




Cuidados de barrio: una experiencia de activación de las redes comunitarias de cuidado en el barrio de San Juan / Donibane (Pamplona)

Lucía Martínez VirtoUniversidad Pública de Navarra. Departamento de Sociología y Trabajo Social ✉ **Alejandra Hermoso Humbert**Universidad Pública de Navarra. Departamento de Sociología y Trabajo Social ✉ **Maite Huerta Tardío**Universidad Pública de Navarra. Departamento de Sociología y Trabajo Social ✉ <https://dx.doi.org/10.5209/crla.100065>

Recibido: 8/1/ 2025 • Aceptado: 12/07/2025

ES Resumen: El presente artículo analiza y sistematiza un proceso de activación y generación de redes de cuidado desarrollado en el Barrio de San Juan / Donibane de Pamplona /Iruña. Mediante el desarrollo de una metodología cualitativa basada en la técnica de la entrevista en profundidad se explora la articulación de la acción comunitaria de este barrio en torno a los cuidados de las personas mayores, realizando una revisión sobre su surgimiento, desarrollo y sostenibilidad. Los resultados de la investigación destacan el potencial de la alianza de distintos agentes en el impulso de las redes de cuidado y la capacidad de éstas para potenciar los recursos de cuidado en la comunidad. También subrayan la importancia de factores como el empoderamiento comunitario, la cohesión social y el liderazgo participativo para garantizar la implementación de una estrategia basada en la acción participada de agentes.

Palabras clave: envejecimiento, cuidados comunitarios, barrio, dimensión local.

ENG Neighbourhood care: an experience of activating community care networks in the San Juan / Donibane neighbourhood (Pamplona)

Abstract: This article analyses and systematises a process of activation and generation of care networks developed in the San Juan / Donibane neighbourhood of Pamplona /Iruña. Through the development of a qualitative methodology based on the technique of in-depth interviews, we explore the articulation of community action in this neighbourhood around the older care, carrying out a review of its emergence, development and sustainability. The results of the research highlight the potential of the alliance of different agents in the promotion of care networks and their capacity to strengthen care resources in the community. They also underline the importance of factors such as community empowerment, social cohesion and participatory leadership in ensuring the implementation of a strategy based on the participatory action of actors.

Keywords: ageing, community care, neighbourhood, local dimension.

Sumario: 1. Introducción. 2. Estado de la cuestión. 3. Metodología. 4. Resultados. 4.1. Inicio de la experiencia y estrategias para su implementación. 4.2. Desafíos en la consolidación de la iniciativa. 4.3. Contribuciones de la experiencia a las necesidades y en la activación comunitaria. 5. Conclusiones y claves para su sostenibilidad. 6. Bibliografía.

Cómo citar: Martínez Virto, L., Hermoso Humbert, A. y Huerta Tardío, M. (2025). Cuidados de barrio: una experiencia de activación de las redes comunitarias de cuidado en el barrio de San Juan / Donibane (Pamplona), *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 43(2), 329-344. <https://dx.doi.org/10.5209/crla.100065>

1. Introducción

La gestión de los cuidados en las personas mayores es una cuestión de primer orden en la agenda social, no solo ante el reto que implica la implementación y revisión de políticas públicas de cuidado, sino especialmente para las personas mayores, sus familias y sus entornos. Los cambios demográficos, las nuevas formas de organización social o los distintos procesos de envejecimiento dibujan un escenario cuantitativo y cualitativamente heterogéneo y diverso donde nuevas necesidades, actores y agentes buscan crear respuestas a este reto social.

Si bien muchos de estos avances analíticos y de reconocimiento comienzan años antes de la crisis pandémica iniciada en 2020, el contexto de la Covid-19 visibilizó las profundas limitaciones de un modelo de cuidados de larga duración fuertemente desconectado de su entorno y, especialmente, de su comunidad. En este escenario, cobró una renovada centralidad el papel de los arraigos territoriales y de las relaciones de proximidad en la gestión y provisión de cuidados (López-Villanueva y Crespi-Vallbona, 2023). Las redes familiares, vecinales y comunitarias se revelaron fundamentales en la producción de bienestar local, mediante prácticas cotidianas de ayuda mutua y reciprocidad.

