

Acompañando equipos de servicios sociales en el impulso de modelos de intervención más comunitarios: sistematización de la experiencia y compilación de aprendizajes

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

Para citar: Ballester Frago, M. (2020). Acompañando equipos de servicios sociales en el impulso de modelos de intervención más comunitarios: sistematización de la experiencia y compilación de aprendizajes. *Revista de Treball Social*, 219, 101-118. DOI: 10.32061/RTS2020.219.05

Resumen

Este artículo recoge los aprendizajes y las reflexiones extraídas de la experiencia de acompañar equipos de servicios sociales entre los años 2017 y 2020 en el impulso del trabajo comunitario en sus modelos de intervención. A través de la sistematización del trabajo hecho, se identifican un conjunto de aspectos clave, de contenido y de proceso, que pueden contribuir a potenciar estos cambios en las formas de atención y en los modelos organizativos que lo tienen que hacer posible.

En un contexto de emergencia social y sanitaria que reclama abordajes más proactivos y colectivos y de retorno del trabajo comunitario a los encargos de los servicios sociales, el artículo pretende aportar algunas pistas a los futuros procesos que se pongan en marcha con esta orientación comunitaria.

¹ Diplomada en Trabajo Social. Licenciada en Sociología. Doctora en Trabajo Social. Consultora en la cooperativa MARGES, SCCL., y profesora asociada en la UFR de Trabajo Social de la Universidad de Barcelona. marta@marges.coop; marta.ballester@ub.edu

En primer lugar, se empieza situando el momento actual en cuanto a los mandatos comunitarios de los documentos estratégicos de los servicios sociales. A continuación, se profundiza en el análisis de las necesidades y los intereses que motivan la demanda de apoyo para el impulso del trabajo comunitario. Finalmente, se presentan las principales fases de los acompañamientos llevados a cabo y se comparten los elementos emergentes que se han identificado como aspectos-palanca de estos procesos de cambio.

Palabras clave: Trabajo comunitario, servicios sociales, orientación comunitaria, acompañamiento, modelo de intervención comunitaria.

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.

Contextualización

El trabajo comunitario como forma de intervención social hace tiempo que va y viene, con más o menos intensidad y constancia, en muchos debates académicos y en la orientación de las políticas de bienestar y de servicios sociales de los últimos años en Cataluña. “El cambio de siglo ha supuesto un retorno a lo comunitario dentro de las políticas sociales” (Carmona, 2011, p. 17). Entre los instrumentos normativos para el fomento del trabajo comunitario podemos mencionar la Ley 12/2007, de servicios sociales; aun así, a pesar del “mandato” en intervención comunitaria y su inclusión en documentos estratégicos, hay varias voces que, desde hace tiempo, constatan que la situación del trabajo comunitario en los servicios sociales básicos catalanes es una práctica residual que no es fácil de priorizar o que supone un esfuerzo extra poco reconocido institucionalmente (Ballester, 2017). Desde hace un tiempo también surgen preguntas y se hacen replanteamientos y propuestas en relación con el lugar que debería ocupar la dimensión comunitaria en el modelo de intervención de los servicios sociales básicos, por la ubicación estratégica y de proximidad que tienen en el seno de las comunidades.

La idoneidad de los servicios de atención primaria para el trabajo comunitario le viene especialmente dada porque son unos servicios configurados basados en el territorio y la proximidad para atender toda la población que vive o se encuentra en él en un momento dado. El servicio básico de atención social primaria como exponente central de este nivel tiene que tener en su conjunto un carácter polivalente que le permita trabajar con las dinámicas sociales que se producen en la comunidad o en las comunidades que tiene a su cargo (Pelegrí, 1999, p. 33).

En este marco, en el próximo trienio 2021-2024 parece que se dibujarán unos años marcados por cambios y apuestas importantes en el Sistema Catalán de Servicios Sociales y en las políticas de promoción del trabajo comunitario y la acción comunitaria en Cataluña. Por un lado, el nuevo Plan Estratégico de Servicios Sociales de Cataluña (PESSC) 2020-2024, impulsado por el Departamento de Trabajo, Asuntos Sociales y Familias, incorpora con fuerza la estrategia comunitaria, presente de forma central en el eje 5 del Plan y, de forma transversal, en todo el documento. Por otro lado, en estos momentos también se está iniciando el despliegue del nuevo Plan Local de Acción Comunitaria Inclusiva (PLACI), impulsado por la Dirección General de Acción Cívica y Comunitaria, y que se convierte en una nueva herramienta de intervención que la Generalitat de Cataluña pone a disposición de los entes locales en materia de inclusión social y acción comunitaria. El PLACI se presenta como un instrumento que puede contribuir a fortalecer el Sistema Catalán de Servicios Sociales a través de la ubicación orgánica del nuevo Plan en las Áreas Básicas de Servicios Sociales, y con el impulso de una estrategia comunitaria que, pivotando

desde los servicios sociales, impregne toda la acción de los entes locales de Cataluña.

