

LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA

Metodología base para la Red de Barrios de Castilla-La Mancha



Autora: María Isabel Ralero Rojas, UCLM

Equipo de colaboración de IntermediAcción: Álvaro Alconada Romero, Nicolas Ost

ISBN: 978-84-09-88728-6

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN: PUNTO DE PARTIDA DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA	4
I.1.	Propuesta metodológica base	6
I.2.	La importancia del contexto al poner en marcha la intervención comunitaria	8
I.3.	Elementos positivos o facilitadores	9
I.4.	Elementos negativos o barreras	10
II.	LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA COMO PROCESO PARA FAVORECER LA INCLUSIÓN DE TODA NUESTRA DIVERSIDAD	11
II.1.	Elementos estructurales que definen un proceso comunitario	11
II.2.	La documentación del Proceso Comunitario	23
III.	CONCEPTOS CLAVE PARA LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA	25
III.1.	La dimensión de proceso	25
III.2.	La participación	26
III.3.	La Teoría de los Tres Círculos	27
III.4.	El Proceso es auto-educativo y transformador para todos los actores	29
III.5.	Las relaciones colaborativas en un contexto complejo	31
III.6.	La perspectiva intercultural y la dimensión mediadora	32
III.7.	La información compartida y la transparencia	36
IV.	FASES E INSTRUMENTOS OPERATIVOS	37
IV.1.	Fase inicial del proceso comunitario: evolutivo, intercultural e inclusivo	37
IV.2.	El punto de partida	38

IV.3.	Construcción de relaciones asertivas y colaborativas con y entre protagonistas	41
IV.4.	Construcción participativa del Conocimiento Compartido	43
IV.5.	Del Conocimiento Compartido a la Programación	44
IV.6.	Los espacios de relación	45
IV.8.	Los encuentros comunitarios	51
IV.9.	La Monografía Comunitaria y el Diagnóstico Compartido	53
IV.10.	La investigación participativa y comunitaria. La Audición	57
IV.11.	La Programación Comunitaria Intercultural	60
IV.12.	La Evaluación Comunitaria Intercultural	62
V.	BIBLIOGRAFÍA	65
VI.	ANEXOS	66
VI.1.	Anexo 1: Acta de Reunión (AR)	67
VI.2.	Anexo 2: Informe de Actividad (IA)	69
VI.3.	Anexo 3: Fichero Comunitario (FC)	72
VI.4.	Anexo 4: Informe Trimestral del Proceso Comunitario	75
VI.5.	Anexo 5: Guía Básica para el Mapeo de Recursos	78
VI.6.	Anexo 6: Guía Básica para elaborar una Monografía Comunitaria	82
VI.7.	Anexo 7: Caja de Herramientas para la Construcción del Diagnóstico	90
VI.8.	Anexo 8: Glosario audiovisual del Trabajo Social Comunitario	102
VI.9.	Anexo 9: Guía práctica para la implementación de un Proceso Comunitario	104

I. INTRODUCCIÓN: PUNTO DE PARTIDA DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

La Red de Barrios de CLM se creó en el año 2019 como un espacio abierto y horizontal, donde los actores sociales implicados en barrios y zonas desfavorecidas de la región pudieran sumar sinergias, intercambiar experiencias y aprendizajes, generar conocimientos y trabajar en red.

A lo largo de estos años, se han realizado principalmente actividades de carácter formativo, tales como seminarios, jornadas de trabajo, intercambio de experiencias y buenas prácticas, además de la creación de la página web <https://www.reddebarriosdecastillalamancha.es>, que ha supuesto un canal de información y comunicación entre las personas que formamos parte de la red.

Tras una reflexión conjunta sobre cómo impulsar este trabajo de la Red, se ha decidido apostar por un **nuevo modelo de intervención Comunitaria de trabajo en red**, que oriente el abordaje de los procesos de intervención en barrios con la implicación efectiva de otras administraciones y actores estratégicos que también intervienen en los barrios desfavorecidos.

Por otro lado, este modelo de intervención comunitaria entronca con lo recogido en la Ley 14/2010, de Servicios Sociales de Castilla-La Mancha que ya en su parte expositiva señala que “la persona es sujeto y centro de la atención, reconociendo su capacidad para la libre elección, para la participación en la toma de decisiones y para ser promotora de su proceso de cambio o mejora, todo ello desde un modelo de atención que promueva un entorno comunitario facilitador del desarrollo de la persona como individuo y miembro activo de la comunidad”.

Esta atención se configura a través de prestaciones que son actuaciones concretas y directas que se ofrecen a la persona y unidad familiar, a los grupos sociales y a la comunidad, para contribuir a una mayor autonomía, inclusión e integración social de las mismas y hacer efectivos los derechos que se reconocen en esta Ley.

De entre las prestaciones de atención primaria que se define en el marco legislativo referenciado cabe señalar **la prestación de Fomento de la participación social en el ámbito comunitario** que tiene por objeto potenciar la implicación y la responsabilidad social de las personas y grupos existentes en el entorno comunitario, de modo que sean agentes activos en la generación de alternativas de mejora, colaborando con los servicios sociales. Se trata de

una prestación transversal a todas las demás, ya que a través de ella se promueven actitudes favorecedoras de la convivencia ciudadana, afianzando el entorno comunitario como contexto que garantice la continuidad de los cambios conseguidos.

Por tanto, la propuesta de trabajo que se presenta en este Manual se enmarca en **la prestación de Fomento de la participación social en el ámbito comunitario**. Constituye un punto de partida para trabajar en la Red de Barrios, que debe estimular y ofrecer herramientas para la posterior implantación y desarrollo de esta prestación en otros territorios de nuestra región. Así, este manual pretende contribuir al abordaje de situaciones de desventaja social que condicionan los proyectos vitales de las personas, promoviendo la revitalización de territorios en la adaptación a la idiosincrasia local. En este sentido, plantea la intervención con un enfoque que va desde lo comunitario a lo individual.

En particular, en el Encuentro 2024 de la Red de Barrios de CLM, se **reafirmaron colectivamente los objetivos de la red**:

- la **consolidación de la metodología** de intervención comunitaria intercultural, como herramienta común a todos los territorios que conforman la red.
- la **formación** en esa metodología y cuantos aspectos y herramientas concretas pudiesen facilitar su implementación.
- el **acompañamiento y asesoramiento** en la implementación de este método.

A esos objetivos que responden a una lógica más bien *top-down*, la red también se propone sumar otros objetivos *bottom-up*, como son la consolidación de la red como **espacio de escucha mutua**, de generación de conocimiento mutuo y a partir de ahí de incidencia, de **diálogo intersectorial** con las diferentes administraciones.

I.1. Propuesta metodológica base

La propuesta metodológica de la intervención comunitaria se configura como una **hipótesis de trabajo**, verificada en la praxis, que trata de abordar:

“La dinamización de procesos comunitarios en contextos de diversidad significativa, basados en las demandas y necesidades de las comunidades locales, partiendo de los recursos existentes y contando con la participación activa de sus protagonistas, mejora la convivencia y la capacidad inclusiva de los territorios que componen ahora y/o en el futuro nuestra Red de Barrios”.

Para ello, se utilizarán unas mismas premisas conceptuales y teóricas aplicando unos mismos elementos operativos –adaptados a las circunstancias específicas locales- que permitan un avance sustancial hacia las finalidades previstas.

Los Procesos Comunitarios que se pretenden impulsar –de por sí inespecíficos, globales y que requieren de un cierto tiempo de rodaje– se diferencian de posibles acciones comunitarias en los territorios que aseguran una intervención concreta a más corto plazo y con resultados visibles en ámbitos de gran importancia social como son la educación, la salud comunitaria o el fortalecimiento del tejido asociativo y de las relaciones ciudadanas.

El Proceso/los procesos territoriales a desarrollar supondrían una suma total de tales acciones o proyectos (proceso/proyectos), cuando seamos capaces de organizarlos en torno a espacios de relación estables y nos hayamos marcado con todos los agentes una hoja de ruta común, un seguimiento y una evaluación para con nuestros objetivos.

Para identificar más fácilmente los pasos a seguir en el impulso del **proceso comunitario en nuestros barrios**, identificamos el siguiente itinerario que será acompañado por la propia Red de Barrios de CLM como parte de un proceso formativo o capacitador que irá acompañando a los diferentes territorios que componen esta red: desde las **relaciones** iniciales con y entre los tres protagonistas, a la construcción participativa del **Conocimiento Compartido** de la realidad comunitaria y al despliegue de la **Programación Comunitaria**.

Los tiempos a plantear para estas fases son puramente indicativos, puesto que en la realidad nunca se dan de manera exacta y medible (no podemos dividir el proceso «en trozos, y en algunos barrios, pueblos o incluso comarcas ya se cuenta con procesos iniciados, con relaciones bien establecidas, conocimiento común construido, etc.) Lo habitual es que se

vayan sobreponiendo en diferentes momentos, que, en lo fundamental, nunca terminan ni empiezan de golpe, sino que van evolucionando al mismo tiempo que se van transformando. De todas formas, es evidente que existe una progresión y una relación lógica entre estas fases y que había que dar los pasos necesarios para que así fuese.

I.2. La importancia del contexto al poner en marcha la intervención comunitaria

Los primeros elementos que caracterizan el contexto son los de complejidad y de diversidad. De complejidad, porque si bien la realidad social es siempre compleja, hay un acuerdo generalizado en que el mundo contemporáneo es especialmente complejo, bajo cualquier punto de vista; y de diversidad, porque las situaciones concretas en las que se interviene son realidades humanas y, por lo tanto, siempre diferentes (con el añadido de los variados procesos de diversificación sociocultural presentes en la globalización: asentamiento en las localidades de nuevas poblaciones de origen nacional o extranjero, configuración de subculturas de edad género, etc.)

Estas diferencias se han evidenciado en los últimos tiempos, en particular, por los crecientes e intensos flujos migratorios desde otras áreas geopolíticas y culturales. Flujos que ya se confirman como hechos no coyunturales sino estructurales y permanentes.

La importancia del contexto es fundamental para perseguir determinadas finalidades. Hay contextos que favorecen y contextos que dificultan o impiden esta posibilidad. Determinar, por lo tanto, los principales elementos que caracterizaban el contexto de la intervención, ha sido fundamental; principalmente, para que la intervención se pudiera desarrollar y para que se pudiera evaluar el trabajo, entresacando elementos más generales de transferibilidad y sostenibilidad. Esta propuesta metodológica de trabajo tiene por objeto implementarse en nuestra región para vincular territorios y buenas prácticas.

Desde este punto de vista, en el momento de empezar la intervención, y atendiendo a lo recogido en diferentes espacios previos de reflexión y diagnósticos situacionales impulsados en el marco de la red, nos podemos encontrar elementos que de alguna manera podemos definir como «positivos o facilitadores» y otros que aparecen como «negativos o de dificultad».

I.3. Elementos positivos o facilitadores

- El **marco temporal** (sin fecha de finalización) que nos aporta la red, garantiza de alguna manera el desarrollo de la intervención durante un periodo de tiempo suficiente para la consecución de resultados visibles y evitando el riesgo de levantar expectativas imposibles de cumplir.
- Estos espacios reflexivos han permitido “tomar distancia” sobre las propias políticas sociales, asumiendo una **visión de proceso**, la participación de los actores, el trabajo con administraciones públicas o privadas, las relaciones colaborativas o la promoción de iniciativas comunes y compartidas. Todos ellos representan elementos positivos de cambio respecto a la situación existente.
- La existencia de **numerosos y cualificados recursos técnico-profesionales**, que trabajan en el área de lo social en los territorios de intervención. Esto aporta un potencial muy valioso para lo que supone «partir de lo existente» y «no ser un proyecto o tarea más», sino algo cualitativamente diferente: procesos sostenibles que, partiendo de lo existente, avancen hacia la integración de administraciones públicas y entidades privadas, la relación colaborativa entre los recursos técnicos y la participación de la ciudadanía.
- El impulso de una metodología común para abordar los retos que suponen nuestra diversidad por parte de la propia administración regional, proporciona una **legitimidad** de “lo comunitario” que implica oportunidades para reconocer lo existente y avanzar hacia nuevas fórmulas innovadoras de eficacia comprobada.

I.4. Elementos negativos o barreras

- El crecimiento intenso y rápido del desempleo, y la generación de **situaciones potencialmente conflictivas**, sobre todo en relación a la población culturalmente diversa; justamente cuando este método plantea el tema de la convivencia y de la cohesión social intercultural como algo fundamental.
- La existencia de **políticas sociales fragmentadas**, sectoriales y descoordinadas. Hasta hace una década, el llamado «*Estado de Bienestar*» se ha ido centrado cada vez más en prestaciones en el ámbito asistencial, desapareciendo progresivamente el ámbito comunitario, más promocional y más preventivo. La ausencia en muchos casos de una adecuada integración entre las diferentes competencias administrativas (estatales, regionales y municipales) también contribuía a agudizar esta situación.
- Las relaciones entre administraciones públicas y ciudadanía, parten de **modelos obsoletos de representación**, con escasa presencia de elementos de democracia participativa.
- La diversidad sociocultural presente en los territorios de intervención se ha ido abordando desde lógicas sectoriales, sin asumir la diversidad como un hecho permanente y no transitorio. Por ello numerosos actores plantean la oportunidad de pasar a afrontarse de manera global y comunitaria con este nuevo marco de trabajo en red (Red de Barrios, como estrategia que superaba lo local).
- La realidad asociativa en los territorios, en términos generales, también se caracteriza por una gran fragmentación y por intentos desordenados de agregación, a veces viciados por el afán de protagonismo. En muchos casos, se percibe fragmentación en las intervenciones e incluso competitividad entre las organizaciones o actores sociales. La situación de la participación de la ciudadanía es en muchos contextos precaria y caracterizada por la ausencia u obsolescencia de canales adecuados de participación y de organizaciones representativas de los intereses comunes y generales. Todo ello ha llevado en muchos contextos a un enrarecimiento de la vida comunitaria, a una pérdida de referencias y horizontes colectivos y al refuerzo de las reivindicaciones particulares.

En suma, se nos plantea una compleja realidad social del momento, pero, también, se ha puesto de manifiesto la necesidad de revisar el funcionamiento y la acción de los recursos en el territorio, el papel de la administración local y la implicación de la ciudadanía en los procesos de mejora de su realidad. La Red de Barrios podría, por lo tanto, jugar un papel clave para plantear la necesidad de trabajar «de otra manera», comunitaria, colaborativa e intercultural, en el territorio.

II. LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA COMO PROCESO PARA FAVORECER LA INCLUSIÓN DE TODA NUESTRA DIVERSIDAD

II.1. Elementos estructurales que definen un proceso comunitario

II.1.1. Qué entendemos por comunidad

La categoría y término «*comunidad*» es algo de considerable uso, polisemia y complejidad. Se viene usando desde hace mucho tiempo, por muy diferentes actores y con variados sentidos. Junto a «*desarrollo*» (endógeno, local, social), *comunidad* es el concepto central para los diferentes campos de actuación y estrategias de intervención, con las que se relaciona la Red de Barrios.

En cualquier caso, su uso también es plural. En las ciencias sociales -particularmente en antropología (con sus numerosos “estudios de comunidad”) y con las complejas relaciones entre comunidad y cultura- la categoría de comunidad adquiere elementos tanto objetivos como de representación colectiva. Por todo ello, se hacía necesaria una definición clara y operativa que sirviera para la finalidad, enfoque y metodología del Proyecto y, al mismo tiempo, ser asumida por todo el mundo.

Desde una dimensión estrictamente operativa entendemos por comunidad «un territorio habitado por una población, que cuenta con determinados recursos y que tiene determinadas demandas». Por ello, la metodología de la intervención comunitaria tiene siempre en cuenta estos elementos y sus mutuas interrelaciones:

- El territorio.
- La población/ciudadanía.
- Los recursos, tanto técnico-profesionales y administrativos como comunitarios (es decir, propios de la ciudadanía).
- Las demandas/necesidades/potencialidades existentes.

Con el término comunidad también identificamos unas dimensiones que permitan el desarrollo del proceso participativo y comunitario:

⇒ La **dimensión municipal/institucional** relacionada con el primer órgano del Estado, es decir, el municipio y el gobierno de éste: el Ayuntamiento. Desvincular la definición de comunidad de la dimensión institucional de municipio y, por ende, del Ayuntamiento, relega

la intervención comunitaria a un papel secundario y marginal. Vincularla a esta dimensión la asocia al ordenamiento jurídico- constitucional del país y la convierte en una posibilidad política de interés general y repetible.

⇒ La **dimensión demográfica/territorial** que permite la participación, la relación y el encuentro directo entre los tres protagonistas. Relación y encuentro que pueden ser mejorados o potenciados por las nuevas tecnologías (TIC) y otros medios, que sin embargo no deberían sustituir las relaciones y el encuentro directos. Por ello, la dimensión física concreta de cada comunidad dependerá de muchos elementos (geografía social, dimensión demográfica, tipología urbanística, tipos de vivienda, comunicaciones, etc.), pero no podrá ser demasiado grande, impidiendo de hecho tales relaciones. En el sistema constitucional existente solo hay tres posibles situaciones:

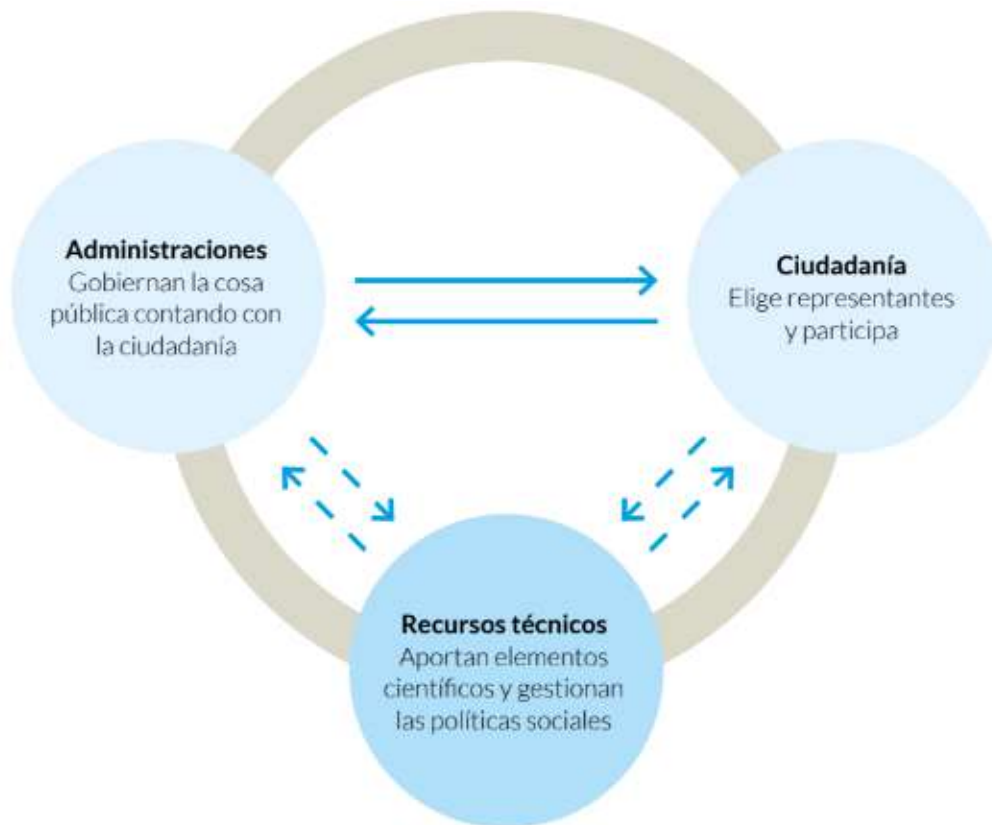
- La de una comunidad que coincide con un municipio.
- La de una comunidad que coincide con una parte de un municipio (un barrio, varios barrios, una zona urbana, un distrito, etc.).
- La de una comunidad que coincide con la unión de pequeños municipios (una mancomunidad) para poder afrontar conjuntamente una serie de temas/problemas/servicios... que aisladamente no sería posible abordar.

II.1.2. Los tres protagonistas (los actores locales)

Todo proceso de cambio y de desarrollo, en sociedades modernas y democráticas, requiere la participación de los actores locales, cada uno en su papel, que aquí definimos como los tres protagonistas:

- Las administraciones.
- Los recursos técnico-profesionales.
- La ciudadanía.

Representación de la comunidad, como espacio de democracia participativa



Fuente: Juntos por la convivencia, Metodología, pág. 47.