En este contexto, el presente estudio tiene como finalidad contribuir a la generación de conocimiento a partir de la sistematización de una experiencia práctica real de carácter local en la gestión de los cuidados. Para ello, se ha profundizado en el proceso de desarrollo y asentamiento del “*Pacto por las Personas Mayores del Barrio de San Juan-Donibane de Pamplona-Iruña*”, una iniciativa comunitaria pionera que surge en 2018 como respuesta al envejecimiento acelerado de este barrio, uno de los más envejecidos de la ciudad.

Impulsado por el Centro de Salud de San Juan-Donibane, con la participación del Ayuntamiento de Pamplona y de diversas entidades sociales, comerciales, deportivas y vecinales, la iniciativa nace como una alianza intersectorial para fomentar un envejecimiento activo y saludable entre las personas mayores del barrio. A lo largo de estos años, ha incorporado nuevas adhesiones y se ha consolidado como una experiencia sólida de corresponsabilidad barrial. Esta iniciativa es de especial interés para el estudio por su carácter innovador, su sostenibilidad en el tiempo y su potencial replicabilidad en otros entornos urbanos. Constituye un ejemplo relevante de cómo, desde la escala local y a través del trabajo en red, es posible generar respuestas concretas y significativas a los retos del envejecimiento poblacional.

En relación con el análisis de esta experiencia, los objetivos específicos de la investigación consisten en identificar las palancas y estrategias que facilitaron el inicio y la implementación de la iniciativa, reconocer los desafíos y obstáculos enfrentados durante su proceso de consolidación, y analizar las contribuciones de la experiencia en la atención de necesidades locales y en la activación comunitaria. Asimismo, se busca determinar las claves que permitan pensar en su sostenibilidad y continuidad a largo plazo.

La especificidad de los procesos comunitarios y el carácter local de estas experiencias exige una aproximación metodológica que contemple la singularidad del caso. Por ello, el artículo propone una sistematización que abarca el contexto de surgimiento de la red, su evolución y los elementos que han condicionado su fortalecimiento. Estos resultados resultan de interés

cardinal para el escalado de estas experiencias y su posible transferencia a otros territorios, si bien en el entorno local, las necesidades específicas de su población y su base previa comunitaria será clave para el desarrollo de experiencias de cuidado de barrio como la que este artículo analiza.

2. Estado de la cuestión

La discusión sobre la gestión de los cuidados y el papel de la comunidad en ello ha sido objeto de estudio de numerosas investigaciones, especialmente, en la última década. La generación de conocimiento en el ámbito estatal e internacional en este ámbito ha permitido profundizar en la progresiva conceptualización de estos procesos (Martínez-Buján, 2019; Vega, et al., 2018; Barañano, Santiago y Domínguez, 2023). Gracias a estos trabajos no solo se ha avanzado en la identificación del rol cardinal que la comunidad puede jugar como agente de provisión en materia de cuidado, sino también en la comprensión de cómo los arraigos territoriales y las relaciones de proximidad, especialmente en contextos urbanos vulnerables, configuran entramados cotidianos de apoyo mutuo.

Estos vínculos, anclados en el territorio, no solo sostienen prácticas de cuidado informal, sino que también han sido reconocidos e integrados progresivamente en espacios de trabajo promovidos por los servicios públicos sociosanitarios, articulando así respuestas más contextualizadas y sensibles a las dinámicas locales. En este sentido, la identificación de agentes de provisión de cuidados (estado, mercado, familia y comunidad) conocidos también como los cuatro polos del “diamante de cuidados” (Razavi, 2007) es clave para analizar su rol y aportes en esta materia. No hay duda de que la relación entre ellos puede en ocasiones generar tensiones o desigualdades, pero las estrategias en este campo avanzan en una gestión, reconocimiento y visibilización de todos ellos y en la suma de esfuerzos para contribuir a responder a este reto social.