Pero más allá de las apuestas políticas y estratégicas que se apuntan –y que beben de los progresos hechos en estos últimos años–, en este adelanto de la orientación comunitaria no podemos olvidar la destacada contribución de diferentes equipos de servicios sociales de todo el territorio en el impulso de formas de hacer más comunitarias. Hablamos, a menudo, de apuestas que beben de una visión estratégica de las coordinaciones y direcciones de los servicios, de mucha voluntad, constancia y esfuerzo, pero que no siempre han contado con los apoyos normativos, organizativos y económicos que habrían contribuido a propulsarlas todavía más; y tampoco se han dado las condiciones para poderlas sistematizar como buenas prácticas y evaluar procesos, modelos e impactos.

Presentación del trabajo de acompañamiento llevado a cabo

En este contexto de apuestas por el trabajo comunitario, durante los últimos tres años el equipo de MARGES² hemos acompañado a direcciones y equipos de servicios sociales que tenían el deseo de empezar a trabajar con abordajes más colectivos y comunitarios.³ El camino recorrido nos ha permitido identificar algunos elementos clave que pueden ser palancas para cambios de más impacto y con más recorrido y que hay que tener en cuenta cuando queremos promover un proceso orientado a definir e impulsar un modelo de intervención comunitaria.⁴ Con todo, la finalidad es que los equipos de servicios sociales incorporen formas diferentes de atención social que contribuyan no solo a seguir poniendo la persona en el centro, sino a poner, también, las comunidades y los territorios de los cuales forman parte.

En las siguientes líneas se presentan los resultados del análisis de estas experiencias de acompañamiento y se reflexiona sobre las lecciones aprendidas.⁵ En un momento en el que el trabajo comunitario parece que vuelve con fuerza a los encargos de los servicios sociales, el artículo busca aportar algunas pistas en los futuros procesos que se pongan en marcha

2 MARGES es una cooperativa de consultoría social especializada en acción comunitaria (www.marges.coop).

3 Se ha trabajado con servicios sociales con rasgos diferenciales por lo que respecta a la realidad territorial (rural-urbano), la adscripción institucional al ente local (consejo comarcal - ayuntamiento), la presencia de un programa o equipo comunitario con encargo específico en trabajo comunitario (PDC/PLACI), los modelos organizativos (agrupación geográfica, agrupación funcional, organización por procesos) o las fórmulas de organización interna de especialización profesional (perfiles especializados en trabajo comunitario dentro de los EBASP/ABSS, referentes comunitarios).

4 Estos aspectos se refieren a los contenidos del proceso de cambio, pero también a los instrumentos y estrategias para provocarlo y acompañarlo.

5 Algunas de las reflexiones que se recogen en este artículo también recuperan conversaciones mantenidas en el espacio de intervisión compartido con las compañeras Elena Masanas, Clàudia Manyà, Guiomar Vargas y Fernando Fantova.

con esta intencionalidad comunitaria, con la intención que las experiencias de cambio e innovación se hagan desde la práctica reflexiva.

La práctica consciente también nos permite ser capaces de aprender de nuestro propio quehacer cotidiano, convirtiéndose así el contexto de trabajo en un contexto de aprendizaje. De igual forma, solo este tipo de prácticas rigurosas harán posible una evaluación fiable de nuestras intervenciones. [...] Solo la reflexión y la valoración de lo que hacemos nos hará más competentes (Navarro, 1998, p. 39).

Análisis del punto de partida: demandas, necesidades, imaginarios

Los procesos de acompañamiento en el impulso del trabajo comunitario que analizamos se inician a partir de una demanda de apoyo realizada por direcciones de servicios sociales que hemos recibido como equipo externo, y que se convierte en el punto de partida del trabajo con los equipos.

Profundizar en esta demanda inicial nos da mucha información en clave de diagnóstico, tanto por lo que respecta a las necesidades y los intereses que motivan el replanteamiento de formas de intervención que viren hacia modelos más comunitarios por parte de equipos de servicios sociales, como a la concepción predominante que se tiene del trabajo comunitario, como a la comprensión de este encargo como el inicio de un proceso de cambio.

En relación con el análisis de las necesidades e intereses

Como hemos visto, el marco normativo y estratégico de los servicios sociales (Ley 12/2007, de servicios sociales; futuro Plan Estratégico de Servicios Sociales 2020-2024; el nuevo Plan Local de Acción Comunitaria Inclusiva) recoge el encargo de promover una estrategia comunitaria en los servicios sociales. Aun así, estos marcos tienen un planteamiento demasiado abstracto e impreciso en cuanto al mandato comunitario, lo cual dificulta a direcciones y equipos la comprensión de estos encargos, la traducción a las prácticas cotidianas y a las formas de organización interna.

Relacionado con el punto anterior, en Cataluña no hemos avanzado en la construcción de un marco conceptual y metodológico propio en trabajo comunitario en los servicios sociales que oriente la estrategia y la práctica comunitaria de los equipos. Todavía no se ha dado respuesta a *qué significa hacer trabajo comunitario desde los servicios sociales básicos*, una pregunta que implica definir cuál es *la especificidad de los servicios sociales en el abordaje comunitario* teniendo en cuenta: la contribución del trabajo comunitario en la población atendida y el territorio, las constricciones organizativas para asumir un rol de liderazgo o de implicación activa en estrategias comunitarias, la influencia de la dimensión territorial del servicio (rural-urbano) en el despliegue de abordajes comunitarios... Preci-

samente por todo ello, buena parte de las necesidades e inquietudes que nos llegan con las demandas iniciales por parte de direcciones de servicios sociales se sitúan en este mandato externo de impulso del trabajo comunitario (supuesto *a*), pero en un marco de encargo difuso e inespecífico que dificulta entender exactamente “qué se nos está pidiendo en trabajo comunitario” (el qué) y “cómo hacerlo posible” (el cómo).