Estos tres protagonistas son fundamentales para el desarrollo social y para contribuir a la mejora de la convivencia y la cohesión social. La manera de participar de los tres no puede ser idéntica ya que tienen **diferentes papeles y diferentes funciones**. La confusión de papeles, la no comprensión de las diferencias entre los tres papeles, el no reconocimiento del papel de los otros... ha llevado, en el pasado, a errores y fracasos de experiencias participativas importantes y positivas: ciudadanos que quieren tomar decisiones en vez de las personas elegidas para ello; técnicos que se implican y participan a título personal y no en el marco de su trabajo; responsables de la cosa pública que deciden legalmente, pero de manera autoritaria, temas que afectan directamente a necesidades sociales, cuando podrían haberlo hecho contando con el consenso y la colaboración de la ciudadanía y la aportación de los técnicos; etc.

La intervención comunitaria intercultural subraya la importancia de que los tres protagonistas se impliquen en el proceso comunitario en su papel y sin confusión de funciones. Es decir:

- (a) Que **las personas elegidas democráticamente** para gobernar y para tomar decisiones, lo hagan de la manera más participativa posible, contando con la

ciudadanía no solo en el momento del voto, sino también durante el ejercicio de su mandato, introduciendo fórmulas y normas que hagan de la participación un elemento diferencial y positivo de la convivencia y de la forma de gobernar.

- (b) Que los **recursos técnico-profesionales**, públicos y privados, que realizan su trabajo en contacto directo con la población, no limiten su actividad a la gestión asistencial de las prestaciones, sino que contribuyan -aportando conocimientos técnico-científicos- a que la población pueda participar más activamente en la acción de mejora de su realidad individual y colectiva; y a que las administraciones puedan gobernar contando con estos mismos conocimientos.
- (c) Que la participación de la **ciudadanía** y de las organizaciones sociales constituya un elemento central de la intervención comunitaria y una referencia constante para las administraciones y para los servicios públicos y privados.

II.1.3. La administración local

La administración local, es decir el Ayuntamiento, según el sistema constitucional, representa el primer eslabón del Estado en el territorio. Los responsables del gobierno local son elegidos en elecciones democráticas, cada cuatro años, por los ciudadanos y las ciudadanas del municipio. Excluir estos representantes de la posibilidad de participar en el proceso comunitario resulta inconcebible y constituye un error que llevaría inevitablemente la intervención comunitaria a su insostenibilidad. Otra consecuencia negativa de esa exclusión sería el posible “enfrentamiento” entre lo comunitario y el poder local.

El Ayuntamiento, es decir, el gobierno local, tiene una responsabilidad política global para con la ciudadanía, más allá de sus competencias específicas que el sistema constitucional le atribuye. El Ayuntamiento es la administración en directa relación con la ciudadanía, aunque no tenga todas las competencias ni los recursos relacionados con la vida comunitaria, ya que éstos se encuentran repartidos entre diferentes administraciones públicas y, hoy en día, también entre entidades privadas.

Así, el éxito de un proceso puede también medirse con parámetros que nos indiquen si se ha contado con la implicación de la administración local de los territorios de intervención para:

- El apoyo institucional, con la implicación de numerosas áreas o departamentos municipales e, incluso, aportando recursos propios al proceso.
- El apoyo técnico para el seguimiento y la colaboración en el proceso.

Asimismo, es importante que el proceso que generemos sea conocido por todos los grupos políticos presentes en el pleno municipal, generando una mayor confianza y mejores posibilidades de continuidad. Teniendo en cuenta además el hecho normal de las elecciones locales que suponen cambios en la gestión administrativa con todo lo que esto conlleva.

II.1.4. La implicación de otras administraciones públicas y entidades privadas

En la actualidad, el sistema existente prevé que en el territorio municipal intervengan otras administraciones públicas, en particular, en algunas materias fundamentales en la vida comunitaria como son la salud y la educación; materias en las que los ayuntamientos tienen limitadas competencias. Sin entrar en disquisiciones jurídicas, es evidente que el problema real es que, muy a menudo, no existen espacios y canales de relación entre las diferentes administraciones que permitan, faciliten y potencien una efectiva coordinación e integración entre los distintos sectores, áreas y competencias administrativas, y que encuentren sinergias y mejoren la actuación de los recursos existentes.

En los últimos años también se ha intensificado la intervención de numerosas entidades privadas, dependientes de subvenciones administrativas, que ha aumentado la dispersión y la fragmentación de las actuaciones en el mismo territorio.

A todo ello, la metodología que proponemos proporciona una gran importancia previendo un trabajo de relación con y entre las diferentes administraciones y entidades –públicas y privadas– y, en consecuencia, con y entre los diferentes recursos técnico-profesionales que dependen de éstas.

II.1.5. Los recursos técnico-profesionales

La realidad es compleja y plantearse su mejora requiere conocimientos y capacidad técnico-científica, así como el mejor uso posible de los recursos existentes. Gracias al desarrollo del Estado de Bienestar, todos los territorios de intervención cuentan con la presencia de cualificados recursos técnico-científicos, aunque no siempre bien utilizados. Ignorar o subvalorar esta riqueza y pensar que éstos no deben jugar un papel pro-activo en el proceso comunitario, llevaría a planteamientos equivocados.

La cuestión que nos hemos planteado en la metodología a compartir e implementar de forma conjunta es cómo contribuir a que estos recursos, además de las prestaciones que realizan en su propio y específico ámbito de trabajo, puedan ser un recurso comunitario. Es decir: contribuir a productos comunes y compartidos que permitan a la comunidad afrontar los retos de interés general como la convivencia y la inclusión.

Consideramos entonces que toda persona que opera profesionalmente en el ámbito de lo social en el territorio de intervención es un recurso potencialmente comunitario, más allá de las prestaciones (programas, actividades, etc.) que esta persona realiza en su propio y específico ámbito de trabajo. No intervenimos en el ámbito de trabajo de cada recurso existente, sino que propiciamos la posibilidad de que, en el marco del proceso comunitario intercultural, los recursos existentes puedan relacionarse, colaborar y aportar algo al proceso mismo, transformándose así de recursos específicos a recursos comunitarios.

Es evidente que -en el marco del sistema constitucional al que hemos hecho referencia- los principales protagonistas son: la ciudadanía que vota y elige sus representantes y las administraciones que en base al voto gestionan la cosa pública. Los recursos técnico-científicos existentes en el territorio no pueden ni deben sustituir a estos dos protagonistas (en sus funciones, en sus deberes y en sus derechos), pero pueden aportar a ambos los elementos científicos y técnicos para poder realizar mejor sus funciones: la de participar y la de gobernar.

Por otro lado, una de las constataciones comunes en el trabajo con comunidades, es el escaso conocimiento que la población tiene de los recursos existentes, de sus finalidades y de sus actuaciones.

En la práctica se puede decir que cada uno/a conoce exclusivamente el servicio que frecuenta, por el motivo que sea. El proceso -a través del trabajo de valorización de lo existente- debe facilitar y permitir un mejor y más amplio conocimiento de los recursos y de su acción en la comunidad, contribuir a hacer más pública su existencia y su actividad, haciendo vislumbrar el conjunto como un patrimonio colectivo, comunitario y elemento indispensable para la finalidad última de promover y construir convivencia e inclusión social.

La importante participación de los recursos técnicos en la realización de la Monografía, del Diagnóstico y de la Programación (elementos claves de la metodología), así como su implicación en iniciativas comunitarias de todo tipo, permitirá «descubrirlos o potenciarlos» como recurso comunitario.

El proceso también favorece una cierta «recuperación de la calle» y una nueva relación con la ciudadanía por parte de un gran número de profesionales; elementos que contribuyen positivamente a su integración en la vida comunitaria.

II.1.6. Ciudadanía

El centro y eje de la metodología comunitaria es la participación de todas las personas, entidades, organizaciones –formales o informales– en el proceso y en paridad de condiciones. Todos los elementos metodológicos tienen en cuenta la participación y una efectiva paridad de condiciones de todas las personas participantes, más allá de las diferencias sociales, de origen, clase, religión, cultura, idioma, origen, etc.

Existen algunas dificultades identificadas previamente:

- La dificultad de encontrar organizaciones sociales capaces de interpretar y representar los **intereses generales** y, paralelamente, la aparición de numerosas organizaciones representantes de intereses particulares.
- La aparición de nuevos programas sociales (en sentido amplio) y de organizaciones de la llamada «sociedad civil» (ONGs y otras) que han intervenido «en» las comunidades y «para» la población, pero muy **poco o nada «con» la comunidad** y contando «con» la ciudadanía. Y las veces que lo han intentado: o han dejado de hacerlo en breve tiempo sin explicaciones o no han sabido o podido promover procesos autónomos que pudieran mantenerse.

Recomponer esta **fragmentación en procesos** a la vez comunes y diversos resulta realmente complejo. Para favorecer la participación de la ciudadanía en el proceso, es decir, para favorecer la implicación de organizaciones, colectivos y personas a título individual en las respuestas a las demandas y necesidades locales, de manera a la vez global y compartida, **debemos promover:**

- La realización de **iniciativas ciudadanas** que fortalezcan el tejido social existente, promuevan las relaciones colaborativas y generen noticias positivas del territorio. Permitiendo con ello la visualización e identificación común, en positivo, de realidades muy diversas (en algunos casos estigmatizadas).
- La creación de **espacios compartidos** y facilitadores de relaciones mutuas, generando y facilitando sinergias locales y el fortalecimiento comunitario.
- Las **relaciones entre las asociaciones existentes** y nuevas agregaciones, favoreciendo el entendimiento mutuo y la construcción de intereses e iniciativas comunes.

- La **participación de la ciudadanía** en la definición de necesidades, oportunidades y prioridades a abordar colaborativamente y junto a los otros actores locales; facilitando la adopción de propuestas compartidas, mejor adaptadas al contexto y con una mayor predisposición de ser asumidas, al ser parte constituyente de las mismas.
- Las **relaciones adecuadas entre los protagonistas**, a través de momentos y encuentros comunitarios, o iniciativas que permitan compartir productos o temas comunes y que el conjunto de la ciudadanía pueda ver en el proyecto una oportunidad de mejora colectiva.
- La posibilidad de hacer **aflorar, mediar y canalizar diferentes posicionamientos, conflictos y contradicciones** surgidos en el proceso o que ya estaban de manera latente o evidente en la comunidad, creando condiciones para afrontarlos de manera positiva, constructiva y conjunta entre las partes o actores implicados.
- La **comunicación entre colectivos** sociales y culturales diferenciados y la promoción de espacios de encuentro y de interacción positiva, así como la cooperación y la participación en común, sin exclusiones, en los asuntos de interés para el conjunto de la comunidad local.

II.1.7. El equipo comunitario

Un elemento metodológico fundamental que aporta la metodología es la existencia de un equipo comunitario que permite el desarrollo del proceso y su sostenibilidad, lo que conlleva reflexionar en el ámbito de las entidades y de los servicios sociales de atención primaria con qué recursos humanos contamos en el marco de los proyectos que se vienen desarrollando y cómo estos pueden reorientar su intervención para constituirse en equipos comunitarios.

El equipo tiene dos rasgos esenciales:

- (a) **Es un recurso inespecífico**, es decir, no presta ningún servicio determinado, ni atiende a ningún colectivo concreto. Aporta metodología, tiempo y recursos técnicos para el proceso y para la participación de los protagonistas y
- (b) **Es un recurso mediador**, dado que no tiene ninguna finalidad e interés propio. Está al servicio de la comunicación entre todos los actores locales propiciando espacios y dinámicas para gestionar positivamente los conflictos y promover la adecuación de las instituciones a la diversidad.

Los demás recursos (específicos) también son muy necesarios para el desarrollo del proceso y se han de favorecer relaciones asertivas y constructivas con y entre los tres protagonistas, valorizando lo existente y conectando iniciativas, proyectos y programas comunes. La

ciudadanía, las administraciones y los recursos técnico-profesionales que operan en el territorio han de **sentirse parte del proceso** y su participación ha de repercutir en las decisiones colectivas de su comunidad.

Pindado Sánchez (2004:10) hace mención a los **reglamentos de participación ciudadana** en el ámbito local: *«Existe una tendencia perversa a creer que con la elaboración de la norma ya se ha cumplido el derecho, sin tener en cuenta que para el ejercicio eficaz del derecho son necesarios: primero, la máxima difusión del mismo a fin de favorecer su conocimiento y, segundo, los canales y caminos adecuados para poderlo ejercer con eficacia».*

Adequando sus palabras a los procesos comunitarios podemos afirmar que: si en el territorio no existe un **equipo que atienda a las necesidades de información**, a las **relaciones** con y entre los tres protagonistas y a la **visibilización de los intereses generales**, será muy difícil hablar de participación o de procesos participativos en contextos locales.

Relacionarse con todos los protagonistas, organizar espacios de relación con y entre los actores locales, implicar a las administraciones y conectar grupos, entidades, líderes, etc. para construir productos o realizar iniciativas de manera compartida en las que se implicaran, de alguna manera los tres protagonistas... Es un reto que requiere de una mirada profesionalizada y preparada para ello, liberada para ello y reconocida para ello.

Además del rol de facilitadores del proceso comunitario intercultural, los equipos desempeñan un **papel mediador** entre los diferentes colectivos y protagonistas de la comunidad local. El principio de **neutralidad y equidistancia** entre todas las partes, esencial en la mediación, debe aplicarse a este equipo, no posicionándose del lado de ningún actor ni favoreciendo a unos por encima de otros.

Su único posicionamiento ante las partes debe ser el de su **compromiso**, sin lugar a dudas, **con el proceso comunitario, la convivencia y la inclusión territorial**. De esta forma, se facilita el acercamiento entre posiciones diferentes y la resolución de los posibles conflictos latentes o explícitos que surjan a consecuencia del desarrollo del proceso.

Por eso es importante asentar las bases democráticas de lo que estamos haciendo cuando impulsamos estos procesos: que el Trabajo Social Comunitario (donde estamos enmarcando nuestra intervención), se ejerce mediante un **concepto de ciudadanía activa profundamente participativo**, en donde posiblemente nos vayamos a encontrar ciertas resistencias, protagonismos poco repartidos que no se correspondan con las necesidades territoriales,

colectivos que vean amenazadas sus dinámicas de poder, grupos informales que no terminábamos de conocer y pueden ser clave para impulsar nuevas vías de inclusión, etc.

Nuestro papel como equipo entonces será el de atender que toda esta complejidad sea tenida en cuenta, facilitando que la participación en igualdad de condiciones sea posible para todas/os.

ROLES DEL EQUIPO COMUNITARIO EN UN PROCESO PARTICIPATIVO Y DE DESARROLLO SOCIAL

ROLES	DESCRIPCIÓN
Facilitador y comunicador	• Aporta métodos para facilitar un proceso; de la reflexión a la acción. • Dinamización del proceso, aclaración de dudas y provisión de dispositivos de apoyo a la toma de decisiones. Fomenta la confianza y la colaboración entre los protagonistas. • Mantiene una actitud de escucha activa, tanto en la forma como en el modo de expresión, teniendo en cuenta la cultura y la diversidad. • Tiene empatía para saber interpretar y canalizar opiniones desde diferentes perspectivas. • Favorece la visualización de ideas, emociones, conocimientos... • Empatiza y atrae a los colectivos y ciudadanía diversa.
Dinamizador	• Ordena y pone en común el conocimiento existente; generando instrumentos y productos que ayuden a registrar, sintetizar, clasificar y relacionar temas y aportaciones específicas, con una visión global y general. • Presenta, devuelve y socializa resultados en diferentes soportes físicos y virtuales, teniendo en cuenta las aportaciones de los tres protagonistas y la diversidad presente en la comunidad.
Capacitador	• Proporciona conocimiento de la metodología comunitaria intercultural (finalidades, estrategias, herramientas) a los protagonistas. • Implica y acompaña a los protagonistas de la comunidad en el conocimiento compartido de la realidad y la programación de las acciones a realizar.

Estratega	● Elabora y visualiza estrategias para la participación de los protagonistas en el proceso, conectándolo con políticas y planes municipales o sectoriales en el territorio. ● Tiene capacidad de pensamiento sistémico y estratégico (ciclos del proceso, relaciones con y entre los protagonistas, recursos existentes). ● Estructura datos, causas y efectos, para identificar oportunidades. Sistematiza el proceso colectivo creativo y propone iniciativas integradas.
Investigador	● Coordina y desarrolla la investigación utilizando métodos participativos y el conocimiento existente. ● Acomete el trabajo de campo y emplea técnicas de recogida y sistematización de la información convirtiendo el proceso en un recurso en sí mismo. ● Acomete la evaluación comunitaria utilizando métodos participativos. ● Facilita el análisis crítico de los resultados con la comunidad, haciéndolos comprensibles y comunicables para su utilización por parte de todos los protagonistas y su posible extrapolación.
Mediador	● Facilita la comunicación, el encuentro, la interacción y la cooperación entre colectivos sociales y culturales diferenciados, así como la participación en común en los asuntos de interés general. ● Media entre las partes y favorece la resolución creativa de conflictos. ● Favorece la revaloración de los diferentes grupos y colectivos, otorgándoles protagonismo dentro del proceso comunitario intercultural. ● Promueve la nivelación de los recursos entre los diferentes actores y colectivos. ● Contribuye a crear un nuevo contexto social y a la adaptación de servicios e instituciones a la realidad de la diversidad social y cultural.
Co-creador	● Genera condiciones para facilitar la creatividad social a lo largo del proceso, implicando a la comunidad en la ideación conjunta de posibilidades, exploración de alternativas a lo establecido y de nuevas realidades. ● Capacidad de crear historias que visualicen lo que las propuestas surgidas podrían aparecer en el futuro.

Fuente: Metodología del Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural (ICI). Barrio del Polígono, Toledo.

Los miembros del **equipo comunitario**, para desarrollar su papel de dinamizador, comunicador, investigador, mediador, etc., cuentan con el apoyo, en muchos casos con una gran implicación, de profesionales del territorio, de técnicos municipales y de otras administraciones y, sobre todo, de ciudadanos y ciudadanas que han participado en las diferentes fases o momentos del proceso comunitario, aportando su tiempo, conocimientos y energías.

El equipo lo que hace es buscar sinergias y conectar recursos y personas, demandas y potencialidades, conocimientos objetivos y subjetivos... para que todo ello sea posible.

II.2. La documentación del Proceso Comunitario

Todo proceso comunitario necesita de un adecuado sistema de documentación que permita la recogida y sistematización de datos, informaciones, aportaciones, etc. para poder realizar un análisis del trabajo, una adecuada evaluación y una información permanente a la comunidad. El sistema de documentación debe responder a estas necesidades en cada uno de los territorios de intervención, pero también, a la de documentar y sistematizar el conjunto de los/las participantes en la Red de Barrios, para permitir un análisis y evaluación general del mismo.

Para ello, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- El sistema de documentación debe de responder a los principios metodológicos de **globalidad y flexibilidad**, lo que supone que, atendiendo a las características propias de cada territorio, también se busque cierta homogeneidad en los datos, permitiendo el análisis y la evaluación, tanto de las intervenciones locales como del impacto que la red de barrios tiene en las mismas.
- Los datos que se registren tienen **carácter público**, exceptuando aquellos que tuviesen que ver con los supuestos contemplados en la Ley de Protección de Datos.
- El sistema debe combinar **elementos cuantitativos y cualitativos** que faciliten un análisis y reflexión continua del trabajo y permitieran la verificación de los avances – o retrocesos– del proceso en los territorios y del proyecto a nivel general.
- Los instrumentos de recogida de datos deben ser **parte del trabajo y la organización del equipo**, con una correlación directa entre fases, objetivos y periodicidad de los informes u otros instrumentos de análisis y sistematización de la documentación.

Partiendo de estas necesidades y premisas, se facilitará a todos los equipos un **Sistema de Información y Documentación** común en soporte digital (SID) que constituya una valiosa e innovadora iniciativa en el ámbito de la intervención social.

Sin entrar en un listado exhaustivo, detallamos en la siguiente tabla algunos de los instrumentos de documentación del trabajo.

TABLA: INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

DOCUMENTO	DATOS	DESCRIPCIÓN
Informe de actividad (IA)	Cuantitativos Cualitativos	Informe de actividad generada en el proceso con datos básicos, descripción de la actividad, protagonistas, valoración y resultados.
Actas de reunión (AR)	Cuantitativos Cualitativos	Espacios de relación, mesas, y encuentros. Se recoge la tipología de actor, los cargos (nunca nombres propios), el desarrollo del espacio y los acuerdos.
Informes periódicos del proceso	Cuantitativos Cualitativos	Cuadros territoriales en el que se muestran datos y parámetros para comprender la evolución de los procesos en los territorios, re-planificaciones, etc.
Informes de Evaluación	Cuantitativos Cualitativos	Informes de evaluación anuales de los proyectos en relación al proceso y/o de la evaluación comunitaria llevada a cabo por los equipos

Fuente: Elaboración propia, según procesos comunitarios impulsados por IntermediAcción.

