problemes (Brugué, Boada i Blanco, 2013). Uns problemes socials que, en general, tenen una naturalesa política, social, econòmica... que reclama respostes més col·lectives. Construir respostes col·lectives als reptes socials: aquest és l'ADN del treball comunitari. I és en aquest sentit que les pràctiques comunitàries s'entenen com a pràctiques d'innovació social, en tant que construeixen processos de conscienciació, d'acció col·lectiva i de mobilització (Blanco, Cruz, Martínez i Parés, 2016).

La transformació cap a models d'atenció més comunitaris interpel·la organitzacions i professionals. A les organitzacions, sobretot, els recorda la responsabilitat que tenen en fer possible les condicions que facilitin l'impuls dels encàrrecs comunitaris i que garanteixin la sostenibilitat dels canvis que s'inicien. A les professionals, ens convida a una revisió profunda sobre el sentit de la nostra tasca, ens qüestiona *com mirem l'altre* i el paper que

estem donant a les persones a qui atenem i als territoris on treballem. També ens recorda el potencial d'aprofitar el coneixement ciutadà generat de la pròpia experiència vital (Martín, 2020) per implicar les persones en la cerca de respostes als problemes que els afecten i preocupen, des d'enfocaments més col·lectius i inclusius. Finalment, el conjunt d'institucions i agents que acompanyem l'impuls del treball comunitari en els serveis de benestar cal que no oblidem la importància de sistematitzar i avaluar aquestes experiències de canvi. Processos de reflexió i construcció de coneixement nou que, en coherència amb els valors del treball comunitari i les pràctiques innovadores, caldrà que es facin de manera col·lectiva i compartida.

Referències bibliogràfiques

- Ballester Frago, M. (2017). *Intervenció comunitària i rol dels professionals als serveis socials a Barcelona (Catalunya) i Mont-real (Quebec). Una anàlisi comparada*. Barcelona: TSCAT.
- Barbero, J. M. (2008). *El treball social en acció. Mètode i autogestió en la pràctica professional*. Barcelona: Impuls a l'Acció Social ("Col·lecció Llibres a Punt", 4).
- Blanco, I., Cruz, H., Martínez, R., i Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y territorio*, 188, 249-260.
- Brugué, O., Boada, J., i Blanco, I. (2013). *Els motors de la innovació a l'administració pública*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya.
- Carmona, M. (2011). *Construyendo acción comunitaria: significados y estrategias para su promoción a partir de las experiencias de Barcelona* (Tesi doctoral). Universitat de Barcelona, Barcelona.
- Cofiño, R. (2018). Orientación comunitaria de la Atención Primaria (5). Acción comunitaria: definiciones y contenidos. En *Salud Comunitaria*. Recuperat de <https://saludcomunitaria.wordpress.com/2018/12/16/orientacion-comunitaria-de-la-atencion-primaria-5-accion-comunitaria-definiciones-y-metodologias/>
- European Antipoverty Network (2009). *Guía metodológica de la participación social de las personas en situación de pobreza y exclusión social*. Madrid: EAPN.
- Fantova, F. (2014). *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: Editorial CCS.
- Fantova, F. (2019). ¿Qué es hacer consultoria? *Blog de Fernando Fantova, consultor social*. Recuperat de: <http://fantova.net/?cat=30>

- Ginesta, M. (2014). La intervenció comunitària des dels serveis socials locals: de la pèrdua al desig; del desig a la pèrdua. *Revista de Treball Social*, 203, 50-62.
- Llei 12/2007, d'11 d'octubre, de serveis socials. DOGC. Barcelona, 18 d'octubre de 2007, núm. 4.990.
- Manent, A., i Fantova, F. (2020). Transformació organitzacional i inclusió comunitària. *Llei d'engel*. Recuperat de: <http://lleienyel.cat/transformacio-organitzacional-inclusio-comunitaria/>
- Manyà, C., i Morales, E. (IGOP) (2018). *Marc de la intervenció comunitària als Centres de Serveis Socials de Barcelona*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- MARGES cooperativa (2020). *Brúixola comunitària: Guia per promoure l'acció comunitària a les entitats socials*. Barcelona: ECAS ("Col·lecció Idees i Eines per a l'Acció Social").
- Martín, M. (2020). Innovación y cocreación. En J. Etxebeste (coord.), *Guía de innovación social en el ámbito de los Servicios sociales* (p. 46-59). Navarra: Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra.
- Moliní, E. (2012). *Libro sobre participación genuina. O el arte de pensar, decidir y trabajar juntos*. Recuperat de: <http://molini.eu/wp-content/uploads/2012/03/Libro-sobre-Participacion-Genuina.pdf>
- Navarro, S. (1998). Tiempo de interlunio: apuntes para repensar la primaria. *Revista de Treball Social*, 150, 23-42.
- Pelegrí, X. (1999). El treball comunitari en el sistema català de serveis socials. En *II Jornada dels Serveis Socials d'Atenció Primària: Subjectes i Xarxes Socials. Estratègies d'Acció Comunitària* (p. 25-44).
- Rebollo, O. (2019). Acció comunitària en la lluita contra l'exclusió. En *Blog sobre pobresa i exclusió social*. Recuperat de <https://blog.caritas.barcelona/acollida-i-acompanyament/8909-revision-v1/>
- Román, B. (2009). *Ètica en els serveis socials. Professions i organitzacions*. Generalitat de Catalunya: Departament d'Acció Social i Ciutadania ("Papers d'acció social", 7).
- Vázquez, C., i Porcel, A. (2017). *Supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión*. Espanya: Bubok.
- Viscarret, J. (2009). *Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial ("Colección Política Social / Servicios Sociales").