También nos encontramos con necesidades de apoyo que están motivadas por apuestas internas para la promoción del trabajo comunitario (supuestos *b* y *c*). Estas apuestas se pueden dar en el marco de un proceso más global de replanteamiento del modelo organizativo del servicio que implica abrir una reflexión sobre los modelos de intervención, la relación del servicio con el territorio o el papel de las personas atendidas en los proyectos y servicios que diseñamos, entre otros. Cuando el punto de partida que motiva la demanda de apoyo es este (*b*), nos encontramos ante una oportunidad por el hecho de que la organización está inmersa en un proceso de transformación más profundo. A la vez, aun así, en estos contextos más difusos y enredados, implícitos en los procesos de cambio, se pueden activar más fácilmente entre los equipos reacciones de miedo y resistencia al impulso de nuevas maneras de hacer e intervenir.

Pero también puede tratarse de apuestas (*c*) que detonan cuando los equipos se encuentran con una situación del contexto social de intervención “enquistada o compleja”, que requiere un abordaje más integral, proactivo y comunitario. Cuando el punto de partida del proceso de trabajo/accompañamiento viene provocado por la necesidad de diseñar una *intervención comunitaria como respuesta*, habrá que tener la habilidad para resolver el reto o la tensión que ha motivado este proceso, a la vez que aprovecharlo para introducir nuevas maneras de hacer comunitarias que vayan más allá del diseño de la estrategia concreta y permitan a los equipos cuestionarse los abordajes predominantes y experimentar con nuevas formas de relacionarse con el territorio.

A caballo entre el supuesto *a* y el supuesto *b* encontramos alguna otra demanda motivada por un encargo político de la concejalía a la dirección de servicios sociales. Ciertamente, esta es una situación que puede ser leída en clave de oportunidad. Aun así, es importante poder hacer una lectura profundizada sobre los argumentos que motivan el encargo de impulsar el trabajo comunitario y, lo más importante, los imaginarios sobre la intervención comunitaria y los impactos esperados. Algunas veces hemos detectado proyecciones que relacionan el trabajo comunitario con la reducción de los volúmenes (y costes) de la atención directa, o con un cierto apaciguamiento de conflictos en los barrios, o con un esperado “cambio de imagen” de los servicios sociales en el territorio. Que se dé o no alguno de estos impactos, dependerá de muchas variables. En cualquier caso, el riesgo de esta proyección es que asocia el trabajo comunitario con acciones visibles (el desarrollo de “proyectos y acciones” en el territorio) y hace invisibles los microprocesos comunitarios que las profesionales activan desde la atención directa habitual (Cofiño, 2018) y que están con-

tribuyendo a generar contextos facilitadores de la participación social de las personas atendidas (European Antipoverty Network, 2009).

En relación con la concepción predominante del trabajo comunitario

En general, constatamos una tendencia generalizada a concebir el trabajo comunitario como el desarrollo de proyectos y actividades en la comunidad, relacionándolo con acciones que llevamos a cabo fuera de los despachos y de las instalaciones de nuestro servicio (MARGES, 2020; Man-ya y Morales, 2018). Ciertamente, la dinamización de acciones comunitarias implica estar en el territorio, en contacto con la gente, y es allí donde pasan cosas... Aun así, este imaginario del trabajo comunitario está, a la vez, restringido e idealizado. En su concepción idealizada, arrastramos una cierta visión nostálgica del trabajo comunitario desde los servicios sociales que cree posible hacer una *traslación automática* de las prácticas comunitarias de otras épocas a los contextos sociales y a los marcos organizativos actuales (Ginesta, 2014; Ballester, 2017). En su concepción restringida, olvida que la elección de un modelo de intervención comunitaria no tendría que asociarse, solo, a la aplicación de un conjunto de metodologías y técnicas de intervención, sino que tendría que ser el resultado de un análisis que respondiera por qué queremos intervenir desde un abordaje comunitario y las motivaciones que lo justifican.

No todo lo que sea salir fuera del centro de salud es “hacer comunitaria”. Hacer comunitaria no es hacer algo con más de dos personas fuera del centro de salud. Cuidado con esa imperiosa necesidad, contagiosa, de abandonar los centros de salud y lanzarse a la calle. ¿Para qué? ¿En base a qué necesidades? (Cofiño, 2018).

Las principales implicaciones que tienen estas concepciones en los procesos de acompañamiento es el riesgo de asociar la adquisición de un conjunto de nuevas herramientas y metodologías de intervención (dimensión formativa de los equipos) con una traducción directa en el impulso de prácticas comunitarias por parte de los equipos. Esta asociación, por un lado, olvida todo un conjunto de aspectos que tienen que ver con las condiciones necesarias que se tienen que dar (más allá de los aspectos formativos y de habilidades) para que los equipos puedan desarrollar encargos y prácticas comunitarias –y que trataremos más adelante–. Por otro lado, como señalábamos, no pone suficiente énfasis en la reflexión necesaria que debe hacerse en la decisión sobre la pertinencia de apostar por una metodología de intervención comunitaria y sobre las razones *por las cuales* abordar la dimensión colectiva de las problemáticas sociales.