Este Sistema de Información y Documentación nos permite **monitorizar los aspectos relevantes del proceso** de trabajo con herramientas genéricas y accesibles a los equipos, aportando información útil para la gestión, el seguimiento y la evaluación de los procesos territoriales y del proyecto en su conjunto.

La metodología prevé otros instrumentos para la documentación del proceso como los sociogramas, histogramas, mapeos comunitarios y de activos de salud, guías para hacer directorios de recursos o rutas de identificación colectiva, etc. A ellos se les pueden sumar instrumentos de documentación e información que los Equipos vayan generando a partir de sus posibilidades como: mapa físico y online de recursos, banco de experiencias, puntos de información, fichas de buenas prácticas y un largo etcétera.

Desde la Red de Barrios se puede plantear la construcción de una **plataforma de uso interno** vinculada con la web, que nos permita:

- acceder al Sistema de Información y Documentación
- contar con un entorno colaborativo para comunicación e intercambio entre los equipos territoriales, incluyendo agenda, noticias, etc.
- contar con una biblioteca con documentación clave para cada fase de los procesos.

III. CONCEPTOS CLAVE PARA LA INTERVENCIÓN COMUNITARIA

III.1. La dimensión de proceso

Las políticas sociales de los últimos decenios, aun partiendo de presupuestos, leyes y planteamientos avanzados, han sido gestionadas a través de **proyectos cada vez más específicos**. Todo ello ha sido, por lo demás, favorecido por la **dispersión administrativa** y la ausencia de políticas globales de integración institucional.

La idea de Proceso por lo tanto resulta, no sólo **innovadora**, sino, también, potencialmente rompedora de la realidad existente en los territorios. Ello supone que la intervención social a escala local debe **superar la cultura de «proyecto»** y avanzar hacia la cultura de «proceso», generando situaciones en las que se produjeran cambios y mejoras significativos. Los territorios en los que se interviene representan sistemas complejos con múltiples interacciones tangibles e intangibles; el desarrollo social y sostenible que se plantean debe enfocarse no como un fin en sí mismo, sino como un **proceso abierto, dinámico**, en transición.

Con la idea de proceso se expresa la necesidad de poner en marcha algo que va a desarrollarse a través de **fases o etapas**, de manera indefinida e inespecífica, y donde los objetivos no pueden predeterminarse. A esta dimensión teórica y operativa de proceso hay que asegurar **sostenibilidad y continuidad**.

De este modo, la intervención comunitaria no puede traducirse en un proyecto finalista, con objetivos predefinidos. Se trata de **procesos indefinidos e inespecíficos** ya que se parte del principio de que cada comunidad es una realidad particular que tiene que realizar su **propio itinerario de desarrollo** y que éste es diferente de cualquier otro. Es el proceso participativo y comunitario –dialéctico y dinámico– el que va a determinar este recorrido y sus prioridades.

III.2. La participación

Para la intervención comunitaria la participación se relaciona con una serie de elementos básicos que pueden ser así sintetizados:

- La participación es, al mismo tiempo, una **necesidad** humana básica, un **derecho** y un **requisito** para el éxito de cualquier iniciativa.
- La participación es, a la vez, **un fin y un medio**: sin participación no habrá proceso y no habrá cambios sustanciales y sostenibles.
- No trabajamos y no nos relacionamos con usuarios/as, clientes, pacientes o beneficiarios/as. Nos relacionamos con **ciudadanos y ciudadanas**, teniendo en cuenta su papel (derechos y deberes) en la vida comunitaria.
- No es cierto (como todas las generalizaciones) que «**la gente no participa**». Las personas, los diferentes grupos y organizaciones de una comunidad participan en lo que consideran importante, en aquello que se relaciona con sus necesidades e intereses, con sus expectativas de bienestar y felicidad, etc. lo hace de múltiples formas.
- El proceso metodológicamente **no excluye a nadie de la posibilidad de participar**. La metodología asegura que quien no quiera participar, naturalmente, podrá autoexcluirse; pero no podrá decir que «el proceso comunitario lo ha excluido».
- La participación no es asistencia a actos o actividades. La participación es **implicación, es sentirse parte de «algo»** y contribuir a que este «algo» merezca la pena de ser mejorado, potenciado, etc.
- No vinculamos la participación de una persona (en una actividad, en un espacio de relación, etc.) con la presencia física de ésta en todas las actividades, momentos de encuentro, reuniones, etc. Lo fundamental es **mantener la relación** con esta persona que, muy a menudo, no puede estar presente en todos los momentos. Aquí juega un papel fundamental la **información comunitaria** y la capacidad del equipo de mantener las relaciones.
- La participación tiene que ir vinculada a procesos que faciliten la **auto-organización**. Si las personas que participan no sienten que forman parte de una organización propia, siempre sentirán que dependerán de otros.
- Un proceso participativo hace así que sus diferentes actores **vayan asumiendo mayor protagonismo**, mientras disminuye el de quienes promueven la participación.
- La **interacción entre los colectivos etnoculturalmente diferenciados** que pertenecen a la comunidad es un elemento indispensable para el trabajo de fortalecimiento y desarrollo social del propio territorio.

III.3. La Teoría de los Tres Círculos

Al decir «todo el mundo participa» construimos un espejismo. Sabemos que no todo el mundo puede participar en todo (dependerá de los momentos, las circunstancias, las posibilidades, etc.) Cuando en un proceso comunitario afirmamos que «todo el mundo participa» se quiere expresar que el **proceso potencialmente está abierto a todo el mundo**. La cuestión es que quien quiera o pueda participar lo pueda hacer en el momento que pueda o en la medida que quiera.

Desde la Red de Barrios trabajaremos para que todo el mundo pueda participar, aun sabiendo que, en la praxis y en la realidad, solo participa una minoría. Pero la metodología debe funcionar para que esta minoría se mantenga **siempre abierta a la integración de nuevos participantes** y no se cierre en sí misma.

También se debe tener en cuenta que la participación activa puede resultar un «peso» para las personas y por ello se ha actuado para que este peso sea el menor posible (por ejemplo, haciendo menos reuniones y más cortas) y para que la participación sea un hecho normal y sostenible. Para ello emplearemos la **Teoría de los Tres Círculos**, que se ha adaptado a los diferentes actores (personas, grupos, entidades, colectivos, administraciones...)



- **Círculo 1.** Personas o entidades que comparten la iniciativa y la apoyan totalmente. Les denominamos con el término de **«Implicados»**.
- **Círculo 2.** Personas o entidades que comparten la iniciativa, pero participan en ella solo de manera puntual, parcial, provisional, etc., pudiéndose denominar como **«Colaboradores»**.

- **Círculo 3.** Personas o entidades que no quieren o no pueden participar (los motivos no interesan) pero se les mantiene informados del proceso. Constituyen los **«Informados»**, con la idea de que, como las situaciones cambian, determinadas personas o entidades, que en un momento dado no han podido participar, pueden cambiar de opinión o cambiar sus circunstancias y pasar a «colaboradores» o «implicados». También, por ejemplo, personas del círculo 1 pueden pasar al 2 o al 3 y ser sustituidos por otras.

Esta teoría, además de superar la frase hecha, justificativa e inútil de *«es que la gente no participa»*, nos permite comprender y constatar que lo importante es la **continuidad del proceso participativo, no la continuidad de las personas**. Las situaciones –subjetivas y objetivas, internas y externas– cambian y esto es un hecho o evidencia que se debe asumir. La metodología tiene que garantizar la continuidad del proceso, más allá de las mismas personas. Incluso, desde un punto de vista de salud democrática, en general es bueno que haya un recambio de las personas y que los cargos o papeles que cada uno puede cubrir en un determinado momento, que no se eternicen.

En todos los ámbitos de intervención y de acción trabajaremos para que **«todo el mundo participe» en igualdad, paridad de condiciones y cada uno en su papel**: hecho que implica el respeto y el reconocimiento mutuo. En este sentido podría hablarse del proceso que impulsamos como **espacio de democracia participativa**, hecho de una gran importancia y no solo simbólica, en un contexto en el que las diferencias de clase y la diversidad cultural pesan aun enormemente.

III.4. El Proceso es auto-educativo y transformador para todos los actores

El **Proceso comunitario es dialéctico** porque implica tres protagonistas y la relación paritaria entre ellos. Los tres protagonistas no participan de la misma manera, porque su papel es diferente, su participación es discontinua, sus relaciones cambian continuamente y también porque la realidad cambia, las situaciones cambian y todo ello produce a su vez cambios en los tres.

El Proceso comunitario es un proceso **complejo**, dado el carácter complejo e integral de la realidad y de la participación. El proceso requiere **adecuación al contexto local** y, al mismo tiempo, *«abrir puertas y ventanas dejando que entren corrientes de aire en los guetos de la especificidad local»* (Sousa Santos: 2010).

El proceso comunitario debe convertir la **experiencia de la participación en la principal fuente de aprendizaje colectivo**. Los equipos y los protagonistas locales de los procesos comunitarios, vienen destacando como esos suponen un proceso de aprendizaje y mejora, al promover formas innovadoras de trabajar y de relacionarse.

La transversalidad y la globalidad de la intervención

El espacio de “lo comunitario” en los territorios no está para realizar acciones que atiendan a demandas específicas, sino para **promover procesos participativos y colaborativos entre todos los actores** implicados y para contribuir así a la mejora de la convivencia y la inclusión social.

Se trata de un **planteamiento innovador y un elemento metodológico**, también clave, para superar las dificultades existentes, dando vida a algo sustancialmente nuevo respecto a la que definimos como «cultura predominante».

El proceso comunitario conlleva inevitablemente un recorrido que articule, por una parte, una visión general e integral (global) para poder conectar lo particular y lo sectorial en el marco de la globalidad; y, por otra, una visión transversal, ya que las temáticas comunitarias nunca pueden ser afrontadas desde un único ámbito y requieren sinergias, colaboración, integración de sectores diferentes, protagonistas diferentes, recursos diferentes.

El Proceso Comunitario permite no obstante la concreción del aporte a la realidad existente, contribuyendo a mejorar las respuestas más inmediatas, sin las que cuales el proceso aparecería abstracto. Esto se vertebra, en síntesis, a través de tres elementos:

- La progresiva integración de las diferentes administraciones públicas y también de entidades privadas.
- La colaboración técnica interinstitucional e intersectorial.
- La integración de los actores/protagonistas en todas las líneas e iniciativas.

III.5. Las relaciones colaborativas en un contexto complejo

En la gestión de la complejidad, atendiendo también a lo expresado en los diferentes momentos de reflexión colectiva de la Red de Barrios, podemos identificar algunas cuestiones clave:

- (a) Los tres protagonistas –cada uno en su papel y en su realidad concreta– ya no son meras definiciones, sino **realidades con nombre y apellidos** y con situaciones objetivamente difíciles. Esta complejidad se refleja tanto en su dimensión interna (es decir, en cada uno de los tres protagonistas) como, sobre todo, en sus mutuas relaciones. Podemos hablar de complejidad interna en el ámbito técnico; otra, en el ámbito político-administrativo y, también, en el ámbito ciudadano.
- (b) Se deben impulsar **tareas fundamentales y básicas** para promover procesos de cogestión y coparticipación entre los tres protagonistas. Se trata de tareas técnicas y socialmente complejas que requieren de una inversión en las relaciones. La Devolución y la Socialización de los conocimientos.

Otro de los elementos fundamentales de la metodología consiste en asegurar la información de todo lo que se va realizando en el marco del proceso comunitario intercultural para que todos los actores puedan participar, contando con las mismas informaciones. Lo mismo debe de ocurrir por lo que se refiere a materiales, estudios u otros conocimientos que tienen relación con el proceso.

A todo ello aplicamos el principio de la «devolución» de las informaciones y de los conocimientos, que tiene particular importancia en los momentos en los que el proceso construye productos importantes para su devenir, como, por ejemplo, la Monografía o el Diagnóstico.

Ahora bien, en un proceso con multitud de personas implicadas, con diferentes niveles y con diferentes culturas, no basta con informar y difundir las informaciones y los conocimientos de una manera determinada. Teniendo en cuenta estas diferencias y la necesidad de asegurar a todo el mundo la posibilidad de poderlos usar, la metodología avanza un paso y plantea el tema de «socializar» estas informaciones y estos conocimientos; es decir, difundirlos en diferentes formas y lenguajes que permitan a todo el mundo poderlos usar. Es evidente que en realidades con presencia de diversidad cultural y con diferencias sociales significativas, como en las que interviene el Proyecto, el simple hecho de traducir en diferentes idiomas los materiales informativos, de por sí ya representa un paso absolutamente necesario. Más complicado es, sin embargo, el hecho de hacer que el contenido de las informaciones sea realmente accesible a todo el mundo.

III.6. La perspectiva intercultural y la dimensión mediadora

La perspectiva intercultural, como elemento transversal en la metodología desplegada por el proceso comunitario, ha procurado que ningún colectivo se quede descolgado del proceso, especialmente los colectivos culturalmente diferenciados. Colectivos inmigrados como el magrebí, los subsaharianos, orientales, etc. encuentran barreras de tipo informativo, psicológico, lingüístico, jurídico, social, que les distancian y que dificultan su acceso normalizado y en igualdad a las instituciones y ámbitos locales de participación, así como a los recursos públicos y privados.

La convivencia y la cohesión social como finalidad de carácter inclusivo e integrador de toda la diversidad sociocultural existente en los territorios, requería dotarse de una perspectiva dinámica que enriqueciera la metodología y sus potencialidades para incorporar a todos los colectivos al proceso comunitario. Su énfasis en remover los obstáculos que dificultaran la participación de toda persona, independientemente de su procedencia, ha aportado una mirada necesaria para conjurar riesgos de exclusiones y situaciones de conflicto asociadas a las mismas.

La perspectiva intercultural no es solamente un enfoque, una forma de mirar e interpretar la realidad, es también una propuesta metodológica que incide en la interacción positiva entre personas, grupos y colectivos.

Surgida como una respuesta a las debilidades del multiculturalismo, la interculturalidad prioriza las relaciones entre los diferentes grupos sociales y culturales, principal carencia del modelo multicultural. Si bien este modelo de gestión de la diversidad, con su énfasis en el respeto de las diferencias, constituyó un gran avance social en la integración de personas migrantes o pertenecientes a minorías étnicas, no consiguió, en cambio, que las personas se relacionaran entre sí y construyeran situaciones de auténtica convivencia. Más bien, contribuyó a reforzar la tendencia predominante hacia la coexistencia social. Frente a ello, la interculturalidad se erigió como una perspectiva dinámica, que buscaba provocar la relación y la interacción entre grupos y colectivos.

La perspectiva intercultural contribuye enormemente a que la diversidad del territorio quedase representada en los espacios de relación generados por el proceso comunitario intercultural, ya sean los Espacios Técnicos de Relación, los Espacios de Participación Ciudadana o los Espacios de Relación Institucional. Asimismo, se deben afrontar los obstáculos existentes a la participación de las personas pertenecientes a los diferentes colectivos sociales y culturales y asegurarnos la presencia de todas las visiones en momentos clave del proceso,

como en la elaboración de la Monografía, el Diagnóstico y la Programación o en los Encuentros Comunitarios.

El uso de una metodología comunitaria y mediadora nos permite avanzar en:

- la transformación de las relaciones sociales,
- la revalorización y el empoderamiento/fortalecimiento de los diferentes colectivos adquiriendo protagonismo en el proceso,
- el reconocimiento de las partes,
- la nivelación de los recursos,
- la creación de un nuevo contexto a través de la adaptación mutua y de la adecuación institucional,
- la construcción de un relato alternativo que supere la situación de partida,
- y la creación de una cultura cívica e institucional de resolución pacífica del conflicto.

Toda la inversión que realicemos para facilitar el establecimiento de relaciones entre los diferentes actores y protagonistas, así como para crear diferentes espacios de relación, contribuirá a la transformación de la naturaleza de las relaciones sociales en el territorio.

La arquitectura de espacios de relación (técnicos, ciudadanos, institucionales, encuentros comunitarios, etc.) creados por el proceso, establecen canales estables de interacción positiva, comunicación, diálogo y acuerdo, siendo su mejor evidencia las Programaciones Comunitarias que se puedan alcanzar en los territorios de intervención, y que pueden convertirse en la hoja de ruta necesaria donde cobren más sentido los proyectos que “atterricen” o pretendan aterrizar en los barrios.

Esa revalorización no ha supuesto difuminar los papeles desempeñados por cada actor, bien al contrario. Los instrumentos y espacios de relación contruidos en el marco del proceso facilitan el encuentro, el diálogo y el acuerdo desde el papel que desempeñan cada uno de ellos: los administradores públicos como representantes del gobierno elegido democráticamente; los recursos profesionales como expertos y técnicos especializados en la aplicación de los proyectos sociales y de las políticas públicas; y la ciudadanía como partícipe activo en la detección de las necesidades y problemas que le afectan y en la definición de las prioridades a satisfacer.

Avanzar ello conlleva abordar las situaciones de asimetría y de desigualdad de recursos entre actores y colectivos. Abordaje que se produce desde dos ámbitos, el del propio proceso de

fortalecimiento de la comunidad y el de la intervención directa sobre las necesidades y problemáticas sociales existentes.

La creación de Equipos Comunitarios y de Espacios Técnicos de Relación¹ pondrá a disposición del conjunto de la comunidad local, y ello engloba a todos los colectivos sociales y culturales, los servicios y recursos técnicos del territorio, posibilitando nivelar las asimetrías y reducir la disparidad de recursos existentes entre unos y otros.

La metodología participativa promueve el reconocimiento de todas las partes, facilitando la participación de los actores y colectivos dentro del proceso (en los espacios de relación, en la monografía, diagnóstico y programación comunitaria intercultural, en los encuentros comunitarios, etc.) y el reconocimiento de su legitimidad como interlocutores válidos.

De esta forma, todas las partes, actores y colectivos, se han otorgado **reconocimiento mutuo**, mostrándose sensibles a las situaciones y posicionamientos de los otros. También se han trabajado los factores situacionales (económicos, sociales, culturales) de cada colectivo y actor, como contextualización necesaria para comprender la forma de ver e interpretar la realidad que tienen cada uno de ellos. Esa labor resultaba del todo imprescindible para poder otorgar el reconocimiento mayor: la adaptación mutua y la adecuación institucional.

Adaptación mutua de todos los colectivos a la diversidad social y cultural reinante en el territorio, a través de los cambios necesarios para facilitar la integración en igualdad de todas las partes, combatiendo situaciones de desigualdad, discriminación e intolerancia. Este proceso de adaptación mutua requiere, a su vez, del compromiso de los tres protagonistas por adecuar las instituciones al nuevo contexto que se está creando. Adecuación institucional de los sistemas sanitarios, educativos, asistenciales o del marco normativo, entre otros.

La construcción de una **narrativa o relato alternativo** que posibilite superar la visión fragmentada de la realidad, resulta clave también para desbloquear situaciones de estancamiento en la resolución de problemáticas locales o para abordar conflictos latentes o manifiestos. Esa construcción de un relato alternativo se debe producir durante todo el proceso, cuidando el mensaje que se transmitía a todos los actores, poniendo el énfasis en los puntos comunes más que en los elementos diferenciadores, o facilitando el acercamiento y la comprensión mutua. Aquí el factor mediador del Equipo Comunitario es fundamental.

¹ Véase apartado 4.6.2 y audiovisual complementario

Pero también lo es la Información Comunitaria, asegurando que la información llegara a toda la comunidad, sin excepción, a través de las herramientas de comunicación del proceso (hojas informativas, carteles, blogs, redes sociales, etc.) y velando porque el mensaje se adaptara a cada destinatario/a, tanto en su lenguaje (técnico o popular) como en los idiomas a utilizar.

La monografía y el diagnóstico comunitario resultan también estratégicos para construir un relato alternativo, integrador y superador de la situación de partida o línea base. Su cualidad para integrar la visión de todos los colectivos, actores y protagonistas, posibilita reformular en positivo la historia del territorio y la elaboración de un relato alternativo compartido, donde todas las partes se han sentido reconocidas. Este paso es esencial para lograr la apropiación colectiva del diagnóstico y la implicación posterior en la definición de las respuestas a dar a las necesidades y problemáticas detectadas a través de la Programación Comunitaria.

Debemos permitir el tránsito de una cultura que percibe el conflicto como algo negativo, a una concepción del conflicto como algo consustancial a la naturaleza humana y a la realidad social, que debe ser normalizado y reformulado como una oportunidad para mejorar la sociedad.