Cuidar en la comunidad no solo ha ganado relevancia en la literatura ante la necesidad de replantear la gestión de los cuidados (Tronto, 2013), sino que lo ha hecho incluso en las disposiciones políticas. Fruto de ello es el valor que la comunidad y el entorno ha alcanzado en los últimos años, tanto a nivel de reconocimiento social como institucional. Ejemplo de ello es que el reconocimiento de las comunidades como agentes de cuidado está recogido en el Plan de Acción para el “*European Pillar of Social Rights*” (Comisión Europea, 2017). Asimismo, el Gobierno de España ha aprobado la Estrategia estatal “*Hacia un nuevo modelo de cuidados en la comunidad: un proceso de desinstitucionalización*” (2024-2030) financiada con fondos europeos y orientada a avanzar en modelos de cuidado a domicilio con servicios de proximidad para personas mayores y personas con discapacidad que sean dependientes, además de para las personas sin hogar y menores migrantes (MDDSSCA2030, 2024).

Como puede verse en los distintos documentos, el reconocimiento de la comunidad se alinea con un enfoque de intervención centrado en la persona, reconociendo el valor que para las personas tiene el mantenimiento de sus redes como parte de su proyecto vital, sus procesos de socialización o la conexión con su entorno (Ramos-Feijóo y Francés García, 2021; Rodríguez, 2013). En esta misma línea, el debate académico sobre la necesidad de revisar y repensar políticas de cuidados y servicios ha defendido el aporte que incorporar la comunidad implica para la apertura de servicios hacia el entorno. Abrir servicios a la comunidad permite mantener la conexión de la persona con su contexto, activar las relaciones vecinales y generar nuevas dinámicas de apoyo recíproco (Bennett, 2018; Díaz Gorfinkel y Elizalde-San Miguel 2021). Ello ha sido analizado como un aspecto de gran potencial para activar tanto los procesos de autonomía como acompañar en las fases de dependencia (Moreno-Colom, 2021).

Como resultado de ello han proliferado los intentos o iniciativas de activación de la comunidad en las distintas fases del cuidado a lo largo de la vida de las personas. Ello se sustenta tanto en la reafirmación de trabajo comunitario como metodología de intervención como también en la activación del trabajo en red (Ferran et al., 2019; Martínez-Virto y Hermoso-Humbert, 2021). Su desarrollo no solo ha requerido la captación de personas participantes en las redes, sino sobre todo la articulación de todos los agentes y actores que participan en las dinámicas comunitarias

de un entorno (servicios públicos, asociaciones, comercios, etc.). Los análisis sobre la participación comunitaria del tejido social y las personas han clarificado el papel que tienen las personas mayores en estas redes (Gough, et. al; 2021; Dehi et. al, 2020; Hermoso y Zuñiga, 2022). En este sentido, las personas mayores juegan tanto un papel de proveedoras de tiempo de voluntariado como, en otras ocasiones, pueden convertirse en las receptoras de cuidados (Escandell-Rico y Pérez-Fernández, 2022). La activación de las personas mayores como estrategia de envejecimiento activo y promoción de la autonomía ha demostrado ser clave para la prevención de la dependencia, aunque también debe evitar la sobrecarga de estos perfiles y su sobrerresponsabilización en la red (Villar, 2013; Diaz et al., 2020).

También estas investigaciones han puesto de manifiesto la complejidad de analizar las distintas experiencias comunitarias sin tener en consideración la propia estructura e idiosincrasia del entorno donde se ubican. Para ello es clave situar no solo la realidad demográfica del entorno, que nos permitiría ver la presión cuantitativa de estas necesidades, sino especialmente, la presencia de tejido comunitario previo, experiencia de trabajo en red entre distintos agentes y la promoción de la participación directa de las personas mayores en todas las fases de acción, desde el diseño a la evaluación de intervenciones.

Tabla 1. Estructura demográfica de la población mayor de 60 años residentes en el Barrio de San Juan-Donibane de Pamplona-Iruña

Grupo de edad	Nº de personas	% sobre la población total	% de mujeres	% de hombres	Relación de feminidad
60 años o más	7.411	38,17	61,04	38,96	156,70
65 años o más	6.254	32,21	61,99	38,01	163,11
80 años o más	2.715	13,98	64,75	35,25	183,70
Población total	19.418	100,00	55,02	44,98	122,30

Fuente: Observatorio Urbano de Pamplona, padrón 2024.