En este sentido, ante la existencia de una determinada realidad social, como organización y equipo de profesionales tenemos varias maneras de explicar este fenómeno y de intervenir en aquel problema o reto social. Asumimos que la manera de actuar en los fenómenos sociales (sinhogarismo, desocupación, falta de vivienda, malestar emocional, soledad no

querida...) es consecuencia de una manera muy concreta de observar la realidad y que esta manera implica una determinada carga ideológica (Viscarret, 2009). En la manera de entender y atender la realidad social desde una perspectiva de una acción comunitaria politizadora (Rebollo, 2019), los cambios que imaginamos y buscamos en esta realidad no son de ninguna manera exclusivos del sujeto o de las poblaciones que sufren problemáticas determinadas, sino que incluyen –o deberían incluir– a la sociedad en general y a las políticas que las llevan a cabo, a las instituciones y, también, a nosotros mismos (personalmente y profesionalmente) (Barbero, 2008). En consecuencia, las acciones que tendremos que desarrollar desde los procesos comunitarios tienen que orientarse a diferentes dimensiones de la realidad social en la que se pretende intervenir: la dimensión estratégica (la interpretación de la realidad y la planificación de la intervención más adecuada de acuerdo con nuestra manera de entenderla); la dimensión metodológica (los métodos más pertinentes de acuerdo con los objetivos que queramos lograr); y la dimensión más relacional (el despliegue de las acciones haciendo hincapié en el fortalecimiento de los vínculos y las relaciones sociales de cooperación). Estas tres dimensiones nos hablan de los diferentes aspectos que debemos tener en cuenta cuando, como organización, decimos que “queremos hacer trabajo comunitario”. El marco de las tres dimensiones nos ayuda a dar visión estratégica a la elección de un abordaje comunitario y a poner intencionalidad comunitaria en el trabajo cotidiano que llevamos a cabo, evitando la tendencia a reducir el trabajo comunitario a una actividad o un proyecto puntual en el cual ponemos la etiqueta de comunitario por el hecho de que “participa gente de la comunidad” y “lo llevamos a cabo fuera de los despachos”.

En relación con la comprensión de los encargos como procesos de cambio

Siguiendo el hilo de los puntos anteriores, en las demandas iniciales para el impulso del trabajo comunitario hemos detectado que se pone mucho énfasis en los aspectos formativos (de familiarización con el trabajo comunitario, de adquisición de nuevas herramientas por parte de los profesionales...), pero no se tiene tanto en cuenta los aspectos de la organización interna del servicio que podrán facilitar –o limitar– el despliegue de estas prácticas comunitarias. Podríamos pensar que la demanda de formación pone la responsabilidad del impulso de prácticas comunitarias en los profesionales y que ningunea la responsabilidad de las organizaciones de identificar y generar las condiciones de contexto y organizativas que lo permitan.

Los profesionales de los servicios sociales solos no pueden [...]. Por eso hay que hablar al mismo tiempo de las responsabilidades de las organizaciones y las instituciones donde trabajan los profesionales de los servicios sociales, de sus asociaciones profesionales y de la política social en general (Román, 2009, p. 6).

En los procesos de acompañamiento a equipos que se llevado a cabo, hemos partido de la asunción de la interdependencia entre “trabajo comunitario” y “cambio organizacional”, entendiendo que la apuesta por el trabajo comunitario es una oportunidad para que las organizaciones reflexionen y repiensen sus modelos organizativos (MARGES, 2020), a la vez que la transformación de los modelos organizativos se convierte en una palanca para promover modelos de atención más comunitarios e inclusivos (Manent y Fantova, 2020).

[...] puede ser una oportunidad para la transformación de modelos organizativos tradicionales con el objetivo de generar las condiciones oportunas para hacer cosas distintas, para innovar en la forma de responder a las necesidades actuales y futuras, para construir modelos sostenibles económicamente y socialmente (Manent y Fantova, 2020).

Uno de los aspectos con los que nos hemos encontrado acompañando a direcciones y equipos en el impulso del trabajo comunitario es la necesidad de devolver a las organizaciones la responsabilidad en la demanda de acompañamiento a los equipos, entendiendo que si lo que buscamos es generar cambios con sentido y recorrido a medio y largo plazo, hará falta que situemos el proceso como lo que realmente es: un proceso de acompañamiento al cambio.

El recorrido: trabajo realizado y elementos emergentes

La consideración de estos puntos de partida nos ha permitido ir comprendiendo, cada vez más y mejor, las expectativas, demandas y necesidades que motivan a las direcciones y a los equipos a adentrarse en el trabajo comunitario, lo cual nos ha ayudado a afinar los procesos de acompañamiento. En este sentido, el rol como consultora externa se sitúa en el difícil equilibrio entre dar respuesta a las desazones y necesidades que motivan la demanda y, a la vez, contribuir a poner luz a otros aspectos que habrá que tener en cuenta para que el proceso tenga más impacto y ayude al equipo a avanzar hacia la definición de un nuevo modelo de intervención (más) comunitario.