Desde esta perspectiva, el conflicto no es más que la manifestación de desajustes e inadecuaciones que se producen dentro de las comunidades; desigualdades, discriminaciones e intolerancias que, una vez detectadas, son abordadas a través de un proceso normalizado de regulación de los conflictos. En definitiva, una concepción y reformulación positiva dónde todos los actores y colectivos afectados ganan y participan activamente de la mejora de las relaciones sociales y, por ende, de la convivencia y la cohesión social en su territorio.

III.7. La información compartida y la transparencia

Sin información, no hay participación. Sin ésta, no podemos hablar de proceso. Por lo tanto, la manera en la que manejamos la información (externa e interna) va a ser clave para la efectividad de lo que estamos construyendo.

La transparencia de lo que hacemos, cómo lo hacemos y con quién debe estar garantizada. De ahí la importancia de nuestro sistema de información y documentación (SID), que debe ser público y garantizar su acceso libre en cualquier momento por parte de cualquier actor.

Contar con todos los implicados, acordar quiénes se ocuparán de informar y dar los mensajes consensuados, repartir estos protagonismos de la comunicación, así como sistematizar y socializar de manera accesible para todos los colectivos de la comunidad, es clave si queremos garantizar la sostenibilidad. En ello también influye nuestra capacidad creativa, el manejo de las redes sociales, medios audiovisuales (radio comunitaria, vídeos, podcast, hojas informativas o boletines periódicos). En este sentido, debemos consolidar al menos un medio de comunicación que sea estable y periódico, como las hojas informativas.



Presentación pública de información comunitaria por parte de actores del barrio de Franciscanos, en Albacete, y ejemplo de Hoja Informativa tipo.

IV. FASES E INSTRUMENTOS OPERATIVOS

Las fases por las que pasamos en un proceso comunitario se atraviesan de manera circular, si bien las primeras están orientadas a la construcción de sus cimientos y posteriormente a su evaluación, asentamiento y sostenibilidad.

IV.1. Fase inicial del proceso comunitario: evolutivo, intercultural e inclusivo

Si ponemos unas buenas bases relacionales en la construcción de conocimiento (que también pueden vincularse desde estrategias de IAP -Investigación Acción Participativa- y también propiciar acción colectiva transformadora desde el inicio), los cimientos serán sólidos y nos permitirán un impulso del proceso más fuerte y diferenciado de lo anterior.

Fases iniciales del proceso comunitario intercultural



IV.2. El punto de partida

Es necesario establecer algunos elementos que nos indicarán la situación de partida. Estos elementos han sido:

- Conocimiento básico de la comunidad: territorio, población, demandas, recursos y potencialidades.
- Conocimiento de la historia, de la diversidad cultural y de las dinámicas comunitarias previas.

Cada comunidad tiene sus propias características e historia y comenzar un proceso comunitario sin tener en cuenta «el punto de partida», constituiría un grave error. Para poder «partir de lo existente» los equipos comunitarios realizan un trabajo previo (estudio inicial) que contempla todos estos aspectos.

La frase «partir de lo existente» debe ser la manifestación de una actitud de respeto (el trabajo comunitario nunca puede ser «invasivo») para con las personas, entidades, organizaciones sociales que han estado trabajando y contribuyendo, a su manera, a la mejora de la realidad. A partir de este respeto, se ha podido empezar a tejer relaciones no invasivas y comenzar a plantear la mejora de lo existente... Pero todo ello sería un producto compartido con las personas, entidades, organizaciones, implicadas en el proceso a través de estas relaciones.

Aunque en principio esta aproximación puede realizarse por parte del equipo o profesionales específicos implicados, esta fase de estudio previo también puede realizarse de forma participativa implicando a parte de la comunidad si fuera posible (de manera también estratégica si queremos implicar a algún colectivo especialmente). Técnicas interesantes para este primer estudio podrían ser los mapeos, la búsqueda de encuentros informales, el análisis y compilación de otros estudios monográficos, datos estadísticos (padrón, desempleo, cifras educativas, vertebración por zonas de la comunidad, vivienda, etc.). Es muy probable que este equipo o profesionales ya cuenten con información previa suficiente sobre el territorio, por lo que se tratará de recopilar ésta, ponerla en común y llevar a cabo un análisis conjunto del momento.

En cualquier caso, podemos recoger información que nos posibilite completar o actualizar la que dispongamos a partir de estudios previos o profesionales con experiencia sobre el terreno. En el siguiente cuadro se muestran ejemplos de datos cuantitativos que pueden ser útiles en ese acercamiento a la realidad local, especificando las fuentes que nos permiten el acceso a los mismos y los indicadores que nos pueden ayudar a entender las dinámicas sociales del territorio.

DATOS CUANTITATIVOS GENERALES SOBRE LA COMUNIDAD	FUENTES	INDICADORES
Datos generales población desagregados por sexo, edad, procedencia, migraciones, diversidad religiosa, etc.	Padrón municipal (Ayto.) e INE	Porcentajes de coexistencia, convivencia u hostilidad
Porcentaje de personas atendidas por servicios sociales y otros programas entidades sociales	Servicios Sociales (memorias anuales equipos atención primaria), entidades tercer sector	Acceso a recursos básicos y red de apoyo
Porcentaje de escolarizaciones, fracaso y abandono escolar	Memorias anuales centros educativos y JCCM	Aislamiento, soledad o bienestar infancia/adolescencia
Porcentaje de personas de más de 70 años que viven solas	Padrón municipal	Aislamiento o soledad no deseada en personas mayores
Porcentaje de vivienda de protección oficial, relación número de personas/vivienda/habitaciones	Registro vivienda JCCM	Segregación residencial, hacinamiento convivencial
Porcentaje de personas en situación de desempleo (y de larga duración)	SEPE	Precarización laboral, condiciones de vida
Porcentaje de familias inscritas como demandantes de viviendas de protección oficial	Registro de vivienda (JCCM) o empresa municipal de la vivienda en su caso	Condiciones de vida familiares
Porcentajes de delincuencia, robos o agresiones, denuncias por ruidos	Policía municipal o nacional	Percepción de seguridad/inseguridad ciudadana Percepción de malestar o problemas de convivencia vecinal
Niveles de renta por municipio	INE Y Agenda Urbana Española	Calidad de vida y nivel adquisitivo
Personas beneficiarias del ingreso mínimo vital	Servicios Sociales y estadísticas nacionales	Necesidades básicas sin cubrir en el territorio, concentración de vulnerabilidad

Ejemplos de datos cuantitativos generales para elaboración de diagnóstico, fuentes de recogida y posible relación con determinantes de salud. Elaboración propia, 2025.

Además de estos datos cuantitativos, las técnicas cualitativas nos servirán como complemento para profundizar en las razones socioculturales, el valor y el impacto en la población de sus circunstancias objetivas. A continuación, se describen algunas técnicas de investigación cualitativa que nos permiten recoger y analizar las diferentes narrativas de la comunidad y los significados volcados sobre el territorio:

- **La Observación Participante:** observar la realidad de la que formamos parte con distancia y proximidad, accediendo a los significados *desde dentro*, puede ser fundamental para la comprensión de prácticas y creencias que inciden en la salud comunitaria.
- **Entrevista en profundidad:** tanto desde nuestra consulta como desde espacios externos que creemos, esta técnica nos proporciona información clave individual o grupal para construir procesos participativos sólidos.
- **Análisis de redes:** observar las relaciones previas que funcionaban en el territorio, los protagonismos y nodos, puntos de distribución de la información relevante, etc. Pueden ser estratégicos para desarrollar acciones promocionales o de sensibilización.
- **Grupos de discusión** como técnica con la que además podemos potenciar la escucha mutua como base para la priorización de estrategias de salud.
- **Encuestas** como técnica de uso común que emplea un conjunto de procedimientos estandarizados, mediante los cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra representativa de la población.
- **Técnica de Delphi**, método para recoger la opinión de diversos expertos/as sobre un tema y lograr de una forma sistemática el consenso sobre el mismo.
- **Técnicas documentales**, consulta de registros de datos y documentación administrativa, así como fuentes documentales o históricas.

Para esta reflexión inicial es importante también plantearse hasta qué punto el proceso que pretendemos impulsar cuenta con aliados/as, resistencias o dificultades. Para ello podemos emplear técnicas o instrumentos como el flujograma, histograma, sociograma, etc. ²

² Véase anexo 7 con descripción de herramientas

IV.3. Construcción de relaciones asertivas y colaborativas con y entre protagonistas

La construcción de relaciones –siempre asertivas y no excluyentes– requiere de tiempo, trabajo y planteamientos metodológicos. Cada uno de los actores locales –a nivel individual y colectivo– requiere información adecuada, documentación, conocimiento de quien promueve la intervención...; pero, también, requiere diferentes horarios y diferente lenguaje para cada protagonista.

Todo este trabajo no se produce en contextos neutros o en situaciones sencillas. Las relaciones y el avance del proceso, se desarrolla en contextos complejos, con dinámicas propias a veces muy arraigadas y poco proclives a relacionarse o colaborar con otros actores a los que, muy a menudo, consideran incluso como antagonistas.

De aquí se desprende que el trabajo relacional no es solo crucial para «partir de lo existente» y para «aterrizar» de manera no invasiva en la realidad comunitaria, sino como una constante y una fortaleza del método, cuya continuidad hay que garantizar en todo momento: inicialmente por parte del equipo con el conjunto de los protagonistas y, luego, de los protagonistas entre sí. Por tanto, será algo que nos acompañará a lo largo de todo el proceso y que debemos planificar de forma estratégica para poder responder a los objetivos comunitarios y adecuar los espacios de relación enriqueciendo nuestra disposición sobre el territorio y la diversidad existente.

Las relaciones y el conocimiento del territorio y sus recursos pueden permitir, por ejemplo, la construcción de un Fichero Comunitario y posteriores Guías de Recursos, Mapas, etc.

Favorecer una comunicación asertiva, así como la mediación entre recursos y entre las personas que componen la comunidad cuando sea necesario, es una tarea importante para afianzar una percepción colectiva que lleve a la creación de espacios de encuentro y expresión, acciones comunes y vínculos. El encuentro y la identificación de objetivos comunes llevan a la acción conjunta, y las causas que pasan a ser comunitarias.

Un ejemplo paradigmático de construcción de relaciones asertivas lo vemos en la Red de Protección Comunitaria, en la que la implicación de un amplio conjunto de recursos técnicos y del propio vecindario en el cuidado y ayuda a las personas que lo necesiten, marca sus objetivos y su refuerzo.

RED DE PROTECCIÓN COMUNITARIA

*La **Red de Protección Comunitaria** es una iniciativa que se genera a partir de las mesas de salud de cuatro barrios de Toledo y consiste en crear un ecosistema más saludable para las personas a través de la consolidación del conocimiento y de las relaciones entre el conjunto de recursos sociosanitarios.*

Permite a los Centros de salud, los servicios sociales y el conjunto de recursos y ciudadanía participante conocer en primera persona y en profundidad los recursos que localmente, en su territorio, están dando respuesta a las diferentes necesidades de las personas. Así, todos los recursos se ven dotados de un conocimiento práctico, que les permite recomendar, derivar, orientar acertadamente a las personas con las que trabajan, en función de su necesidad. Y, gracias a los lazos establecidos con el resto de recursos, asegurar un adecuado seguimiento a esas recomendaciones.

Para más información, consultar:

<https://toledocomunitario.es/red-de-proteccion-comunitaria/>



Video de presentación de la Red de Protección Comunitaria

También la movilización para el conocimiento e identificación de los activos de la comunidad y las diferentes percepciones del territorio a través de mapeos de activos. O espacios de participación, reunión e información que, además de los físicos, pueden materializarse en forma de web o algún site en redes sociales.

IV.4. Construcción participativa del Conocimiento Compartido

Un elemento que se deriva de la complejidad en la que trabajamos es la necesidad de favorecer un mejor conocimiento de la realidad comunitaria por parte de los tres protagonistas, ya que existen hoy en día variados y relevantes conocimientos de esta realidad, pero dispersos y que, a menudo, representan un factor de desigualdad entre los mismos. Si los conocimientos son dispares, también lo son los diagnósticos y las consiguientes hipótesis para cambiar la realidad. Este hecho complica o impide la posibilidad de una visión compartida y de relaciones colaborativas para la mejora de lo existente.

La construcción participativa del Conocimiento Compartido de la realidad comunitaria e intercultural constituye un hito especialmente notorio en el proceso que se ha desarrollado en los territorios. La actualización e integración continua de conocimiento, la recogida de datos y su contrastación con las percepciones y matices de los diferentes colectivos que conforman la comunidad, será una tarea permanente a lo largo de todo el proceso y, si bien habrá momentos de mayor énfasis en la búsqueda documental, análisis y síntesis en una monografía, el registro de información es continuo y compartido colectivamente en los espacios de relación.

La implicación de todos los protagonistas, la adecuación de la información, la elaboración de los materiales contando con todos los actores, etc., exige ritmos adecuados a los diferentes protagonistas, pero también exigencias técnicas que hacen que los objetivos y productos vayan a ser diferentes en cada territorio. Lo importante es que **Monografías y Diagnósticos sean productos comunes y compartidos, a través de la relación e implicación de todos los protagonistas.**

IV.5. Del Conocimiento Compartido a la Programación

Con el conocimiento compartido, la comunidad está en condiciones de individualizar temáticas comunes prioritarias, además de conocer mejor los programas, servicios y recursos existentes que se desarrollan en ella de manera habitual. Gracias a esto y a las relaciones, la comunidad ahora puede afrontar la mejora de su realidad en un marco de convivencia y de cohesión social.

La manera de realizar esto: la construcción participativa de la Programación Comunitaria Intercultural con un acercamiento global, interdisciplinar e interinstitucional.

La elaboración de la programación es posible gracias al diagnóstico y al consenso conseguido entre administraciones y ciudadanía y a las propuestas operativas aportadas por el conjunto de los recursos técnico-profesionales en su espacio organizado de relación.



Las relaciones siguen siendo el elemento fundamental de la participación, pero sin haber producido el conocimiento compartido (que es al mismo tiempo un medio y un resultado), el proceso habría podido extinguirse ya que carecería de aquellos elementos que realmente permiten elaborar conjuntamente propuestas de mejora y cambio, es decir, la programación.

IV.6. Los espacios de relación

En el proceso comunitario un elemento fundamental reside en el hecho de que los protagonistas se hayan dado, a lo largo del mismo, una organización concreta, en cierta medida estable, aunque flexible, para poder participar adecuadamente de manera sostenible. Si no existe organización, la participación de los protagonistas dependerá exclusivamente de la propuesta/invitación/solicitud/dinamización, etc., de quien ha llevado la iniciativa.

Este hecho ha obligado a trabajar siempre para la participación de los protagonistas, promoviendo también su encuentro y sus relaciones, pero favoreciendo y propiciando su organización autónoma. Para llegar a la auto-organización:

- Es importante que las personas que participan en el proceso comunitario lo hagan de manera activa y normalmente en una actividad, un ámbito, etc., pero sabiendo que, aun **a través de esta participación «parcial», son parte del proceso en su globalidad;**
- En el interior de cada espacio o cada grupo en los que las personas participan, es importante crear **núcleos centrales** que garanticen la existencia de estos grupos y de estos espacios. Sin núcleos, los grupos dependen siempre de otros y no pueden llegar a la auto-organización.

Todo ello requiere que alguien asegure siempre la conexiones entre una actividad y otra, entre un espacio y otro, es decir la globalidad del proceso comunitario.

En estos espacios técnicos de relación se van generando sinergias importantes y una evolución particular que además puede desencadenar productos técnicos concretos estratégicos para abordar los retos territoriales.



IV.6.1. El Espacio de Relación Institucional

Un espacio institucional de relación de las diferentes administraciones públicas (locales, comarcales, provinciales...) y privadas (gerencias o direcciones de entidades sociales, por ejemplo) que, de alguna manera, están implicadas en el proceso comunitario, o se han manifestado como una exigencia para la continuidad y sostenibilidad del mismo. Esta exigencia se basa en lo siguiente:

- Proporcionar un **marco organizativo para las relaciones de colaboración y coordinación interinstitucional** entre las diferentes instituciones que trabajan en el territorio y garantizar así la continuidad del compromiso político de las diversas instituciones con el proceso comunitario.
- Favorecer una **utilización y asignación racional y coordinada de los recursos**, evitando eventuales duplicidades y mejorando así la atención a demandas existentes en el territorio.
- La **sostenibilidad**, esto es, impulsar la **participación e interacción de todos los protagonistas** implicados, y la continuidad del proceso comunitario intercultural como medio para favorecer la convivencia ciudadana intercultural en el territorio.
- La **transferibilidad**, esto es, favorecer el desarrollo de este modelo de intervención social en otras zonas del municipio o la región.

Como consecuencia de estos espacios pueden producirse Pactos por la Inclusión y la Convivencia, o acuerdos marcos como los Barrios por el Empleo u otras redes de ciudades o pueblos saludables, etc. en los que se impliquen instituciones a diferentes niveles.



Espacio de relación institucional Polígono de Toledo (Administración local, regional con direcciones generales implicadas, provincial y dirección de entidades sociales, UCLM)

IV.6.2. El Espacio Técnico de Relación

Uno de los objetivos que la metodología propone en cada uno de los territorios es que los diferentes recursos técnico-profesionales lleguen a constituir una organización que permita relacionarse y coordinarse, dando vida así a algo claramente diferente a la realidad existente en el momento de iniciar el proceso. Para ello se deben adaptar las diversas características y posibilidades de los diferentes servicios públicos o entidades privadas de incidencia local. La construcción de este espacio constituye un proceso en sí mismo y requiere de tiempo, trabajo y método. El Equipo, inicialmente, tiene que definir el punto de partida y la posible implicación de los diferentes técnicos según su situación institucional y profesional.

Respecto a esta hipótesis general, se establecen cuatro variables:

- Partiendo de cero, porque no había nada.
- Partiendo de algo que ya existía y contribuyendo a fortalecerlo.
- Conectando varias experiencias parciales o sectoriales existentes en un espacio de encuentro global.
- Teniendo en cuenta la existencia de varios espacios, el equipo se relaciona con cada uno, pero no intenta nada de lo anterior porque son realidades dispersas, a veces competitivas, etc. Se trabaja para que las propuestas planteadas por el proceso permitan desarrollar iniciativas compartidas, sin forzar la creación de un espacio de relación común.

IV.6.3. Estrategias para la creación de los Espacios Técnicos de Relación

Con estas diferentes hipótesis de partida, la constitución del Espacio Técnico de Relación (ETR) puede pasar por diferentes etapas y produciría diferentes resultados:

- Intercambio de información y conocimiento mutuo.
- Constitución de un grupo inicial.
- Colaboración en la realización del Conocimiento Compartido (Monografía y Diagnóstico) y de iniciativas comunitarias.
- Colaboración puntual o estable entre dos o más entidades.
- Colaboración en la elaboración de las propuestas de programación.
- Configuración de una estructura adecuada que permita la participación en el proceso de los recursos técnico-profesionales y su reconocimiento formal por parte de las administraciones y entidades de las que dependen.
- Establecimientos de protocolos de colaboración entre varios recursos para atender de manera integrada a determinadas demandas o a determinados colectivos de personas, etc.

- Extensión de la transversalidad a numerosas iniciativas gracias a la implicación de recursos de diferente ámbito de intervención, sobre todo, entre los sectores de salud y de educación.
- El aumento de la «cultura colaborativa y cooperativa» entre ellos.
- El incremento de la «cultura participativa» respecto a la necesidad de implicar a la ciudadanía en iniciativas hasta ahora reservadas a los recursos técnicos.
- Facilitación para la incorporación de otras administraciones públicas y entidades privadas.
- Etc.

En las experiencias ya en marcha en CLM, se ha constatado la existencia de un **cambio general de cultura profesional** que va desde la importancia de implicar a la ciudadanía en los procesos sociales, hasta que cada recurso se vea como **parte de un patrimonio comunitario** que, además de responder a las necesidades de cada servicio, también aporta colectivamente a la comunidad. Este aporte incluye elementos de conocimiento (monografía, diagnóstico, etc.), así como momentos de participación compartidos con la ciudadanía y con las administraciones.



La nueva realidad de los recursos técnico-profesionales del territorio y su participación en el proceso comunitario, contribuye además a que muchos servicios e, incluso algunas administraciones, se planteen cambios internos, asumiendo la hipótesis de un «giro comunitario» para su labor.

Las fórmulas locales con las que se vayan definiendo los Espacios Técnicos de Relación van a variar dependiendo del momento o fase en el que nos encontremos, los retos priorizados en los territorios o las posibilidades marcadas por el funcionamiento de las administraciones (si contamos o no con un acuerdo institucional que permita o favorezca este espacio, por ejemplo, para que los/las profesionales puedan implicarse y ser reconocidos por ello).