En este sentido, resulta fundamental contextualizar el territorio donde se desarrolla esta iniciativa comunitaria. Pamplona-Iruña tiene una población total de 208.243 habitantes según su padrón de 2024. Según los últimos datos de su Observatorio Urbano presenta un índice de envejecimiento de 175,5%¹, una tasa de dependencia del 55,9%² y una edad media de 45 años (2024). Por su parte, el Barrio de San Juan-Donibane, donde se ubica esta iniciativa comunitaria, presenta una población total de 19.418 habitantes, el 9,32% de la población de Pamplona-Iruña, con una edad media de 50 años, un índice de envejecimiento del 318,11% y una tasa de dependencia del 73,41%. Por todo ello, estamos ante uno de los barrios más envejecidos de la ciudad.

Las personas mayores de 60 años representan un total de 7.411 en el barrio de San Juan-Donibane, lo que equivale al 38,17% de la población total; de ellas, 2.715 tienen más de 80 años (13,98%). Estos datos evidencian no solo un marcado envejecimiento demográfico, sino también un claro “envejecimiento del envejecimiento”. Como se observa en la tabla, esta situación se traduce en una estructura de edad profundamente feminizada: el 61,04% de las personas mayores de 60 años son mujeres, proporción que aumenta con la edad biológica. Este panorama demográfico se ve acompañado de una realidad que refuerza su complejidad: el 26,64% de las

¹ La tasa de envejecimiento se calcula como la relación entre la población mayor de 64 años respecto a la población cuya edad esta entre 0-19 años y se presenta en porcentajes.
² La tasa de dependencia es calculada como la relación entre la población dependiente de un barrio y la población productiva de dicho barrio.

personas mayores de 65 años viven solas en el barrio, de las cuales un 78% son mujeres (Ayuntamiento de Pamplona, 2025).

El aislamiento social se configura, así, como uno de los principales retos a abordar, especialmente en el caso de quienes viven solas o tienen movilidad reducida. Según el Diagnóstico de las personas mayores del barrio de San Juan-Donibane realizado por el Ayuntamiento de Pamplona (2025), las oportunidades para compartir experiencias y actividades con personas de otras generaciones son limitadas, y la falta de espacios accesibles y específicamente diseñados para fomentar la convivencia dificulta la participación activa de las personas mayores en la vida comunitaria. No obstante, el barrio cuenta con ciertos activos comunitarios cardinales para la inclusión de este colectivo en las dinámicas del barrio, tal y como recoge el propio Diagnóstico y como se mostrará en los resultados.

3. Metodología

Analizar la gestión de los cuidados desde una mirada local requiere tener en consideración numerosos factores específicos del entorno que han marcado el desarrollo de esta experiencia. Para ello encontramos dos herramientas metodológicas de gran utilidad. Por un lado, el análisis de estudio de caso como metodología y la sistematización de experiencias como estrategia de recogida de información.

El estudio de caso es una metodología que permite comprender de manera integral y holística una realidad concreta analizada (Yin, 2018; Peña Collazos, 2009). Se trata de un método oportuno para analizar realidades temporales o espaciales muy concretas. Para ello se combinan distintas herramientas y enfoques metodológicos que buscan un análisis detallado sobre la realidad estudiada. La sistematización de experiencias permite identificar los aprendizajes y conocimientos generados de un proceso real de intervención social. Su objetivo es el de identificar experiencias significativas y reconstruir su proceso, profundizar en sus logros, analizar sus dificultades y conocer sus desafíos (Expósito Unday y González Valero, 2017). Ambos enfoques requieren la identificación de testimonios significativos que hayan formado parte de la experiencia en distintos momentos y con distintos roles, permitiendo así conocer los discursos de las personas informantes clave. Por ello se ha optado por la elección de la entrevista en profundidad semiestructurada como técnica de investigación cualitativa. A lo largo de estos encuentros se buscó información relativa a campos como el surgimiento y contexto de la red en sus inicios, el motor de desarrollo, los frenos y palancas claves para su asentamiento y las estrategias de sostenibilidad en el tiempo.