La consultoría se legitima por su función social en el seno de comunidades de práctica y conocimiento, en la medida en que añade valor a los saberes eficaces existentes en dichas comunidades y en sus organizaciones y personas. Su compromiso ético y su competencia profesional hacen que contribuya a la autonomía y conexión de los agentes con los que se relaciona y al incremento del valor social agregado de los sistemas, comunidades y redes en las que participa (Fantova, 2019).

Partiendo de este punto, a continuación se presentan las principales fases de los procesos de trabajo que se han llevado a cabo estos últimos

años, así como los elementos que han ido emergiendo. Algunos de estos aspectos se han podido abordar en el transcurso del trayecto; otros han sido identificados a posteriori, a partir de la sistematización y la reflexión del trabajo llevado a cabo. Todos ellos son lo que denominamos elementos palanca y forman parte de las lecciones aprendidas.

El despliegue de los acompañamientos se ha planteado en distintas fases, de forma que se vaya transitando desde la dimensión más estratégica hasta la dimensión conceptual, para avanzar finalmente en la dimensión de la práctica, sin olvidar el carácter recidivante de todas.

Primera fase: generar conversaciones estratégicas

Con el objetivo puesto a situar la responsabilidad de la organización cuando hablamos de promover modelos más comunitarios, en la primera fase del proceso de acompañamiento se ha trabajado con los equipos de dirección para reflexionar sobre la dimensión estratégica (el porqué y el para qué) del impulso del trabajo comunitario en los servicios sociales. Estas *conversaciones estratégicas* también permiten identificar las *condiciones de contorno* –los límites y los condicionantes– que tendremos que atender en el proceso (Moliní, 2012), a la vez que permiten empezar a identificar los aspectos vinculados a la organización interna que deberán permitir el desarrollo de los encargos comunitarios a los equipos.

El contenido de estas conversaciones aborda cuestiones como por ejemplo:

- La comprensión del trabajo comunitario que tenemos como organización/servicio.
 - Identificar diferencias en los imaginarios y lenguajes.
- Reflexionar sobre para qué queremos promover el trabajo comunitario.
 - Identificar la contribución del trabajo comunitario en la misión de los servicios sociales, en la intervención profesional, en la población que atendemos.
- Señalar los objetivos que se quieren conseguir con este proceso y los cambios deseados.
- Identificar las condiciones de contorno, así como las fortalezas (internas) y las oportunidades (externas) para el proceso.
- Reflexionar sobre la importancia de definir una estrategia comunitaria como servicio y un marco del encargo comunitario a los equipos.

La conversación sobre estos aspectos clave permite diseñar el proceso de trabajo que seguiremos para el impulso del trabajo comunitario al servicio, con un calendario de trabajo viable y realista y que, a la vez, permita visualizar adelantos y ayude a los equipos a experimentar con nuevas formas de intervención.

En general, esta fase se ha llevado a cabo con el equipo de dirección y coordinaciones del servicio por su papel de responsabilidad. Pero también puede ser interesante plantear la creación de un grupo motor de trabajo comunitario dentro de la organización (formado por miembros de la dirección y por un profesional que represente los diferentes EBAS/programas/secciones).

Segunda fase: lenguajes, saberes y habilidades

En todos los acompañamientos llevados a cabo, uno de los momentos centrales del proceso ha sido la realización de un proceso de formación en trabajo comunitario dentro del servicio.

Si bien la tendencia general es dirigir la formación a los equipos técnicos, podemos señalar la importancia de que el plan de formación se oriente a las diferentes capas del sistema-organización, implicando al equipo de dirección y a las unidades de apoyo administrativo. En la concepción del trabajo comunitario como un modelo de intervención y no únicamente como el despliegue de proyectos y acciones concretas, es esencial poder asentar las bases de un marco compartido en (y con) la globalidad de la organización. Además, las personas somos prisioneras de nuestro lenguaje, lo que hace que, a la práctica, nos encontremos con profesionales y equipos que usan la propia palabra *comunitario* para referirse a cosas muy distintas. La formación tiene que ser una oportunidad para compartir, deconstruir y consensuar los diferentes imaginarios y lenguajes sobre el trabajo comunitario.

En esta etapa formativa habrá que buscar un equilibrio entre los objetivos de contenido (conceptuales y metodológicos)⁶ y los objetivos de proceso (relacionales e intencionales). Estos últimos hacen referencia a las estrategias para implicar activamente al conjunto del equipo en el proceso de cambio, y para acompañar la dirección y los equipos en el *sostenimiento de la continuidad* de este cambio.