IV.6.4. El Espacio de Relación de la Ciudadanía

El avance en las relaciones con la ciudadanía hacia la creación de un espacio ciudadano debe ser uno de los objetivos del proceso: un espacio ciudadano de relación y organización, integrado por representantes de las organizaciones existentes –formales e informales- y por personas a título individual... u otras fórmulas que se pudiesen llevar a cabo en cada uno de los territorios. Los caminos a seguir también pueden ser muy diferentes, dependiendo de cada realidad y teniendo en cuenta las dificultades y la complejidad que el trabajo con la ciudadanía significa en un contexto como el actual. Por ello, la mediación, la animación y la dinamización, la formación o la facilitación de procesos propios, etc., tienen gran importancia y las cualidades necesarias deben formar parte de los equipos comunitarios.

Para la consecución de este espacio se ponen en marcha o dinamizan comisiones, grupos, mesas de trabajo, foros, etc. Pueden tratarse de iniciativas relacionadas con temas específicos (como los de educación y salud, vivienda, empleo, apoyo mutuo, etc.) o iniciativas comunitarias:

- La construcción del conocimiento compartido, dinamización de espacios públicos, tertulias, etc.
- Actividades con colectivos prioritarios o teniendo en cuenta la diversidad cultural desarrollar: diálogos interreligiosos, encuentros intergeneracionales, espacios de encuentro juveniles o infantiles, huertos comunitarios...
- Iniciativas con intereses propios de cada protagonista: encuentro de profesionales, encuentros ciudadanos o jornadas institucionales.

En los territorios donde existen órganos de participación formal (Juntas de Distrito u otros) es importante contar con todos ellos e intentar su potenciación. En los territorios donde existan embriones de organizaciones plurales, representativas de intereses más generales (en particular: asociaciones de vecinos, plataformas de asociaciones o federaciones, AMPAS, etc.) es importante la búsqueda de su implicación desde el principio de la manera en la que se sientan más cómodos. De esta manera, se evita la idea de contraposición o de competencia a las mismas. Estos elementos permiten establecer relaciones positivas con todo el mundo, participe o no en el proceso comunitario.

Este es un patrimonio positivo extremadamente valioso de cara al futuro y de su éxito dependerá que trabajemos en prevención de posibles conflictos entre colectivos o realidades culturales. Los diferentes caminos o vías seguidos para crear espacios ciudadanos de relación podrán ser más viables y sostenibles si se tienen claras las finalidades del proceso, que van más allá de fórmulas y que apuntan a visibilizar todo lo que permita afianzar la participación de la ciudadanía como elemento central.

Un ejemplo validado para el trabajo con la ciudadanía lo suponen acciones estratégicas como la *Acción Global Ciudadana*, ejemplo de participación conjunta de todos los actores.

La Acción Global Ciudadana (AGC), nomenclatura procedente de los Proyectos de Intervención Comunitaria Intercultural (ICI, Toledo y Albacete, además de 36 territorios en toda España), supone un hito compartido que implica un proceso de trabajo de fomento de la participación de recursos técnicos y ciudadanía, desde la implicación de las administraciones (especialmente los Ayuntamientos) a las instituciones privadas. La finalidad es la de fomentar la participación local y potenciar la identidad positiva de todas las personas participando en la creación y visibilización de una propuesta de desarrollo de acciones comunitarias participativas y significativas en los distintos contextos de diversidad cultural significativa, bajo el paraguas de YO SOY (Yo Soy Polígono, Yo Soy Franciscanos, Yo Soy Calvario y Rivera, etc.).

Esta acción se implementa desde la oportunidad que brinda el proceso generado de aprovechar los amplios y diversos saberes de los equipos y entidades generando y permitiendo una «producción» colectiva del conocimiento para conseguir aumentar los vínculos y la participación entre los tres protagonistas en los territorios.

La creación de acciones para fomentar un sentido de pertenencia positivo e inclusivo hacia el territorio puede durar uno o varios días, o extenderse a lo largo de un mes o dos, dependiendo de lo que el territorio quiera programar, cuándo y dónde. Se trata de un programa abierto que representa una oportunidad para visibilizar y reforzar la diversidad existente dentro de un plus de finalidad: vincularse con el territorio.

IV.8. Los encuentros comunitarios

Además de las relaciones y espacios de encuentro a nivel de cada protagonista, desde el proceso, trabajamos para que se celebren hitos fundamentales para la cohesión y el reconocimiento de los logros o avances, “Encuentros Comunitarios”: momentos en que los tres protagonistas se encuentran y comparten «algo» -un producto común- a lo que los tres han contribuido y que constituye un momento de síntesis de lo realizado y como base para el avance del Proceso.

Los Encuentros Comunitarios son momentos «simbólicos» porque en ellos se reconocen los diferentes protagonistas y los avances o momentos importantes del proceso. Por ejemplo: la devolución de los resultados de la investigación acción participativa que ha llevado al estudio previo o Monografía y la hipótesis de programas futuros.

No pueden ser muy frecuentes para evitar que se “desvaloricen”. De todas formas, depende del desarrollo del proceso. Conviene que se realicen en espacios diferentes para significar la pluralidad de protagonistas, entidades, organizaciones, etc.

Durante el acto tener en cuenta que:

- todos los protagonistas hablen en paridad de condiciones.
- no duren más de dos horas, dos horas y media.
- haya mucha información previa y cuidar mucho que en los materiales informativos aparezcan todos los logos, etc.
- realizar una Hoja Informativa a posteriori para informar y repartir otra durante el acto con los principales logros del proceso.
- evitar espacios donde las sillas no sean movibles y no se pueda crear una disposición circular.
- todo el mundo se presenta, no asisten “como público”.
- cuidar quien abre y cierra.
- terminar el Encuentro con algo simbólico y lúdico / festivo / comida / música...

Se trata en el fondo de momentos «políticos» de encuentro, en el sentido propio y no desvirtualizado del término; de momentos altamente «simbólicos» que han requerido un gran trabajo previo (con altas dosis de mediación) y un gran esfuerzo de información y de socialización de resultados, productos, decisiones, etc. Simbólicos, también, por hacer visible en ellos el diferente papel de cada uno de los protagonistas.

Uno de los indicadores del avance de los procesos en los territorios –teniendo en cuenta las diferencias existentes– es haber conseguido realizar los Encuentros con un alto nivel de participación en general y de los tres protagonistas en particular.

También subrayamos el hecho de que estos Encuentros se hayan podido desarrollar sin conflictividad, en un momento en que las relaciones entre administraciones y ciudadanía no se caracterizan particularmente por la concordia y el respeto mutuo.

También es el momento de medir el impacto que la narrativa propia o alternativa que hayamos construido en el barrio o territorio, se haya instalado con más o menos fuerza.

IV.9. La Monografía Comunitaria y el Diagnóstico Compartido

Una de las características clave en un proceso comunitario es la relevancia que se le otorga al conocimiento compartido.

Una comunidad no puede avanzar en su proceso de cambio y de mejora sin conocerse a sí misma. Por ello, el estudio y el conocimiento de la realidad y de sus modificaciones, de sus problemas y de sus potencialidades, etc., constituye una necesidad intrínseca a la que dar respuesta. En esto reside uno de los elementos innovadores del proceso que vamos a impulsar.

A lo largo del mismo habrá diferentes momentos y diferentes necesidades, pero siempre tendremos en cuenta:

- Que toda actividad de estudio sirve para el conocimiento de la realidad que se quiere modificar y por ello los tres protagonistas tienen que poder disponer de los resultados de los estudios, etc., y estar implicados en su realización; los espacios de relación pueden variar, pero los tres protagonistas deben estar representados, contribuir y tener acceso a este conocimiento compartido.
- Que toda la actividad de estudio tiene que ser llevada a cabo de manera participativa.
- Que la difusión y la socialización de los conocimientos (los mismos para los tres protagonistas) permite la participación en forma paritaria y facilita el debate más objetivo de los temas o problemas que hay que abordar.

En el proceso de construcción participativa del conocimiento de la realidad comunitaria se considera igualmente importantes las aportaciones de cada uno de los protagonistas, así como los datos objetivos existentes. Del conjunto de todas estas aportaciones y datos nacería la mejor comprensión y el mejor conocimiento de la realidad.

Al hablar del conocimiento de la realidad nunca se habla de algo definitivo. La realidad cambia y, por lo tanto, siempre habrá que poner en marcha mecanismos de actualización de los conocimientos existentes.

En el caso de las comunidades locales, podemos afirmar que existen muchísimos conocimientos, aunque dispersos y fragmentados; pero no existe lo que podríamos llamar un «estudio comunitario» global y general. Por ello, necesitamos en esta fase del proceso, producir un conocimiento –básico y global- que permita tener una visión integral de la realidad comunitaria. A este instrumento y a este producto es a lo que llamamos Monografía Comunitaria.

La Monografía, como decíamos, contempla dos partes: la objetiva y la subjetiva, porque estas dos partes se integran y se complementan mutuamente aunando datos cuantitativos y

cualitativos. Las calificaciones de «objetivo» y «subjetivo» no se refieren en absoluto a correcto o no y menos verdadero o no.

Lo que denominamos «parte objetiva» de la Monografía remite al conocimiento que aportan los estudios y documentos existentes, mientras que la que denominamos «subjetiva» se refiere a las representaciones (ideas, opiniones, valoraciones, etc.) de los propios actores.



Fuente: Marchioni, M. (2011) El conocimiento compartido. Formación interna equipo ICI.

Si solamente contáramos con la parte *objetiva* estaríamos excluyendo a los tres protagonistas de la posibilidad de participar y aportar. Y si sólo acudiéramos a las aportaciones subjetivas, podríamos ser acusados justamente de demagogia. La **Audición** –los coloquios– u otras herramientas metodológicas (trabajo de campo, entrevistas en profundidad, grupos de discusión, etc.), aportan una infinidad de elementos que se confrontan e integran con los datos objetivos y los conocimientos más cuantitativos, permitiendo ver obstáculos, problemas y actitudes que, en general, los datos cuantitativos no permiten ver. Hay que tener en cuenta que también la parte cuantitativa se ha realizado con métodos participativos, ya que el equipo

cuenta con la participación de las administraciones, de los recursos y de la misma ciudadanía para conseguir documentación, información, datos, estudios, etc. En la parte cualitativa evidentemente la participación se manifiesta explícitamente. Se trata de un proceso y todo el proceso es participativo.

Tabla ejemplo: Participación de actores locales en el proceso del Conocimiento Compartido en proceso comunitario de barrio		TOTAL
Instituciones	Ayuntamiento y resto de administraciones	100%
Recursos técnico-profesionales	Ayuntamiento (técnicos por áreas)	72,3%
	Centros de enseñanza	68,8%
	Centros de salud	87,5%
	Entidades de SSSS	83,8%
Ciudadanía	Asociaciones (AAVV, AMPAS, otras)	87,5%
	Asociaciones inmigrantes, otras minorías étnicas	68,8%
	Ciudadanía individual	56,3%
	Partidos políticos, sindicatos, etc.	75,0%

Fuente: Evaluación comunitaria proceso comunitario impulsado por IntermediAcción.

En todo el proceso informativo, se ha tenido que considerar siempre con mucha atención la capacidad distributiva que tenga el equipo y el proceso. No se trata sólo de publicar cosas, sino de tener una organización y un método que permita que lo que se publique llegue efectivamente a su destino. En este asunto es importante tener en cuenta que la información se transmite a través de las relaciones y, por lo tanto, que cada persona que recibe información, a su vez, la transmite a otras personas.

La base para ello es el Fichero Comunitario y el Plan informativo. La devolución de los resultados de estudios, la Audición, etc. se puede configurar en tres niveles:

- a) **Individual:** un ejemplar del producto a cada persona que, de alguna manera, ha participado en el proceso.
- b) **Grupal:** así como se ha hecho la escucha con grupos, etc.
- c) **Comunitaria:** en un Encuentro Comunitario y en otros ámbitos siempre públicos; además de otros medios de información y comunicación del proceso (webs, redes sociales, etc.).

El entramado para la elaboración de la Monografía debe ser rigurosamente comunitario y participativo, aunque su realización no esté exenta de problemas y dificultades; pero tampoco exenta de la potencialidad que aporta al proceso, pues su condición de investigación participativa capacita para continuar hacia grados más elevados de participación.

En conclusión: el conocimiento de la realidad comunitaria no solo constituye un producto útil para el proceso comunitario intercultural, sino un elemento simbólico, ya que este producto se ha conseguido con las aportaciones de todos los actores locales y no, por ejemplo, con un estudio realizado por una entidad ajena al proceso mismo.



IV.10. La investigación participativa y comunitaria. La Audición

«Antes siquiera que en la boca, la democracia está en los oídos. La verdadera democracia no es el país de los oradores, es el país de los oyentes. Naturalmente, para que alguien escuche, hace falta también que alguien hable: más algunas veces se entiende incluso sin que los demás hablen y, por el contrario, se siente fastidio por los charlatanes y respeto por los taciturnos atentos. La democracia es en primer lugar, por lo tanto, coloquios... La realidad es que la democracia verdadera consiste tanto en el derecho a hablar, cuanto en el deber de dejar hablar a los demás...»

Calogero, G. (1946)

La Audición es un **método de intervención** social para modificar una situación partiendo del conocimiento que los mismos interesados tienen de esa situación y contando con su participación también en las acciones consiguientes. Es un método que más que preguntar, **escucha a las personas interesadas**, partiendo del presupuesto que la opinión y la participación de esas personas son fundamentales para cualquier acción de cambio y de modificación de esa situación.

La Audición no es otra cosa que un **intento de construir relaciones diferentes** entre los protagonistas de la comunidad; relaciones de confianza, que luego tendrán que confluir en la acción participativa. Es, por lo tanto, parte integrante del proceso de intervención comunitaria y es, a su vez, un proceso.



La Audición, como método de investigación participativa, está basado en la «escucha» de los tres protagonistas de los procesos comunitarios. Se realiza a través de «coloquios abiertos» en los que la persona coloquiada (o el grupo) es la que decide los temas que quiere aportar al conocimiento de la realidad comunitaria, sin ninguna presión por parte de quien lo dinamiza. Los coloquios se realizan a:

- a) Personas que tienen una responsabilidad pública o desempeñan un papel profesional relacionado con la vida comunitaria: responsables de las instituciones y de las administraciones; dirigentes políticos, sindicales, del movimiento asociativo y asociaciones y grupos informales de todo tipo; responsables de servicios, ONG'S, empresas, cooperativas, etc.
- b) Personas que, por su ubicación física, rol social o por el tipo de función que desempeñan, pueden tener una visión de la comunidad (o de un tema específico) a tener en cuenta.

Por lo tanto, no hablamos ni de entrevista ni de cuestionario. Otra característica de la Audición es que se realiza por personas que viven o trabajan en la comunidad, siendo estas mismas personas, por lo tanto, también parte del proceso que seguirá a la Audición.

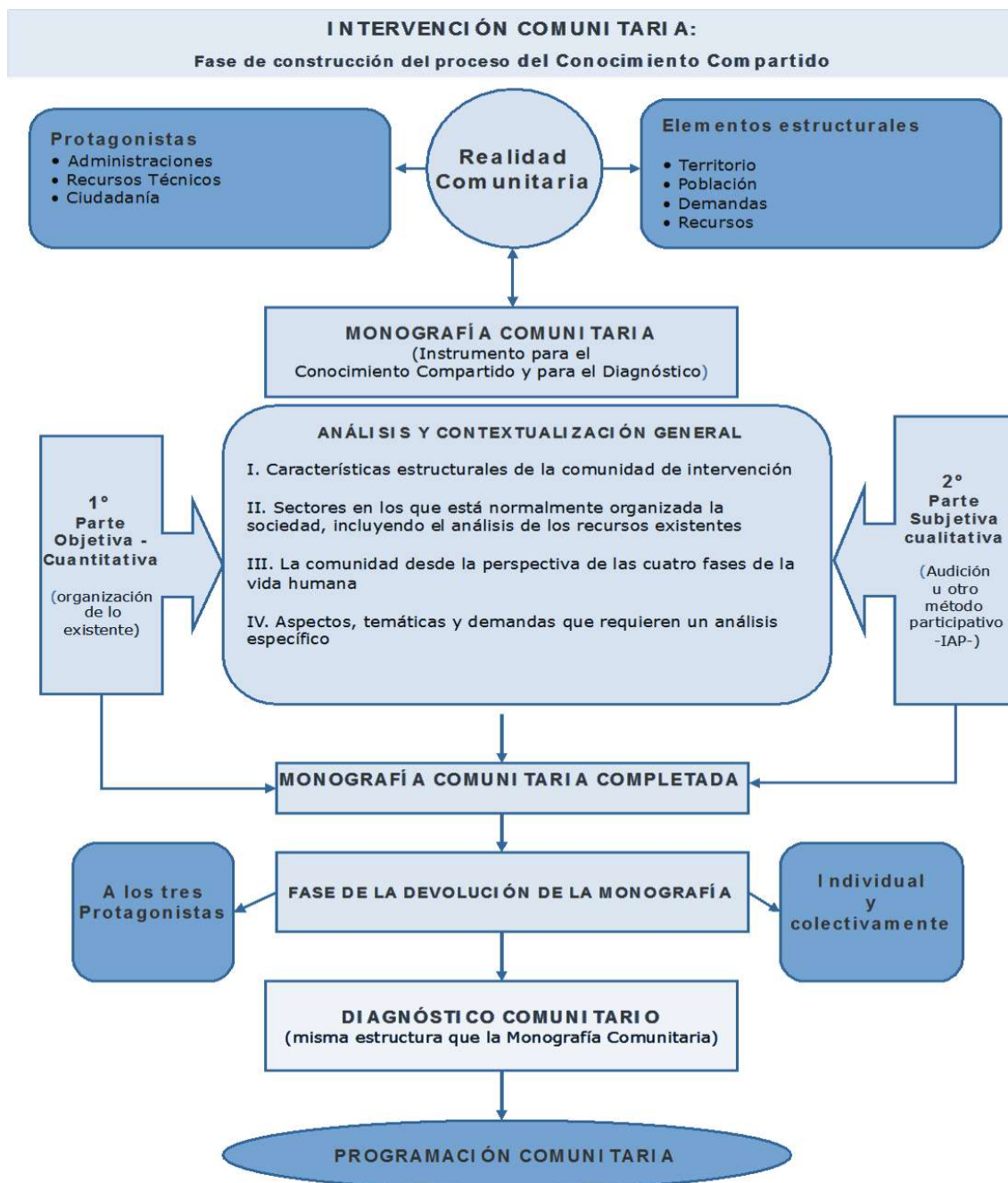
La técnica de la Audición a través de los coloquios favorece la consecución de diversos elementos clave en el desarrollo del proceso: no se trataba únicamente de la aplicación de una u otra técnica de investigación, sino del hecho de que, al utilizar esta técnica, lo que se favorece es el impulso del proceso comunitario en su globalidad. La «escucha», aplicada con la Audición en la fase de construcción de la Monografía comunitaria, también se revela como un elemento más permanente y no como simple instrumento útil para un fin concreto. Se podría afirmar que la «escucha» forma parte permanente de la metodología y que el proceso comunitario es algo que «permite a todo el mundo ser escuchado».

Las maneras en las que desarrollemos esta “escucha” también pueden ser creativas e innovadoras: uso de la radio comunitaria, cafés en la calle, tertulias, paseos acompañados por el barrio, mapeos colectivos, teatro-foro, etc. Es importante ser sistemáticos en su registro, que nos permitirá ser fieles al discurso y evitar la distorsión del tiempo o la memoria.

Tanto las administraciones, concretamente los ayuntamientos y personal de la administración regional, como los recursos técnico-profesionales y la ciudadanía, deben participar en los coloquios (individuales o grupales), lo que además permite fortalecer las relaciones, generar mayor difusión y conocimiento del proceso comunitario y nuevas alianzas entre los protagonistas.

Destaca la enorme oportunidad que supone para el ejercicio de la ciudadanía de todos los residentes en los territorios, la participación de colectivos etnoculturalmente diferenciados. Ello aporta una fuerza muy importante, no existente con anterioridad, que sin duda supone un elemento de fortaleza de cara a la adopción de futuros compromisos. Por otra parte, los

coloquios grupales inciden en la interacción entre colectivos y generan nuevos espacios de convivencia en el territorio, donde el conflicto se regula en positivo y todo el énfasis está en una construcción común.



Fuente: Marchioni, M. (2011), para el Proyecto ICI.

IV.11. La Programación Comunitaria Intercultural

Por “Programación” se entiende la elaboración de una propuesta (hipótesis de intervención) para la mejora de la realidad existente y que, al mismo tiempo, incluya el cuadro completo de actividades, iniciativas, programas, recursos técnicos y comunitarios, servicios, etc. que se desarrollan en el ámbito comunitario. Esta propuesta no procede de una entidad externa, sino es el producto del mismo proceso comunitario y, en este sentido, se elabora participativamente en los espacios de relación.