Para la selección de las personas informantes se ha optado por un muestreo de tipo no probabilístico basado en la técnica de la bola de nieve. Es decir, una vez identificada la red y sus distintos niveles de participación, se comenzó realizando una entrevista a la figura coordinadora y a partir de ahí se fueron identificando y contactando de manera progresiva las distintas informantes clave. Como resultado, se han desarrollado un total de siete entrevistas en profundidad. Entre las personas informantes se encuentran (1) la profesional de Trabajo Social del centro de salud del barrio, cuyo papel fue clave como impulsora del Pacto, (2) la figura profesional que actualmente coordina el Pacto, (3) una representante de la asociación vecinal que participa como agente comunitario en el Pacto, (4) una representante del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Navarra, cuya participación es fundamental debido al rol preventivo de las farmacias en el barrio, (5) una representante del Programa Siempre acompañados que apoya técnicamente el Pacto para la prevención de situaciones de soledad no deseada y, por último, (6 y 7) el testimonio de dos personas mayores participantes del mismo. Las distintas entrevistas y sus testimonios han sido anonimizados y clasificados tal y como muestra la Tabla 2.

La muestra presenta una elevada presencia de mujeres. Si bien se ha tratado de reducir este sesgo, la dificultad de encontrar perfiles masculinos informantes clave de la experiencia muestra en sí mismo un resultado ya alertado por anteriores investigaciones en esta materia que evidencian la alta feminización de estos procesos (Vega-Solís y Martínez Buján, 2017).

Tabla 2. Muestra participante en el estudio

E1	Trabajadora Social del centro de salud
E2	Coordinadora actual del Pacto
E3	Representante de la Asociación vecinal San Juan Xar
E4	Representante del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Navarra
E5	Representante del Programa Siempre Acompañados
E6	Persona mayor participante
E7	Persona mayor participante

Fuente: elaboración propia.

El análisis cualitativo se ha llevado a cabo manualmente a partir de las transcripciones íntegras de las entrevistas. El proceso ha consistido en la identificación y codificación de fragmentos significativos, que posteriormente se han agrupado en categorías temáticas. Esta categorización, de carácter inductivo, ha permitido establecer relaciones entre conceptos y conexiones entre temas relevantes. Las tres autoras han participado en el análisis del corpus, lo que ha garantizado la triangulación de los datos y la validación conjunta de los resultados.

En definitiva, esta investigación de corte cualitativo se ha basado en el análisis profundo y sistematización de la experiencia de cuidados comunitaria denominada “*Pacto por la Persona Mayor del Barrio de San Juan-Donibane de Pamplona-Iruña*” como estudio de caso significativo en el marco de la gestión local y comunitaria de los cuidados a nivel de barrio. Para ello se ha combinado, además de la revisión de fuentes secundarias, el desarrollo de entrevistas en profundidad a informantes clave.

4. Resultados

En esta sección del artículo se sistematiza el inicio del “*Pacto por la Persona Mayor del Barrio de San Juan-Donibane de Pamplona-Iruña*” y su proceso de consolidación, a través de un análisis de los desafíos y de las estrategias implementadas. También se revisan las principales contribuciones a las necesidades de la población mayor y a la activación comunitaria del barrio. Este análisis proporciona algunas orientaciones para la implementación de iniciativas comunitarias.

4.1. Inicio de la experiencia y estrategias para su implementación

Como resultado del envejecimiento poblacional en el barrio de San Juan, la iniciativa fue impulsada desde el Centro de Salud al identificar una serie de necesidades compartidas por la población mayor, como son, por ejemplo, las situaciones de vulnerabilidad, el sentimiento de soledad no deseada, la falta de algunos apoyos y cuidados, o el desconocimiento de los recursos disponibles en el entorno. Estas necesidades, abordadas desde una perspectiva de determinantes de la salud, requerían un enfoque común y colaborativo que integrara a todos los agentes de la comunidad. La concepción de este proyecto se fundamentó, por tanto, en la idea clave de desarrollar un modelo de atención comunitaria donde la integración de fuerzas y sinergias entre los distintos agentes potenciase las capacidades de todos los sectores para responder de manera eficaz a las necesidades colectivas de la población mayor del barrio.