Los aprendizajes extraídos nos permiten afirmar que la incorporación del trabajo comunitario en la agenda de los equipos puede ser vivido de muchas maneras y que, a menudo, el espacio de las *sesiones formativas* se convierte en el contexto más idóneo donde hacer emerger, intencionalmente, las diferentes emociones y opiniones que suscita esta apuesta. Ciertamente, las personas pueden mostrar su interés hacia la nueva estrategia de formas muy diferentes (Moliní, 2012). Algunas profesionales manifiestan un gran entusiasmo por las posibilidades de cambio y de incorporación de nuevos abordajes más comunitarios. Otras pueden llegar a la formación aparentemente con poco interés y poca motivación, pero a la expectativa de lo que pueda emerger en el proceso. Algunas otras pueden mostrar su desacuerdo y, no tan a menudo, expresar de manera

6 Aportar a los equipos un marco de referencia en trabajo comunitario y nuevas herramientas y estrategias de intervención para fortalecer la dimensión comunitaria.

abierta el “miedo” que este modelo de atención genera. Cualquier forma de expresión es legítima y será clave ayudar a identificar qué emociones esconden el desacuerdo, la negatividad o la duda, y qué puede aportar la formación para poner luz y acompañarlo. En nuestra experiencia, los abordajes que más han contribuido a trabajar genuinamente con “el miedo al comunitario” son:

- Hacer emerger la dimensión comunitaria en el actual modelo de atención del servicio, así como en las herramientas e instrumentos de intervención que usa el equipo: poner en valor modelos como la atención centrada en la persona o en las aportaciones de la mirada sistémica, así como las herramientas de diagnóstico social o la reciente matriz de autosuficiencia, ya incorporan “la red”, “el territorio”, los “vínculos” de las personas y familias que acompañamos. Lo que no siempre nos planteamos es que este es un primer nivel del abordaje en trabajo comunitario y que poniendo intencionalidad relacional y visión estratégica de equipo ya estaremos contribuyendo a la estrategia comunitaria del servicio.
- Relacionado con este primer aspecto, el espacio formativo tiene que contribuir a romper con una *falsa dialéctica* muy presente en los imaginarios colectivos de los equipos: la tendencia a tener que confrontar la atención individual con el trabajo comunitario (Rebollo, 2019) y que nos sitúa en la tensión “o hacemos trabajo de caso o hacemos trabajo comunitario”. Para contribuir a dotar de argumentos que rompan con estas lógicas de contrarios, en las formaciones hemos ayudado a las profesionales a identificar las varias maneras de contribuir al trabajo comunitario ya desde las tareas habituales del servicio. Se trata de evitar que se entienda lo *comunitario* “como una cosa más” a hacer dentro del encargo profesional, para pasar a integrarlo en el desarrollo de nuestras tareas y proyectos. En este sentido, la *propuesta de las distintas contribuciones a la estrategia comunitaria de la organización* se ha convertido en un planteamiento clave a la hora de romper con esta dialéctica y rebajar resistencias ante el impulso del trabajo comunitario. Nuestro posicionamiento parte de la idea que, dentro del equipo, no hace falta que todo el mundo trabaje desde el encargo de impulsar proyectos comunitarios, pero sí que será importante que todos trabajen con una mirada comunitaria (Cofiño, 2018) alineada con una estrategia comunitaria de servicio consensuada conjuntamente.
- Otra de las estrategias que han dado buenos resultados se inspira en las propuestas de Séan Gaffney. En el trabajo con los equipos para incorporar formas de hacer más comunitarias hay que tener claro cuál es el horizonte de cambio deseado (orientación al futuro), sin olvidar de poner en valor la tarea comunitaria hecha hasta el momento (mirada al pasado) y que también nos

permite hablar de las frustraciones por todo aquello que se intentó y no salió bien.

- Finalmente, otra estrategia ha sido la de generar conversaciones para que las profesionales exploren las propias habilidades y motivaciones, así como los miedos y dificultades que creen tener respecto al desarrollo de los posibles encargos comunitarios. Este trabajo (mirada reflexiva) ha ayudado a visualizar las limitaciones y potencialidades personales y de equipo y a trazar estrategias para poder abordar las tareas comunitarias conjuntamente. También ha contribuido a romper con la tendencia de algunas profesionales a *desvincularse de la tarea comunitaria* cuando no es vivida como propia, para pasar a concebirla como una estrategia de servicio que se plasma en contribuciones y tareas diferenciadas entre las diferentes profesionales y equipos/unidades.

Tercera fase: generar las condiciones

La tercera etapa es el momento de abordar a fondo aquellos aspectos vinculados a la dimensión organizativa que pueden contribuir a hacer posible el efectivo impulso de la orientación comunitaria al modelo de intervención, y de poner sobre la mesa las cuestiones que hemos detectado que importan y preocupan a los equipos cuando hablamos de *hacer comunitario*.

Para que los participantes se comprometan con entusiasmo y lleguen a alguna parte es necesario que el margen de maniobra para trabajar sea relevante (Moliní, 2012, p. 59).

Cómo decíamos, no será suficiente tener un equipo formado y animado, sino que habrá que atender la estructura que debe permitir empezar a experimentar con nuevas formas de intervención y, lo más importante, sostener este cambio en el tiempo y en el conjunto de la organización. Esta fase supone volver a generar conversaciones estratégicas con la dirección del servicio para avanzar en la identificación y la aportación de soluciones a aspectos que son clave a la hora de generar las condiciones organizativas:

- Avanzar en la definición de la estrategia comunitaria del servicio y en la concreción de los *encargos comunitarios* a los equipos,⁷ teniendo en cuenta la aportación específica de los servicios sociales al trabajo comunitario y con la mirada puesta en la complementariedad del conjunto de profesionales de la organización y del ecosistema comunitario.
- Analizar las formas de organización interna que habrá que replantear para ganar espacios y tiempos para el despliegue de la dimensión comunitaria.