Esta hipótesis de intervención no se sobrepone a lo existente, sino que, partiendo de éste, plantea también la necesidad de dar vida a algo que no existe y que el conocimiento comunitario ha puesto en evidencia: las prioridades comunitarias.

La Programación se ha articulado en **dos grandes ámbitos**:

- a) El ámbito de la «**Organización**», en el que se organiza lo que ya existe, ahora mejorado gracias a las nuevas relaciones cooperativas y sinérgicas que se han ido estableciendo entre los recursos técnico-profesionales y gracias al mejor conocimiento global de la realidad comunitaria;
- b) El ámbito del «**Desarrollo**», en el que se intenta organizar y promover algo que no existe y que permita afrontar aquellas temáticas prioritarias, para la mejora de la convivencia y de la cohesión social, que requieren de la aportación integrada de las diferentes administraciones públicas y privadas, del conjunto de los recursos técnicos y una más directa y comprometida participación de la ciudadanía.



En los territorios, partiendo de la Monografía y de la puesta en común de distintos temas generales o de interés comunitario a abordar a medio plazo, se ponen en marcha diferentes iniciativas que permiten consensuar temas o líneas de trabajo a desarrollar a través de Programación Comunitaria.

La Programación Comunitaria Intercultural posibilita un salto cualitativo al adquirir los tres protagonistas un horizonte de trabajo colectivo y poner en marcha proyectos y servicios que implican a múltiples actores y colectivos socioculturalmente diferenciados. En la misma se ha tenido en cuenta las necesidades de la mayoría de grupos y colectivos, mientras que la interculturalidad y la convivencia han pasado a formar parte de las políticas locales y de la acción social de múltiples asociaciones y recursos técnico-profesionales.



IV.12. La Evaluación Comunitaria Intercultural

Es importante establecer un Sistema de Seguimiento y Evaluación. Hemos de distinguir entre la evaluación del proyecto/s que se llevan a cabo en los territorios y evaluación del proceso que estamos dando forma entre todas/os los agentes implicados.

La evaluación comunitaria del Proyecto impulsado por la RED DE BARRIOS (cumplimiento de sus objetivos, impulso de procesos, resultado e impactos) se llevará a cabo anualmente, con un protocolo de evaluación y desde una Comisión Evaluadora, en la que participan los responsables del equipo de la JCCM, la FEMP, la asistencia técnica contratada y el grupo motor constituido para este fin.

Pero a continuación nos referiremos a la evaluación del proceso o evaluación comunitaria. La evaluación es parte integrante y permanente del proceso comunitario que se realiza en diferentes momentos del mismo ya que, por definición, éste no prevé un momento final y definitivo sino etapas o fases evolutivas.

La evaluación comunitaria es la que se realiza con métodos participativos por los mismos protagonistas y contempla la medición, en términos cualitativos y cuantitativos, de los cambios que se han producido en la comunidad desde el momento inicial; el papel de los protagonistas y su implicación, dificultades y obstáculos encontrados; el papel del equipo comunitario y todos aquellos elementos que permitan hacer un balance de la experiencia realizada, respecto al «punto de partida» inicial.

A esta evaluación llamaremos «interna» y comunitaria, ya que es parte integrante del proceso y se realiza con los actores que han participado en el mismo.

Otra cosa es la evaluación que puede ser realizada por otros medios, como entidades especializadas en el tema, a las que se encarga el análisis de la experiencia realizada. En este caso hablaríamos de una evaluación «externa».

De todas formas, hay que tener en cuenta que ninguna evaluación de un proceso participativo es posible –ni interna, ni externa– si el trabajo realizado no ha sido debidamente documentado y sistematizado.



Modelo cíclico de diagnóstico y evaluación comunitaria, elaboración propia.

La evaluación es, por lo tanto, un momento cíclico que nos permite mejorar el proceso. Es importante que respondamos a preguntas clave:

- ¿Está participando toda la realidad presente en el territorio?
- ¿Se están implicando los tres protagonistas?
- ¿Esta participación está sirviendo para evidenciar/visibilizar la complejidad existente?
¿Cómo se ejerce esta representación?
- ¿Estamos siendo útiles como herramienta de transformación territorial?
- ¿De qué manera podríamos mejorar nuestra eficacia e impacto?
- ¿Se emplea el conocimiento compartido (Monografías y Diagnósticos compartidos) como fundamentación de proyectos locales?
- ¿La Programación Comunitaria sirve de base para la ejecución de proyectos concretos que llegan al territorio?
- ¿La estructura de participación comunitaria creada se ha construido de manera estable, más allá de finalidades concretas u objetivos específicos?
- ¿Son estos espacios de relación importantes para la toma de decisiones en los territorios?

Estas preguntas nos permiten evaluar de forma general la implantación del proceso comunitario. Pero, además, cada territorio debe construir sus propios indicadores vinculados a las necesidades reflejadas en el diagnóstico compartido y los objetivos sobre los que trabaja en la programación comunitaria.

V. BIBLIOGRAFÍA

DE SOUSA, B. (2010). «La democracia revolucionaria, un proyecto para el siglo XXI». Revista Internacional de Filosofía Política, no 35.

MARCHIONI, M. (2011). Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural. «El conocimiento compartido». Formación interna. Obra Social “la Caixa”.

PINDADO SÁNCHEZ, F. (2014). La participación ciudadana en el ámbito local. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, Centro de Estudios Locales y Territoriales.

PINDADO SÁNCHEZ, F. (2008). La participación ciudadana es la vida de las ciudades. Ed, Serbal.

IMEDES-UAM (2014). La dimensión mediadora del Proyecto ICI. Madrid: Obra Social “la Caixa”.

IMEDES-UAM (2014). Juntos por la Convivencia. Claves del Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural. Obra Social “la Caixa”.

INTERMEDIACCION /OBRA SOCIAL “LA CAIXA” / AYUNTAMIENTO DE TOLEDO (2016). Monografía Comunitaria del barrio del Polígono: Identidades y Convivencia. Relato en Red.

INTERMEDIACCION/JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA (2018). Monografía Comunitaria de los barrios del Calvario y la Rivera (Hellín).

INTERMEDIACCION/AYUNTAMIENTO DE ALBACETE (2021). Monografía Comunitaria del barrio de Franciscanos de Albacete.

MARCHIONI, M. (2013). «La intervención comunitaria. Una metodología participativa y comunitaria», en Estudios Transnacionales de Trabajo Social/1: Comunidad, transnacionalidad y Trabajo Social. Madrid: Editorial Popular.

MARCHIONI, M. y MORIN, L. (2014). «El IMM y el Proyecto de Intervención Comunitaria Intercultural», Revista Comunidad. PACAP.

MARCHIONI, M., MORÍN, L. y ÁLAMO, J. (2013). «Metodología de la intervención comunitaria. Los procesos comunitarios», en Manual de intervención comunitaria en barrios. Valencia: Ceimigra.

RALERO, I., Jaime, Luz y otros (2020). Yo soy Polígono. Proceso de Intervención Comunitaria Intercultural y Salud en el barrio del Polígono de Toledo. Revista Comunidad. PACAP.

RALERO, I. (2025). Una antropóloga en la comunidad. Diagnósticos compartidos, procesos, sostenibilidad y otras narrativas. Revista Comunitaria, UNED.

RALERO, I., BASAGOITI, M. y otros (2020). Los procesos comunitarios, herramientas inclusivas y cohesionadoras en tiempos de crisis. Documentación Social, Cáritas Española.

RALERO, I. DÍAZ-RINCÓN, J.A., TEJERO, C. (2018). Construir convivencia e inclusión educativa desde un proceso comunitario de barrio: la importancia de los relatos compartidos, en Revista Convives.

VI. ANEXOS

VI.1. Anexo 1:

Acta de Reunión (AR)

XX/XX/20XX - REUNIÓN DE XXX

ACTA DE REUNIÓN

Identificación del acta: [AR-año mes número de tres dígitos](#)

Territorio de intervención:

Miembro(s) del equipo que realiza(n) el acta:

1. DATOS BÁSICOS

1.1. Fecha:

1.2. Lugar:

2. ORDEN DEL DÍA

- Xx

3. PARTICIPANTES

Anotar entidad y cargo, diferenciando entre instituciones, profesionales, organizaciones ciudadanas y ciudadanía título individual.

-

4. SÍNTESIS DE LOS PUNTOS TRATADOS, CONCLUSIONES Y ACUERDOS

5. TAREAS, RESPONSABILIDADES Y AGENDA DE TRABAJO

6. ANEXOS

Esta acta se acompaña de los siguientes archivos:

- xx

VI.2. Anexo 2:

Informe de Actividad (IA)

ACTIVIDAD: xxxx
INFORME DE ACTIVIDAD

Identificación del Informe: [IA-añomesnumerodetres dígitos \(p.ej. IA-2025001\)](#)

Territorio de intervención:

Miembro(s) del equipo que realiza(n) el informe:

1. DATOS BÁSICOS

1. Nombre de la actividad:
2. Fecha
3. Lugar:
4. Resumen y palabras claves:
5. Personas y grupos a los que se dirige la actividad:

- ☐ Técnicos y profesionales
- ☐ Ciudadanía en general
- ☐ Infancia
- ☐ Juventud
- ☐ Familias
- ☐ Personas mayores
- ☐ Mujeres
- ☐ Inmigrantes
- ☐ Población gitana
- ☐ Otro (definir):

6. Principal línea de actuación:

- ☐ Socioeducativa
- ☐ Sociosanitaria
- ☐ Línea de Participación Ciudadana

7. Papel del equipo (Indicar si promueve, colabora o participa):

2. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

2.1. Finalidades y objetivos:

2.2. Breve descripción del desarrollo de la actividad:

2.3. Resultados:

3. ORGANIZADORES O COLABORADORES EN LA ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

Detallar, si corresponde, los/las protagonistas que han organizado o colaborado en la organización de la actividad.

3.1. Protagonistas que han organizado la actividad:

3.2. Protagonistas que han colaborado en la organización de la actividad, y detalle de la colaboración (cesión de espacios, financiación, difusión, etc.):

4. PARTICIPANTES EN LA ACTIVIDAD

Detallar los participantes, diferenciando entre instituciones, profesionales, organizaciones ciudadanas y ciudadanía título individual y registrando, si posible, marcadores de diversidad (sexual, etaria, étnico-cultural, ...).

-

5. VALORACIÓN Y RESULTADOS

6. ANEXOS

Este informe se acompaña de los siguientes archivos:

- xx

VI.3. Anexo 3:

Fichero Comunitario (FC)

FICHERO COMUNITARIO

Identificación de la Ficha: *(FC-añomesnúmerodetresdígitos; por ejemplo: FC-202501001)*

Territorio de intervención:

Fecha de registro:

Fecha de primer contacto formal:

1. DATOS BÁSICOS

Nombre del protagonista:

Tipo de protagonista *(público/privado; administración, ONG, AVV, etc.)*:

Sector *(educación, salud, vivienda, comercio, etc.)*:

Ámbito territorial del recurso *(local, provincial, etc.)*:

Finalidades e interés del recurso:

Actividad principal del recurso:

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN Y CONTACTO

2.1. Nombre y cargo de la persona responsable o representante:

2.2. Nombre y cargo de la persona de contacto:

2.3. Dirección:

2.4. Teléfono:

2.5. Correo electrónico:

2.6. Página web:

2.7. Redes sociales:

3. FECHAS Y NOTAS DE LAS RELACIONES MANTENIDAS

FECHA	TIPO DE CONTACTO (reunión; informal; actividad;...)	NOTAS

4. LÍNEA DE ACTUACIÓN Y GRADO DE IMPLICACIÓN

Señala la **Línea de Actuación principal** que se está trabajando con el protagonista/sujeto y su **grado de implicación**. Si pasa a trabajar con mayor relevancia otra línea de actuación, rellena una nueva fila del cuadro.

FECHA	LÍNEA DE ACTUACIÓN PRINCIPAL	GRADO DE IMPLICACIÓN

VI.4. Anexo 4:

Informe Trimestral del Proceso Comunitario

INFORME TRIMESTRAL DEL PROCESO COMUNITARIO

1. DATOS BÁSICOS

Territorio de Intervención: ...

Año: ...

Trimestre (1, 2, 3 o 4): ...

2. INFORME

Breve descripción del proceso global de intervención comunitaria en el trimestre

--

Valoración del trabajo realizado en Establecimiento de Relaciones con los tres protagonistas (administración, técnicos y ciudadanía)

--

Valoración del trabajo realizado para el desarrollo del Conocimiento Compartido (investigación participativa, Monografía Comunitaria, etc.)

--

Valoración de las actividades para el desarrollo de las Líneas de Actuación Específicas:

SALUD

--

EDUCACIÓN

OTROS (Vivienda u otras Líneas de Actuación)

Valoración del trabajo realizado para la promoción de los Espacios de Relación (técnico, institucional, ciudadano)

Valoración del trabajo realizado para la organización de actividades o jornadas dónde confluyan los tres protagonistas

Valoración del trabajo realizado en Información Comunitaria

Elementos significativos de avance con respecto al trimestre anterior

Dificultades o desviaciones respecto de la planificación prevista

VI.5. Anexo 5:

Guía Básica para el Mapeo de Recursos

1. Introducción al mapeo

Los mapeos son herramientas de investigación que entrarían dentro de la categoría de IAP (Investigación–Acción Participativa) y que, junto a otras tales como entrevistas, coloquios, observación participante o recopilación de datos puede aportar mucho conocimiento compartido de cara a realizar tanto monografías comunitarias como guiar actuaciones en un territorio. **Consiste en una investigación colectiva a través de la cartografía (un mapa) en la que se analiza un determinado territorio partiendo de uno o varios parámetros**, dependiendo de la materia que se quiera investigar. Al considerarse una IAP, el proceso será el siguiente: partirá de una situación inicial, se realizará la investigación de forma colectiva, se llegará a una serie de conclusiones y propuestas y, con el tiempo, se debería realizar una evaluación de cara a comenzar de nuevo el proceso.

2. Características del mapeo:

Fomenta la participación activa, crítica y corresponsable: es un espacio que pone en el centro la opinión del grupo investigador, por lo que el mismo ejercicio de cuestionar la realidad da pie a generar también propuestas de cambio y la conciencia de nuestra posibilidad, como ciudadano/a de cuestionar y cambiar la realidad.

Fusiona investigador–sujeto investigado: no divide entre investigadoras y personas o lugares investigados, sino que son las mismas personas habitantes del lugar las que realizan la investigación.

Proceso colectivo y horizontal: las conclusiones de la investigación surgen de las negociaciones y diálogos entre las personas participantes. Las personas que dinamizan simplemente facilitan y aportan herramientas para guiar el proceso.

La riqueza de la diversidad: si el grupo investigador está formado por personas diferentes (edad, rasgos culturales, uso del espacio público, formas de participar en la comunidad...) la investigación final será mucho más rica al albergar conclusiones enriquecidas por tantas visiones diferentes.

3. Pasos para realizar un mapeo:

Concretar el parámetro. Hay multitud de perspectivas a la hora de investigar un territorio: activos en salud, igualdad de género, empleabilidad, diversidad local, usos del espacio público, juventud, infancia, mayores, diversidad religiosa, espacios verdes, lugares de encuentro vecinal, patrimonio o cultura local, datos históricos... Lo ideal es elegir el parámetro según la necesidad de conocimiento de la persona o personas promotoras del mapeo.

Definir el grupo investigador. Según el parámetro elegido, el grupo podrá ser totalmente abierto (convocatoria pública) o una propuesta a un grupo concreto de la ciudadanía (equipo

técnico local, consejos locales, centros educativos, asociaciones locales, grupos de jóvenes, clubs de personas jubiladas...)

Mapa del territorio a investigar. Se necesita un mapa del territorio, tanto en tamaño para uso individual como una impresión grande para la puesta en común. Generalmente sirven los turísticos o incluso puede facilitarlos el propio Ayuntamiento.

Investigación y facilitación de la misma. Una vez determinado el parámetro, el territorio a investigar y el grupo investigador, habrá una o varias personas que faciliten la investigación. Al principio de la actividad, se explicará lo que es un mapeo, cómo se realiza y qué se hará con los resultados. También se acompañará al grupo (que si es muy numeroso puede dividirse en pequeños grupos) y se ayudará a que las personas puedan generar conocimiento compartido de forma colectiva (con preguntas, motivación a la conversación, etc.) Es importante que, ya sea cada persona de forma individual o las personas facilitadoras, apunten todos los temas, comentarios y conversaciones que van surgiendo en los mapas individuales, anotando el lugar en el que surgen.

Puesta en común. Una vez finalizado el recorrido es necesario realizar una puesta en común de los resultados, anotando toda la información generada en un único mapa, poniendo especial atención al lugar en el que ha surgido. Para esto se pueden usar rotuladores de colores, pegatinas que apoyen visualmente (redondas que marquen un lugar, rojas y verdes según las conclusiones sean positivas o negativas...) e incluso marcar el recorrido con rotuladores o hilo y chinchetas. Es esencial reflejar todos los sentires del grupo: si hay consenso o si hay conclusiones que generan debate, si ya hay propuestas relacionadas con las conclusiones... El mapa final debe ser aprobado por todo el equipo investigador.

Devolución de resultados. Tras finalizar la actividad, el equipo facilitador debe recoger todo el conocimiento generado y devolver el conocimiento a la ciudadanía. Para ello, se puede elaborar un informe más o menos extenso, una infografía, un mapa o incluso una simple publicación en redes sociales. Es recomendable que, además de las conclusiones, se resalten las propuestas que han surgido para abordar los retos detectados y a qué nivel pueden ser abordadas (por la comunidad en general, por la administración, por recursos locales...).

4. **Herramienta de transformación social**

La herramienta de los mapeos, como toda IAP, tiene un gran poder de generar cambios en un territorio debido a la implicación de la ciudadanía y al fomento del diálogo en torno a retos o problemáticas locales. Es un espacio en el que la crítica constructiva, el consenso entre personas diferentes y la mezcla entre vecinas/os, técnicos y personas administrativas genera un espacio único de participación ciudadana. También es un espacio en el que se contrasta información, se escuchan experiencias diferentes y se derrumban tanto prejuicios como rumores falsos y estereotipos. Con todo esto, las conclusiones y propuestas resultantes del

mapeo constituirán un reflejo del sentir consensuado de la comunidad, aunque los mayores cambios puede que se hayan realizado dentro del propio recorrido, sin que nos demos cuenta.

5. Ejemplos

Mapeo de género realizado en un pueblo, con convocatoria abierta a toda la ciudadanía y también realizado con dos clases del colegio local. Las conclusiones se devuelven mediante informe al Ayuntamiento, infografía en redes sociales y charla en el colegio.

Mapeo de activos en salud realizado en una ciudad por un equipo técnico. Las conclusiones se plasman en un mapa de activos en salud que se publica para facilitar la información y el acceso a toda la ciudadanía.

Mapeo de empleabilidad realizado en un barrio por personas usuarias de una asociación. Las conclusiones sirven para guiar las actuaciones de la asociación de cara a mejorar la empleabilidad de sus personas usuarias en el territorio.

Mapeo de ocio juvenil realizado en un barrio por personas jóvenes del centro joven local. Las conclusiones sirven para elaborar un póster sobre ocio saludable, así como para orientar las actuaciones del centro joven y abordar a nivel técnico local las dinámicas de ocio nocivo (pantallas, consumo de sustancias, juego...).

VI.6. Anexo 6:

Guía Básica para elaborar una Monografía Comunitaria

1. Introducción a la Monografía Comunitaria y sus objetivos

Una Monografía Comunitaria es un documento, fruto del trabajo de Investigación-Acción Participativa, que busca visualizar las realidades del territorio, tanto en términos de globalidad como de sectorialidad; tanto en términos generales como particulares. Pretende facilitar una visión integrada de todos los ámbitos, sectores y aspectos, apoyándose tanto en datos objetivos como en las aportaciones y experiencias vitales de gran diversidad de actores del territorio.

La Monografía Comunitaria constituye así un elemento clave en la construcción de conocimiento compartido en la comunidad; una base sólida sobre la que avanzar con referencias comunes. Una herramienta, que permite a todos los actores comunitarios pensar en intervenciones particulares teniendo en cuenta el contexto global o realizar intervenciones sectoriales teniendo en cuenta otros sectores que se relacionan con él. Permite tener esta visión dinámica e histórica que aporta elementos fundamentales para comprender el presente y programar más adecuadamente el futuro próximo. No se trata de *ir a la Edad Media* (a no ser que sea relevante hacerlo por la especificidad territorial de sus dinámicas), sino de arrojar luz sobre el pasado reciente y programar pensando no sólo en el presente sino en el futuro próximo.

El Conocimiento Compartido conseguido a través de la Monografía Comunitaria, integrado tanto por la parte cuantitativa como por la parte cualitativa y realizado con la participación de los tres protagonistas, permite avanzar en el proceso comunitario con un elemento fundamental de toma de conciencia y de conocimiento de la realidad y que no existía.

Para elaborar una Monografía Comunitaria, conviene seguir las siguientes fases:



2. Elementos claves a tomar en cuenta en la elaboración de una Monografía

La elaboración de una Monografía Comunitaria responde a varios criterios que conviene explicitar:

- En primer lugar, incorpora cuatro elementos estructurales (que hay que tener en cuenta en todo proceso comunitario y en la aplicación de la metodología) de lo que definimos, por «**comunidad**»: el territorio, la población, los recursos (tanto técnicos como comunitarios) y las demandas, necesidades y potencialidades.
- Toma en consideración y tiene en cuenta a los **tres protagonistas** que intervienen en el proceso comunitario.
- Tiene en cuenta la **organización básica de nuestras sociedades** que, en los diferentes niveles del Estado, desde los municipios hasta el gobierno estatal pasando por las Autonomías, las Diputaciones o los Cabildos, mantiene una organización sectorial (ministerio, consejerías y concejalías): educación, sanidad/salud, ocupación/empleo/trabajo, cultura/deporte/tiempo libre, políticas sociales y asistenciales, etc. En los últimos años se han ido incorporando, de manera no sistemática, otros sectores «temáticos» como el llamado medioambiente y podrían incorporarse otros como adicciones (en algunos casos esto ya existe como subsector). Tener en cuenta esta organización sectorial es fundamental porque a través de ellas pasan presupuestos, subvenciones, recursos, programas, etc. con los que hay que contar en el proceso comunitario. Recordar también que este tipo de organización no se ha limitado al sector público en todos los niveles, sino que ha trascendido al sector privado –con o sin fin de lucro– y también al llamado Tercer Sector.
- La Monografía incorpora otra parte que permite conocer la comunidad desde la perspectiva de las **cuatro grandes franjas de la vida humana** (infancia, juventud, población adulta, población mayor) y que también en las últimas décadas han ido siendo asumidas como elementos de intervención política y social. Desde la necesidad de reflejar la diversidad inherente al territorio, la integración de las perspectivas desde estos grupos etarios es fundamental, ya que los hitos, los significados o las barreras del territorio cambian generacionalmente.
- En cada comunidad normalmente existen **situaciones específicas** –normalmente transversales a muchos sectores y a muchas franjas de población– que requieren un tratamiento específico. En muchos casos han sido los temas de adicciones, en otros durante mucho tiempo, de seguridad; etc.

Todos estos elementos descritos hasta aquí son fundamentales para la recogida de informaciones y datos, para la realización de programas, para poder intervenir de manera sectorial o por franjas de población, para elaborar diagnósticos globales y sectoriales o temáticos, etc.

En todo el trabajo de estudio, de análisis, de diagnóstico y de programación conviene tener presente **tres dimensiones temporales**: el pasado reciente, el presente y el futuro próximo. Y también **tres momentos de la intervención social**:

- La **intervención asistencial**: las causas ya no existen o se han modificado, pero las consecuencias se manifiestan todavía; ejemplo: casas de viviendas sociales (años sesenta) sin ascensor y población residente que ha envejecido.
- La **intervención promocional**: las causas están actuando ahora mismo y producen determinadas consecuencias. Hay que atender asistencialmente a las personas afectadas, pero hay que trabajar ya para intentar modificar o eliminar las causas que producen esas consecuencias.
- La **intervención preventiva**: trabajamos para intentar eliminar o reducir las causas y prevenir la continuidad de sus consecuencias.

La Monografía, como decíamos, contempla dos partes (la objetiva y la subjetiva; la cuantitativa y la cualitativa) porque estas dos partes se integran y se complementan mutuamente. Si solamente contáramos con la parte objetiva estaríamos excluyendo a los tres protagonistas de la posibilidad de participar y aportar. Y si sólo acudiéramos a las aportaciones subjetivas podríamos ser acusados justamente de demagogia. La Audición –los coloquios– aportará una infinidad de elementos que se confrontarán y se integrarán con los datos objetivos, los estudios «más científicos» y los conocimientos más cuantitativos, permitiendo ver obstáculos, problemas y actitudes que, en general, los datos cuantitativos no permiten ver. Hay que tener en cuenta que también la parte cuantitativa se realiza con métodos participativos ya que quien promueve el proceso debería contar con la participación de las administraciones, de los recursos y de la misma ciudadanía para conseguir documentación, información, datos, estudios, etc.

En la parte cualitativa evidentemente la participación se manifiesta explícitamente. Se trata de un proceso y todo el proceso es participativo.

Temas de enorme importancia en el proceso comunitario –que sólo pueden ser afrontados de manera multi e interdisciplinar– como la perspectiva de género, la diversidad cultural (y otros tipos de diversidad), la marginación social, etc. tienen que ser asumidos y tratados en la Monografía como elementos transversales en todas las Monografías, sin ser relegadas a una sola parte o a un solo ámbito. Evidentemente, para evitar su estigmatización. Seguramente puede haber otra manera de tratar estos temas.

Conviene recordar, por último, que esta estructura es modificable y puede ser adaptada a las condiciones particulares de cada realidad de intervención. También que, evidentemente, no existen dos comunidades iguales y, por lo tanto, cada Monografía Comunitaria será diferente de cualquier otra.

3. Estructura del documento a seguir:

La Monografía se organiza en **cuatro partes, como dijimos, pero que atienden a dos dimensiones: cuantitativas (“datos objetivos”: cifras de población, paro o desempleo, cifras relevantes sobre escolarización y aspectos del ámbito educativo, residencial o confesional, población según diversidad cultural, minorías, etc.) y cualitativas** (percepción de estas realidades según la mirada institucional, profesional y vecinal).



Elaboración propia a partir de Marchioni, M. (2011)

La Primera Parte (Características estructurales de la comunidad de intervención) recoge y organiza aquellos elementos que permiten describir la comunidad en su estructura básica, su especificidad y todo aquello que la hace diferente de cualquier otra. Por ello se toma en consideración el territorio en todos sus aspectos (geografía social, urbanismo, transporte, etc.); el análisis demográfico en tres momentos que permita darnos una visión dinámica de los cambios (sobre todo de los últimos años) en la estructura de la población; la economía; si existe un tejido industrial o comercial o turístico, etc. Aparecen también como muy significativo e importante:

- La historia política y social de la comunidad, la realidad del movimiento asociativo y todo aquello que tiene que ver con participación, experiencia de democracia participativa, etc.
- La historia electoral y los cambios sobre todo en la administración local.

La Segunda Parte (Sectores en los que normalmente está organizada la sociedad, incluyendo el análisis de los recursos existentes) es la parte «sectorial» que tiene que ver con todo lo dicho en la premisa. Una gran importancia tiene la descripción de todo lo que existe en este

sector o lo que no existe. En este capítulo hay que intentar conseguir elementos que describan el funcionamiento y la realidad de los servicios, recursos, etc. que existe ya que muchísimas veces la comunidad los desconoce. De aquí la importancia de la realización y difusión de Guías de Recursos para favorecer el mejor y más racional uso de los mismos. Evidentemente la parte cualitativa (véase Audición) de la Monografía es fundamental para ello, pero hay que conseguir documentos «objetivos y cuantitativos» que son los que atestiguan, formal y legalmente, la realidad de estos recursos. Casi siempre se trata de documentos públicos, pero las inercias burocráticas y autoritarias son todavía muy fuertes y a veces se encuentran dificultades para conseguir esta documentación (sobre todo para poder usar públicamente su contenido) y hay que poner en marcha instrumentos de mediación y estrategias oportunas.

La Tercera Parte se analiza la realidad de la comunidad desde la perspectiva de las franjas de población (infancia, juventud, adultos y mayores) que permite analizar la realidad comunitaria con otro ángulo visual y descubrir o evidenciar aspectos de esta realidad que, con la sola lectura sectorial, no se llegarían a percibir en su importancia.

Todo ello permite el poder analizar (y comprender) la realidad comunitaria y el poder diagnosticar y programar de manera mucho más adecuada y seguramente mucho más integrada.

Por último, hay una **Cuarta Parte** (aspectos, temáticas y demandas que requieren un análisis específico) en la que se analiza a aquellos temas particulares que requieren un *approach* multi e interdisciplinar.

1

CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LA COMUNIDAD DE INTERVENCIÓN

- 1.1 Descripción del territorio
- 1.2 Historia demográfica de la comunidad y de acontecimientos relevantes
- 1.3 Análisis demográfico en tres momentos: pasado reciente, presente y futuro próximo
- 1.4 La economía de la comunidad
- 1.5 Historia sintética del movimiento asociativo y de la participación
- 1.6 Historia administrativa y política (datos electorales)

2

SECTORES EN LOS QUE ESTÁ NORMALMENTE ORGANIZADA LA SOCIEDAD, INCLUYENDO EL ANÁLISIS DE LOS RECURSOS EXISTENTES

- 2.1 Educativo (formal e informal)
- 2.2 Sanitario (incluyendo farmacias y otros recursos)
- 2.3 Trabajo y ocupación, paro, etc.
- 2.4 Tiempo libre, cultura, deporte, etc.
- 2.5 Socio-asistencial
- 2.6 Medio ambiente
- 2.7 Espacios de culto

3

LA COMUNIDAD DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS CUATRO FASES DE LA VIDA HUMANA

- 3.1 Infancia
- 3.2 Juventud
- 3.3 Personas Adultas
- 3.4 Mayores

4

ASPECTOS, TEMÁTICAS Y DEMANDAS QUE REQUIEREN UN ANÁLISIS ESPECÍFICO

Todos los temas, los ítems y/o las categorías que se utilicen para la recopilación y organización de los conocimientos cuantitativos y cualitativos tienen que tener en cuenta y utilizar los parámetros de: interculturalidad y participación

4. Devolución de la Monografía

En todo proceso informativo hay que considerar siempre con mucha atención la capacidad distributiva que tiene el Equipo y el proceso. No se trata sólo de publicar cosas, sino de tener una organización y un método que permita que lo que se haya publicado llegue efectivamente a su destino. En este tema es importante tener en cuenta que la información se transmite a través de las relaciones y, por lo tanto, que cada persona que recibe información, a su vez, la transmite a otras personas. La base del sistema informativo es el **Fichero Comunitario (suma de fichas comunitarias individuales)**.

La devolución de los resultados de estudios que conforman la Monografía Comunitaria se configura en tres niveles:

- a) **Individual:** un ejemplar del producto a cada persona que, de alguna manera, ha participado en el proceso.
- b) **Grupal:** así como se ha hecho una escucha con grupos, etc.
- c) **Comunitaria:** posiblemente en un Encuentro Comunitario y en otros ámbitos siempre públicos; además de otros medios de información y comunicación del proceso.

A partir de la devolución de la monografía al conjunto de actores, podemos avanzar con pie firme, hacia las siguientes fases:

1. Trabajo técnico (ETR) para elaborar una propuesta de «Hipótesis de Diagnóstico Comunitario», que tendrá que ser luego verificada y eventualmente modificada con los tres protagonistas.
2. Elaboración de una propuesta de «Hipótesis de Programación Comunitaria».

VI.7. Anexo 7:

Caja de Herramientas para la Construcción del Diagnóstico

1. Introducción

Se recogen aquí una serie de herramientas útiles para la realización de Diagnósticos Comunitarios en el marco de procesos comunitarios interculturales.

La primera herramienta es un esquema para elaborar un documento de *Pre-diagnóstico*, muy útil una vez hecha la Monografía Comunitaria, para arrancar el proceso de diagnóstico y conectar así la Monografía con todo el trabajo posterior. Las tres otras herramientas ayudan a la elaboración del diagnóstico de forma participada, aunque evidentemente existen otras herramientas que pueden utilizarse para realizar un diagnóstico que permita organizar y desarrollar la comunidad.

Construcción de Conocimiento compartido: Monografía Comunitaria, Evaluación	Priorización y Elaboración de Diagnóstico y Programación
Prediagnóstico Sociograma Otras: la espiral de nuestra historia; la serpiente; el río; árbol de problemas, photovoice; diálogo apreciativo, etc	Análisis DAFO Flujograma Word Cafe Open Space

Esquema para el uso de herramientas participativas según el momento del proceso comunitario.

2. El Documento de Prediagnóstico:

¿Para qué sirve?

Sirve para conectar la Monografía Comunitaria con el proceso de diagnóstico, trasladando la información más relevante a un documento de carácter operativo y estableciendo relaciones entre las principales temáticas de la Monografía y los diferentes sectores de la comunidad.

Descripción:

La **Monografía Comunitaria** es un instrumento valiosísimo que ha permitido a todos los actores poseer un conocimiento compartido de la realidad local. La información que contiene es de enorme utilidad para tener una visión global de todo lo existente en el territorio, desde temáticas sociales y demandas de los múltiples actores, hasta los sectores y recursos que están operando localmente. Toda esta información posibilitará mejorar lo existente.

Sin embargo, es necesario dar un **salto cualitativo hacia la identificación de temáticas de interés general que abran oportunidades para el desarrollo de nuevas iniciativas realmente**

comunitarias. El Documento de Pre-diagnóstico es el instrumento que contribuirá a dar ese salto. Y lo hará porque permitirá operativizar la información recogida en la monografía comunitaria, al extraer la que es relevante para la realización del diagnóstico. A través de la identificación de las principales temáticas de cada sector y sus principales conclusiones, y del establecimiento de las conexiones entre cada temática y los diferentes sectores en los que se articula la comunidad local, se estará extrayendo y ordenando la información necesaria para dar el salto a una visión intersectorial y de interés general, principal objetivo del diagnóstico comunitario.

Se trata de iniciar un proceso de diagnóstico conducente a la identificación de una o dos temáticas de interés general sobre las que se diseñen nuevas iniciativas de intervención, antes inexistentes y, por tanto, innovadoras respecto a lo que había. Constituirá la línea de Desarrollo de la Comunidad en nuestra futura Programación Comunitaria Intercultural.

A iniciar el proceso de diagnóstico, nos ayudará el *Documento de Pre-diagnóstico*, diseñado para tal fin. Para ello, se propone el siguiente esquema de documento:

- Estructura del documento por sectores de la Monografía. Y dentro de cada sector, por temáticas (hacemos así una primera selección de temáticas).
- Dentro de cada temática, se puede estructurar la información así:
 1. Breve descripción de la temática
 2. Colectivos a los que afecta
 3. Recursos y sectores implicados en dar respuesta a esta temática
 4. Otros sectores relacionados con la temática, pero que no están interviniendo
 5. Grado de sensibilidad de la comunidad hacia esta temática
 6. Conclusiones

El documento será una herramienta muy útil para compartir la información más relevante de la Monografía dentro del Grupo de Diagnóstico que se constituya, y sobre todo, para arrancar los trabajos en su seno con contenidos expresamente orientados a la consecución de los objetivos del diagnóstico.

Recomendaciones:

- El documento de Pre-diagnóstico debe ser lo más sintético posible y debe reelaborar la información de las temáticas según la intencionalidad de cada punto de la estructura. Ni es un resumen de la Monografía, ni un corta-pega de alguna de sus partes. Debe ser un documento muy operativo, que vaya al grano de las cosas y de fácil lectura.

Fuente

3. El Flujograma:

¿Para qué sirve?

A través del *flujograma* analizamos y visualizamos las relaciones causa efecto de un tema o situación social. Un gráfico o matriz nos permite visualizar estas relaciones y detectar nudos críticos o factores determinantes sobre los que intervenir.

¿En qué momento del diagnóstico lo podemos utilizar?

En la fase de identificación de nudos críticos: Una vez finalizada la redacción de la Monografía Comunitaria el Núcleo, o un grupo de trabajo específico, sintetizará las principales visiones de la comunidad recogidas en ella. Fruto de este ejercicio de síntesis tendremos un Documento Pre-diagnóstico, que contendrá las principales conclusiones de los temas centrales detectados en la Monografía. A partir del pre diagnóstico utilizaremos el flujograma para identificar los nudos críticos.

Descripción

Se trata de trabajar con el conjunto de temáticas identificadas en el Documento de Pre-diagnóstico para establecer las relaciones causa-efecto entre las mismas y, a partir de ahí, ser capaces de detectar cuáles son los “nudos críticos” que afectan a la comunidad y priorizar sobre cuál o cuáles deberá intervenir.

Los nudos críticos son aquellas temáticas sobre las que se concentran un mayor número de causas y a su vez son causa de otras temáticas, dándonos pistas sobre cuáles son aquellas temáticas más estratégicas para intervenir sobre ellas. La propia dinámica generada por el flujograma nos conduce a visualizar de manera muy sencilla que temáticas son causa de una multiplicidad de otras temáticas, al tiempo que son también consecuencia de diversas temáticas. De esta forma, estaremos en condiciones de seleccionar uno o dos nudos críticos sobre los que intervenir y que, por ende, deberían convertirse en las temáticas de interés general, por ser intersectoriales y de alcance comunitario, detectadas en nuestro diagnóstico.

El flujograma podrá trabajarse dentro del Grupo de Diagnóstico o ampliarse a la participación de otras personas vinculadas al proceso comunitario intercultural.

Pasos a seguir

Definido el tema seguiremos los siguientes pasos:

Paso 1. Recogemos en post-it (o similar) las temáticas identificadas en nuestro documento de Pre-diagnóstico. Este ejercicio puede realizarse en un taller, siempre que el tamaño del grupo lo permita, a partir de la exposición de las conclusiones recogidas en el pre diagnóstico. En este caso, se toma nota mientras se repasa lo que dice el documento. O bien, pueden llevarse ya recogidas por quienes dinamizaran el taller, y exponerlas; el grupo simplemente observará que se han recogido todos los aspectos incluidos en el pre diagnóstico.

Paso 2. Una vez que tenemos las temáticas recogidas en los *post-it*, los colocamos en una pizarra o papel continuo, agrupándolos por contenidos similares. Podemos incluso colocarlos en una matriz en cuya columna de la izquierda identificamos el grado de control o influencia que tenemos sobre cada aspecto. Mientras que en el resto podemos, o bien dejarlas en blanco, o incluir elementos que influyen en el proceso, como los siguientes:

- **Leyes / norma:** situación normativa, institucional o política del tema en cuestión.
- **Sociedad / cultura:** Aspectos culturales y sociales, convenciones y dinámicas sociales, que suelen hundir sus raíces en la historia de la comunidad.
- **Coyuntura:** Aspectos actuales que provocan efectos importantes sobre el problema.

	LEYES / NORMA	SOCIEDAD / CULTURA	COYUNTURA
Lo podemos controlar			
Lo podemos influenciar			
Fuera de nuestro control			

También podemos colocar los *post-it* sin la matriz, para posteriormente ver quiénes pueden abordar cada "nudo crítico".

Paso 3. Los participantes relacionan los temas en virtud de las relaciones "causa-efecto", trazando flechas entre los diferentes aspectos recogidos. Si B es consecuencia de A, la flecha saldrá de A hacia B.

Paso 4. Una vez finalizado este análisis causal, se efectúa el recuento de *flechas salientes* y *flechas entrantes*. Contamos los temas con más flechas de entrada (consecuencia) y salida (causa). Aquellos que tengan más flechas de ambos tipos serán los "**nudos críticos**".

Materiales necesarios

Papelógrafo o papel continuo, celo o cinta de carroceros, *post-it* y rotuladores de colores.

Recomendaciones

- El grupo de trabajo ideal es de aprox. 12 personas: suficiente para que haya diversidad y profundidad en el análisis, y que todos y todas puedan participar activamente.
- Recordar siempre que no se trata de dar soluciones, sino de analizar lo que pasa.
- De cara a la programación, conviene evitar determinar como líneas de trabajo prioritarias aquellos aspectos identificados como “*fuera de control*”.
- Disponer de tiempo suficiente, en torno a las dos horas y media.

Fuentes

"Manual de Metodologías Participativas". VVAA. Observatorio Internacional de Ciudadanía y medio Ambiente CIMAS. Madrid. 2009.

“La Técnica del Flujograma: Apuntes desde la Práctica”. José Socas, Luisa María Saavedra y Guillermo Hernández.

4. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)

¿Para qué sirve?

Nos permite realizar el diagnóstico sobre un tema central y proponer estrategias de intervención. Identificar los aspectos positivos y negativos con respecto al tema a tratar, ya sean aspectos sobre los que podemos o no podemos influir.

¿En qué momento del diagnóstico lo podemos utilizar?

En la fase de identificación de nudos críticos: una vez tenemos el documento pre diagnóstico, elaborado a partir de la Monografía Comunitaria, podemos:

- 1) Realizar un *DAFO* para cada uno de los temas centrales detectados.
- 2) Utilizar el *DAFO* para complementar a otras herramientas, como el flujograma. En este caso se trata de profundizar sobre los "nudos críticos" ya detectados.