7 En esta tarea puede ser de ayuda el “modelo de los niveles” (MARGES, 2020).

- Revisar la organización de las agendas y los horarios; las dedicaciones en atención directa para poder apostar por abordajes más grupales que permitan incidir en problemas que tienen una dimensión colectiva; tener más presencia en espacios y proyectos del territorio; o disponer de tiempo para pensar en las intencionalidades comunitarias que ponemos en las tareas habituales.
- Identificar el rol profesional en trabajo comunitario a los servicios sociales y los perfiles profesionales dentro de los equipos. Se pueden tener en cuenta fórmulas de especialización de funciones comunitarias, como por ejemplo asignar “referentes comunitarios” o crear una comisión de impulso al trabajo comunitario dentro del servicio.
- Identificar conocimientos, habilidades y *motivaciones comunitarias* entre las profesionales del equipo que puedan contribuir al despliegue de los encargos.
- Prever mecanismos para ir detectando las necesidades de los equipos para el impulso de las nuevas prácticas.
- Tener en cuenta la importancia del papel de la dirección y las coordinaciones al hacer posible el despliegue de los encargos y sostener el cambio.
- Incorporar instrumentos que permitan planificar, recoger y visibilizar las dedicaciones comunitarias de las profesionales (programas informáticos, la agenda del servicio, las memorias...).

Cuarta fase: desplegando la práctica

Esta fase es la más reciente del trabajo hecho hasta ahora y, por eso, la que menos se ha podido sistematizar y analizar. Muchos de los procesos que hemos acompañado se encuentran justamente en esta etapa-clave: se trata del momento en el que hay que pasar a la práctica, gestionar el cambio y, lo más difícil, hacer sostenible la continuidad.

A continuación, compartimos algunas de las estrategias que se están incorporando –o que se podrían tener en cuenta– para ayudar a los equipos y a la organización en el aterrizaje de los objetivos comunitarios. La intencionalidad de estas estrategias es doble: por un lado, empezar a introducir y testar abordajes más comunitarios y experimentar con nuevas maneras de trabajar. Por el otro, recoger, sistematizar y evaluar los cambios y los aprendizajes que vayamos incorporando. Se trata de poner intención en la gestión del aprendizaje (Fantova, 2014) para ganar en conocimiento y enfocarlo a la concreción de la estrategia comunitaria del servicio.

- Introducir la supervisión en trabajo comunitario: incorporar sesiones de supervisión externa a todo el equipo o a las profesionales referentes en trabajo comunitario del servicio. Hace años que las organizaciones de intervención social cuentan con espacios de supervisión (Vázquez y Porcel, 2017), si bien en

general se ha vinculado a la supervisión de caso o de equipo. A medida que los encargos comunitarios han ido ganando presencia en los servicios de bienestar social se empieza a dibujar un nuevo campo para la supervisión que requiere de procedimientos, técnicas y capacidades propias, dada la especificidad del abordaje comunitario en el seno de los servicios sociales.

- Creación de una comunidad de práctica: promover comunidades de práctica comunitaria dentro de la organización (comisión, grupo motor, equipo de referentes comunitarias) que vaya introduciendo y contrastando los encargos comunitarios, experimentando con nuevas formas de hacer y extrayendo aprendizajes. Es importante que estos espacios estén basados en las motivaciones de las profesionales que formen parte de él. También será interesante abrir de vez en cuando estos espacios a otros profesionales de la organización y del territorio que también tengan *encargos comunitarios*, con el objetivo de ir alineando la estrategia de actuación.
- Impulsar sesiones monográficas y formaciones especializadas: se puede organizar la visita a experiencias, el intercambio de buenas prácticas comunitarias con otros equipos, organizar sesiones temáticas para profundizar sobre la dimensión comunitaria en las estrategias de intervención del equipo, o identificar nuevos *vacíos* formativos necesarios para el despliegues de los encargos.
- El trabajo comunitario en las reuniones ordinarias: habituarse a incorporar un punto del orden del día de las reuniones de equipo para abordar temas relacionados con la estrategia comunitaria del servicio. Este espacio puede servir para socializar informaciones comunitarias del territorio; compartir cómo avanza un proyecto comunitario que estamos impulsando o en el que participamos; analizar conjuntamente la pertinencia de sumarnos a un nuevo proceso/espacio comunitario que se promueva desde el territorio; o analizar la idoneidad de impulsar alguna intervención desde la orientación comunitaria que dé respuesta a necesidades detectadas en la atención directa.
- Disponer de espacios y mecanismos para compartir el proceso: es importante prever de qué manera iremos co-construyendo y compartiendo con los otros servicios de la organización y del territorio este proceso de impulso del trabajo comunitario en el modelo de intervención. Insistimos en la necesidad de trazar la estrategia comunitaria mirando y reconociendo a *los otros*, desde un planteamiento de complementariedad y co-responsabilidad de estrategias y esfuerzos entre el conjunto de agentes del ecosistema comunitario.