Descripción:

Una vez planteado el tema central a abordar, en cinco o diez minutos, cada participante escribe en tarjetas aspectos positivos y negativos sobre dicho tema. Transcurrido este tiempo, por parejas se comparten todas las ideas que han surgido. Pasado otros diez minutos, los participantes se vuelven a reunir esta vez por grupos conformados por dos parejas (otros 10 minutos). En este proceso, vamos ordenando las ideas en la *Matriz DAFO*, distinguiendo por

un lado ideas positivas y negativas y por otro lado cuestiones sobre las que podemos influir y las que no podemos:

	Aspectos Negativos	Aspectos positivos
Circunstancias internas, bajo nuestro control	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Circunstancias externas, fuera de nuestro control	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Si además queremos generar estrategias de intervención, sobre los resultados del DAFO y podemos preguntarnos colectivamente cómo corregir o compensar cada debilidad, cómo afrontar cada amenaza, mantener cada fortaleza y aprovechar cada oportunidad. Así, las propuestas resultantes servirán para establecer estrategias y priorizar líneas de actuación. Un ejemplo de matriz DAFO que incluye acciones orientadas a la intervención (respuesta a las preguntas anteriores):

Circunstancias internas, bajo nuestro control	DEBILIDADES	¿Cómo compensarlas?	FORTALEZAS	¿Cómo mantenerlas?
Circunstancias externas, fuera de nuestro control	AMENAZAS	¿Cómo afrontarlas?	OPORTUNIDADES	¿Cómo aprovecharlas?

Materiales necesarios

Tarjetas, rotuladores, papel continuo, celo o cinta de carroceros (que no deja marcas ni restos en las paredes) o pizarra.

Recomendaciones

En ocasiones, distintos aspectos de un tema se pueden colocar en más de una celda de la matriz DAFO. Lo que para unas personas puede resultar una amenaza, para otra persona puede suponer una oportunidad. En ningún caso supone una contradicción y deben reflejarse todas las visiones sobre la temática que se está trabajando.

Existe una variante al DAFO. Se trata de la técnica del **DRAFPO**, que incluye otros dos elementos a tener en cuenta que son las **resistencias** (a revertir) y las **potencialidades** (a desarrollar).

Fuentes

- “Cuando nos parece que la gente no participa” Javier Encina. Atrapasueños y ACSUR-Las Segovias.
- "Manual de Metodologías Participativas". VVAA. Observatorio Internacional de Ciudadanía y medio Ambiente CIMAS. Madrid. 2009.

5. EL Sociograma o Mapa Social

¿Para qué sirve?

El sociograma es una representación gráfica de las relaciones sociales que se dan en un momento determinado entre un conjunto de actores sociales. Es una herramienta útil para analizar la capacidad de los actores, su implicación en el proceso y las relaciones entre ellos. Este análisis arroja información valiosa para utilizarla en la priorización de temáticas. En el marco del diagnóstico, el sociograma se puede plantear con los siguientes objetivos:

- Analizar el rol y la implicación de los actores sociales presentes en un territorio.
- Descubrir brechas de capacidad de los actores sociales identificados.
- Describir las relaciones entre los diferentes actores sociales.
- Identificar palancas de cambio e identificar qué relaciones podemos potenciar para provocar dinámicas transformadoras.

¿En qué momento podemos utilizarlo?

Es interesante poder utilizar esta herramienta en un momento inicial de la intervención comunitaria, para ayudarnos a situar los actores y las dinámicas sociales vigentes en el territorio. Más adelante, una vez hecha la Monografía, sirve el sociograma en la elaboración del diagnóstico, especialmente tras la identificación de nudos críticos, para enriquecer el análisis antes de la priorización de temáticas comunitarias.

Descripción

Aunque es posible hacer este análisis el propio equipo comunitario, es ideal poder utilizar esta herramienta colectivamente con los grupos de trabajo mixtos conformados en la elaboración del diagnóstico. La tarea consiste en construir un mapa de relaciones en el que podamos visualizar la capacidad de los actores para incidir y provocar cambios sociales y políticos en el territorio, su implicación en el proceso y las relaciones existentes entre ellos. Para realizarlo seguiremos una serie de pasos:

Paso 1. Partimos de la identificación de actores sociales que son relevantes dentro de nuestro ámbito de intervención, tal y como se recoge en la Monografía Comunitaria y en el Fichero Comunitario. Se asigna a cada tipo de actor una figura geométrica, que nos va a facilitar la interpretación final del sociograma. Si se utilizó esta dinámica al inicio de la intervención comunitaria, lo ideal es mantener las mismas figuras para facilitar la lectura de los mapas. A continuación, se propone un ejemplo:

	La estrella representa al equipo comunitario y como se sitúa a sí mismo en el mapa.
	El triángulo representa a actores institucionales de Administraciones públicas , con capacidad para tomar decisiones políticas.
	Con un círculo se representan las organizaciones sociales (asociaciones, ONG, sindicatos, etc.) que tienen relación con el ámbito objeto de nuestra atención.
	Los recursos técnicos y profesionales de otras entidades, o de la administración, como sanitarios, centros educativos, mediadores, etc.
	Por último, el rombo representa a los grupos informales presentes en nuestro Territorio (asambleas ciudadanas, grupos de jóvenes, etc.).

Paso 2. Una vez que tengamos identificados todos los actores sociales relevantes en nuestra intervención, los ubicamos en el mapa de relaciones. Dicho mapa consta de dos ejes: el **eje de Implicación (eje X)** y el **eje de Capacidad (eje Y)**.

El *eje Implicación (X)* hace referencia al nivel de implicación en el Proceso (según la teoría de los tres círculos). Dentro de este eje, hay diferentes gradaciones que se corresponden a: Actores implicados; Actores que colaboran; Actores informados; Actores no informados. Así, según su grado de implicación, lo ubicaremos en un punto u otro a lo largo del eje X.

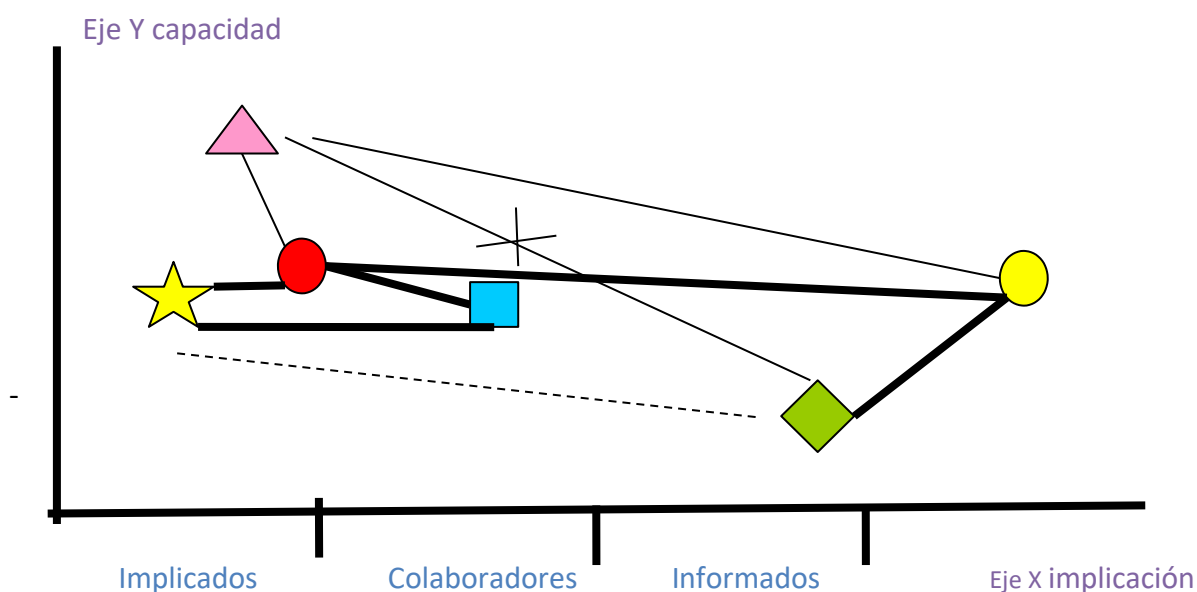
El *eje Capacidad (Y)* se refiere a la capacidad que tiene ese actor social de incidir y provocar cambios sociales y políticos, teniendo especialmente en cuenta sus recursos (técnicos, económicos, etc.), su autoridad y su responsabilidad en relación con las problemáticas señaladas. Así, cuanto mayor es la capacidad del actor social, más arriba se situará en el eje Y.

Ejemplo:

	Equipo Comunitario
	Movimiento Social: Marea Verde
	Actor Institucional: Consejería de Educación
	Organización social: AMPA CEIP

	Organización Social: AA.VV.
	Recurso técnico: Orientadora IES

En este ejemplo, sólo contamos con 6 actores, pero la realidad de cada barrio demuestra ser mucho más compleja, con mucho más actores sobre el mapa y con una tupida red de líneas que los conectan entre sí describiendo qué tipo de relaciones mantienen.



Paso 3. Una vez que tengamos ubicados todos los actores sociales dentro del mapa de relaciones, establecemos de manera visual la relación que existe entre cada uno de ellos. Para ello unimos dentro del mapa los símbolos que representan a los diferentes actores sociales, mediante líneas que indican diferentes intensidades en las relaciones:

- Una línea continua gruesa  indica relación de confianza y colaboración.
- Una línea continua fina  indica relación de intercambio de información.
- Una línea discontinua fina  indica relaciones puntuales u ocasionales.
- Una línea continua con un aspa  indica relación de conflicto.
- La ausencia de relación se manifiesta a través de la ausencia de línea.

Paso 4. Por último, una vez que tenemos todas nuestras líneas de relaciones, nos fijaremos en aquellos actores con los cuales hemos venido trabajando en líneas conjuntas de intervención, o con acciones conjuntas. Este análisis nos ayudará a identificar a los protagonistas que actúan conjuntamente o tienen un gran potencial de actuación conjunta en un futuro próximo, de especial interés, para el desarrollo de líneas de trabajo y proyectos

innovadores en el marco de la futura programación Comunitaria Intercultural. Para completar el sociograma podemos responder las siguientes preguntas u otras que puedan surgir del mapa:

- ¿Hay actores con capacidad media y alta que no están implicados o colaborando en el Proceso? ¿Qué tipo de relaciones establecen con los demás actores?
- ¿Qué estrategias se pueden impulsar para superar la brecha de capacidad de actores con capacidad baja y alta implicación (mejorando su autoridad, su ejercicio de responsabilidad, disponibilidad de recursos, etc.)?
- ¿Cuáles son los centros de interés aglutinantes?
- ...

Materiales necesarios

Papel continuo, rotuladores de diferentes colores.

Recomendaciones

Además de realizar un sociograma general del territorio, puede ser útil realizar sociogramas por cada nudo crítico identificado, o al menos en aquellos casos en los que es más oportuno clarificar los roles, las relaciones existentes, etc. Este ejercicio permitirá realizar un análisis más complejo y rico.

Fuente

HERRAMIENTAS PARA ELABORAR EL DIAGNÓSTICO COMUNITARIO. Proyecto ICI, a partir de materiales del Observatorio CIMAS.

VI.8. Anexo 8:

Glosario audiovisual del Trabajo Social Comunitario

Este [*Glosario audiovisual del trabajo social comunitario de Marco Marchioni*](#) fue elaborado en el año 2019 por la Asociación IntermediAcción.

Consiste en 21 videos muy breves, de entre uno y dos minutos de duración. En cada uno de esos videos o “*píldoras formativas*”, Marco define un concepto clave para la Intervención Social Comunitaria. Así el conjunto conforma un glosario muy concreto, lleno de las claves prácticas necesarias para establecer en la Red de Barrios una metodología compartida del trabajo social comunitario.

[Accede a la lista de vídeos pulsando aquí o en la imagen](#)



Conceptos incluidos en el glosario:

1. La intervención comunitaria
2. Las gallinas y el grano de trigo
3. El proceso comunitario
4. Procesos comunitarios y democracia participativa
5. Lo asistencial y lo comunitario
6. Los tres protagonistas
7. La metodología comunitaria
8. Proyectos comunitarios e intervención comunitaria
9. Funciones del equipo comunitario
10. Aportaciones del equipo comunitario
11. Procesos comunitarios y espacios de relación
12. Espacios técnicos de relación
13. Procesos comunitarios y administraciones públicas
14. La participación ciudadana
15. La teoría de los tres círculos
16. El estado del bienestar y lo comunitario
17. Políticas sociales y estado del bienestar
18. Conexión entre sectores
19. La educación comunitaria
20. La salud comunitaria
21. Los servicios sociales comunitarios

Para quien quiera profundizar, este glosario se complementa con una entrevista en profundidad a Marco Marchioni, como figura referente del trabajo social comunitario, llamada “**Marco Marchioni. La palabra dada**”. [Accede aquí a esa entrevista.](#)

VI.9. Anexo 9:

Guía práctica para la implementación de un Proceso Comunitario

RED DE BARRIOS DE CASTILLA-LA MANCHA

Guía Práctica para la Implementación de un Proceso Comunitario



¿QUÉ ES UN PROCESO COMUNITARIO (Y QUÉ NO ES)?

Un proceso comunitario no es un proyecto puntual ni una actividad aislada. Es una estrategia sostenida en el tiempo que articula relaciones, conocimiento compartido y programación conjunta para mejorar la convivencia y la inclusión en un territorio.

Claves básicas:

- Es continuo.
- Se basa en relaciones estables.
- Produce documentos estratégicos (Monografía, Diagnóstico, Programación).
- Involucra administración, profesionales y ciudadanía.

ANTES DE EMPEZAR: CONDICIONES MÍNIMAS

Antes de activar el proceso, es importante verificar que existen condiciones básicas que permitan sostenerlo.

Checklist inicial:

- ☐ Existe respaldo institucional mínimo.
- ☐ Hay un/a profesional con tiempo asignado.
- ☐ Se conoce el territorio de forma básica.
- ☐ Hay disposición a trabajar de forma colaborativa.

Fases iniciales del proceso comunitario intercultural



Paso 1. ACTIVAR RELACIONES

El proceso comienza construyendo relaciones entre los tres protagonistas.

¿Qué hacer concretamente?

- Reunión inicial con alcaldía o concejalía.
- Identificar recursos técnicos clave.
- Contactar asociaciones y actores sociales.

Errores frecuentes:

- Empezar programando acciones sin diagnóstico.
- No clarificar roles desde el principio.

Paso 2. CONOCER LA COMUNIDAD

Es imprescindible realizar una recogida estructurada de información antes de intervenir.

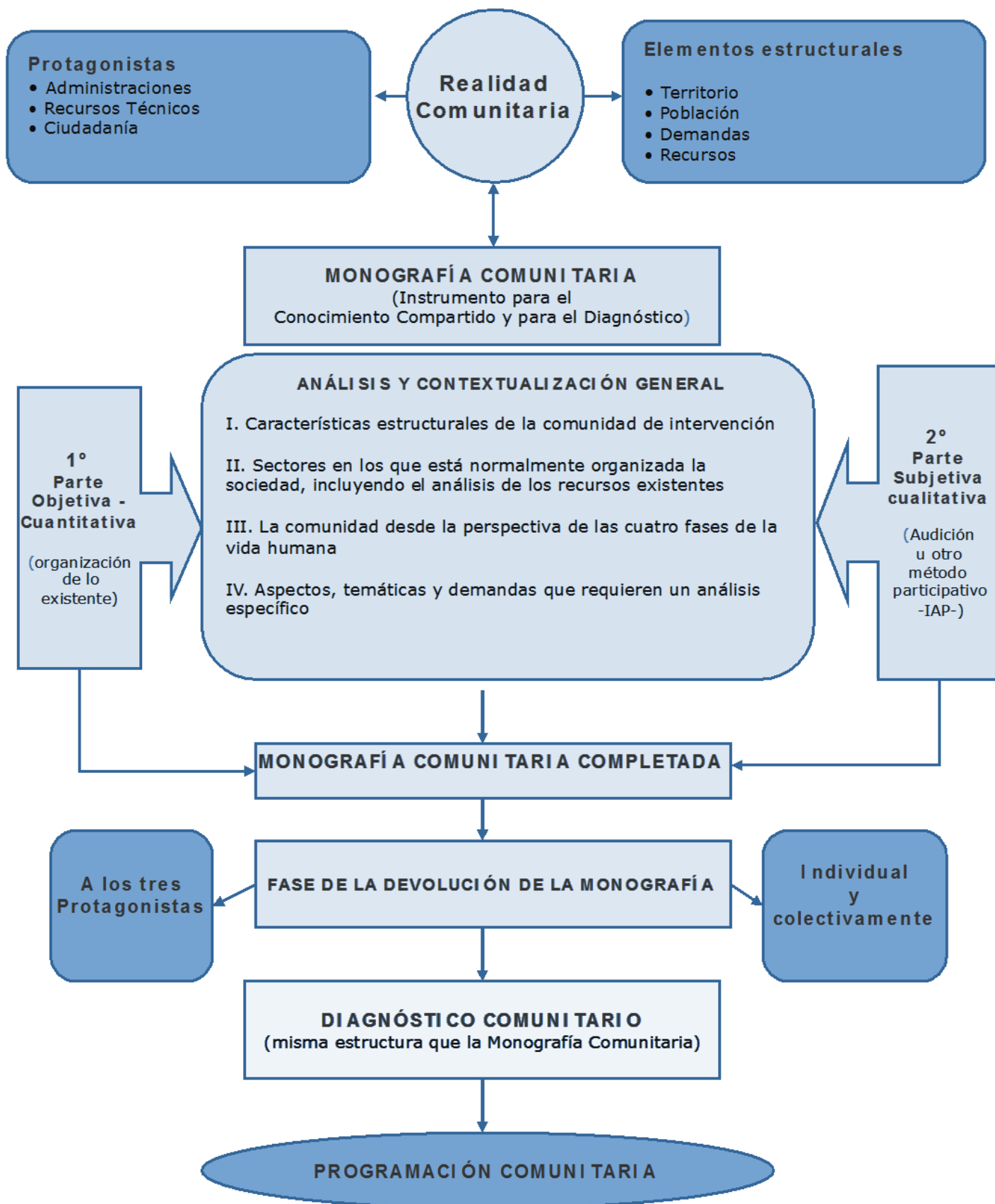
Cómo hacerlo:

- Revisar datos oficiales (padrón, empleo, educación).
- Entrevistar agentes clave.
- Realizar mapeos comunitarios.
- Identificar recursos y demandas.

La información recogida se sistematiza en una ficha base que será el punto de partida de la Monografía.

INTERVENCIÓN COMUNITARIA:

Fase de construcción del proceso del Conocimiento Compartido



Paso 3: ELABORAR LA MONOGRAFÍA COMUNITARIA

La Monografía es el primer producto colectivo. Integra datos objetivos y percepciones.

Debe incluir:

- Datos demográficos.
- Recursos existentes.
- Demandas identificadas.
- Análisis por ciclo vital.

La Monografía no es un informe técnico cerrado, sino un documento compartido que debe ser comprensible para todos.



Paso 4. CONSTRUIR EL DIAGNÓSTICO COMPARTIDO

A partir de la Monografía se priorizan colectivamente las problemáticas más relevantes.

Metodología práctica:

- Presentación pública.
- Debate estructurado.
- Técnicas de priorización.

El resultado es un documento consensuado que orienta la acción futura.

Paso 5. DISEÑAR Y DESARROLLAR LA PROGRAMACIÓN COMUNITARIA

La programación traduce el diagnóstico en acciones concretas.

Debe contener:

- Objetivos claros.
- Acciones realistas.
- Responsables definidos.
- Cronograma.
- Indicadores de seguimiento.

Debe ser viable y adaptada a los recursos existentes.

Paso 6. EVALUAR Y SOSTENER EL PROCESO

La evaluación es continua y permite ajustar el proceso.

Indicadores mínimos:

- Participación estable.
- Acciones ejecutadas.
- Mejora en coordinación.
- Percepción positiva del proceso.

El Proceso comunitario y sus diferentes fases.



EL PAPEL DEL PROFESIONAL EN EL PROCESO

El profesional actúa como facilitador, no como protagonista exclusivo.

Funciones clave:

- Conectar actores.
- Facilitar diálogo.
- Sistematizar información.
- Garantizar coherencia metodológica.

CHECKLIST FINAL DE IMPLEMENTACIÓN

Para saber si vamos bien:

- ☐ Espacios de relación activos.
- ☐ Monografía elaborada.
- ☐ Diagnóstico consensuado.
- ☐ Programación aprobada.
- ☐ Evaluación periódica realizada.