A modo de conclusiones

Acompañar un proceso de impulso del trabajo comunitario en los servicios sociales es acompañar en el camino del cambio. Y hablar de *cambio* nos remite a revisarnos, a cuestionarnos, a incorporar nuevos conocimientos, a buscar respuestas nuevas que provoquen transformaciones significativas; nos remite, también, a innovar. Pero no a cualquier tipo de innovación, ni a aquella que la vincula con su aproximación más instrumental de adquisición de nuevas técnicas, sino a la innovación desde una perspectiva sustantiva, que es la que tiene capacidad de transformar la realidad de una manera diferente (Brugué, Boada y Blanco, 2013).

El porqué de la innovación, en definitiva, no es instrumental sino sustantivo. Es decir, no se trata de aprender a hacer mejor aquello que ya hacíamos, sino a hacerlo de manera diferente [...]. La innovación tiene que ver con el conocimiento y no con la técnica: innovamos a través de conocimientos nuevos y no a través de técnicas nuevas (Brugué, Boada y Blanco, 2013, p. 10-11).

El tipo de innovación que se relaciona con el impulso del trabajo comunitario en los servicios sociales apunta a la necesidad de transformar los modelos de intervención hacia modelos de atención más comunitarios. Este giro implicaría no solo modificar la forma de plantear las soluciones a los problemas, sino, sobre todo, replantear la propia naturaleza de los problemas (Brugué, Boada y Blanco, 2013). Unos problemas sociales que, en general, tienen una naturaleza política, social, económica... que reclama respuestas más colectivas. Construir respuestas colectivas a los retos sociales: este es el ADN del trabajo comunitario. Y es en este sentido que las prácticas comunitarias se entienden como prácticas de innovación social, en cuanto que construyen procesos de concienciación, de acción colectiva y de movilización (Blanco, Cruz, Martínez y Parés, 2016).

La transformación hacia modelos de atención más comunitarios interpela a organizaciones y profesionales. A las organizaciones, sobre todo, les recuerda la responsabilidad que tienen al hacer posible las condiciones que faciliten el impulso de los encargos comunitarios y que garanticen la sostenibilidad de los cambios que se inician. A las profesionales, nos invita a una revisión profunda sobre el sentido de nuestra tarea, nos cuestiona como miramos al otro y el papel que otorgamos a las personas a las que atendemos y en los territorios donde trabajamos. También nos recuerda el potencial de aprovechar el conocimiento ciudadano generado de la propia experiencia vital (Martín, 2020) para implicar a las personas en la busca de respuestas a los problemas que les afectan y preocupan, desde enfoques más colectivos e inclusivos. Finalmente, el conjunto de instituciones y agentes que acompañamos el impulso del trabajo comunitario en los servicios de bienestar debemos no olvidar la importancia de sistematizar y evaluar estas experiencias de cambio. Procesos de reflexión y construcción de conocimiento nuevo que, en coherencia con los valores del trabajo comunitario y las prácticas innovadoras, hará falta que se hagan de forma colectiva y compartida.

Referencias bibliográficas

- 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 ("Colección Libros a Punto", 4).
- Blanco, I., Cruz, H., Martínez, R., y Parés, M. (2016). El papel de la innovación social frente a la crisis. *Ciudad y territorio*, 188, 249-260.
- Brugué, Q., Boada, J., y Blanco, I. (2013). *Els motors de la innovació a l'administració pública*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Escuela de Administración Pública de Catalunya.
- Carmona, M. (2011). *Construyendo acción comunitaria: significados y estrategias para su promoción a partir de las experiencias de Barcelona* (Tesis doctoral). Universidad de Barcelona, Barcelona.
- Cofiño, R. (2018). Orientación comunitaria de la Atención Primaria (5). Acción comunitaria: definiciones y contenidos. En *Salud Comunitaria*. Recuperado 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 consultoría? *Blog de Fernando Fantova, consultor social*. Recuperado 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.
- Ley 12/2007, de 11 d'octubre, de servicios sociales. DOGC. Barcelona, 18 de octubre de 2007, núm. 4.990.
- Manent, A., y Fantova, F. (2020). Transformació organitzacional i inclusió comunitària. *Llei d'engel*. Recuperado de: <http://lleienangel.cat/transformacio-organitzacional-inclusio-comunitaria/>

- Manyà, C., y Morales, E. (IGOP) (2018). *Marc de la intervenció comunitària als Centres de Serveis Socials de Barcelona*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.
- MARGES cooperativa (2020). *Brúixola comunitària: Guia per promoure l'acció comunitària a les entitats socials*. Barcelona: ECAS (“Colección Ideas y Herramientas para la Acción 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*. Recuperado 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.
- Pelegri, 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*. Recuperado 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: Departamento de Acción Social y Ciudadanía (“Papeles de Acción Social”, 7).
- Vázquez, C., i Porcel, A. (2017). *Supervisión. Espacio de aprendizaje significativo. Instrumento para la gestión*. España: Bubok.
- Viscarret, J. (2009). *Modelos y métodos de intervención en Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial (“Colección Política Social / Servicios Sociales”).