Desde esa perspectiva, todo el mundo es necesario y para que el trabajo con la comunidad sea más eficaz, tenemos que tendernos la mano. La idea fundamental de este proyecto es que nos necesitamos unos a otros (E1, Trabajadora Social del centro de salud).

En este contexto de acción comunitaria, el primer freno radicó en la implicación de los profesionales, quienes a menudo muestran resistencias a trabajar bajo la metodología comunitaria.

Aunque este modelo de intervención ha ganado protagonismo en la última década, persisten reticencias en ciertos sectores y dificultades para generar interés en los proyectos comunitarios. Los procesos comunitarios implican, ciertamente, un cambio cultural y profesional orientado hacia un enfoque colaborativo en el que las partes implicadas trabajen de manera conjunta en el diseño, desarrollo y provisión de la atención. A pesar de ello, la firme convicción en el potencial de esta estrategia impulsó al equipo multidisciplinar del Centro de Salud a promover la iniciativa y la corresponsabilidad en la atención a la población mayor entre los agentes barriales potenciales colaboradores. Así, organizaron una primera reunión informativa que marcó el inicio del trabajo colaborativo. Según relatan las personas entrevistadas, además de cuidar especialmente la convocatoria mediante una invitación cercana y personalizada, la estrategia de captación consistió en involucrar a los agentes haciéndoles sentir el proyecto como propio y resaltando su contribución específica en la construcción conjunta de la iniciativa comunitaria.

Las farmacias, por ejemplo, dentro de la gente mayor tienen un poder de convocatoria. Que un farmacéutico le diga a una persona mayor apúntate a este curso tiene mucho peso. De esta forma, organizas una actividad y tienes más posibilidades de que la gente acuda (E3, Representante de la Asociación vecinal San Juan Xar).

Desde el inicio, se quiso involucrar a una amplia variedad de agentes y actores que representaran tanto al sector público, privado, del tercer sector y la sociedad civil, incluyendo personas con cargos políticos, técnicos y representación comunitaria. Aunque el barrio de San Juan carecía de antecedentes en trabajo colaborativo, contaba previamente con un tejido asociativo histórico, particularmente comprometido, que ha desempeñado un papel relevante en el desarrollo del proyecto. Asimismo, se resalta el impacto positivo que ha tenido la participación de la administración pública en la difusión y promoción de la experiencia. De este modo, en su primer año, la iniciativa contó con la participación de diez entidades de estos sectores, sumándose como agentes comunitarios al Pacto. Para afianzar el compromiso de los agentes, en 2018 se formalizó un Acuerdo de Adhesión, marcando un hito clave en el proceso de consolidación de la iniciativa.

Queríamos dar a esto una idea de Pacto, de acuerdo, de compromiso (E1, Trabajadora Social del centro de salud).

En cuanto a la organización, se creó un grupo motor como espacio de liderazgo participativo con representación de todas las entidades, cuyo objetivo sigue consistiendo en facilitar la coordinación entre las partes implicadas en la toma de decisiones y en la implementación de acciones dentro del proyecto. Además de este grupo motor, se establecen comisiones específicas como grupos de trabajo mixtos que integran varias entidades y abordan distintas líneas de actuación. Entre estas comisiones destacan la de voluntariado, la Escuela de Salud, la cultural, la ADI y la de mapeo de puntos negros.

Y aunque inicialmente quienes impulsaron la iniciativa asumieron mayor responsabilidad en su liderazgo, esta puede considerarse una experiencia Bottom-Up, surgida desde la base de la estructura sanitaria y desarrollada mediante un liderazgo compartido entre todos los agentes implicados. En esta línea, el siguiente fragmento recalca la importancia del liderazgo participativo para lograr el trabajo comunitario.

Si siento que mi opinión también es importante, que también cuenta como la de las demás, pues me animo en ese proyecto, estoy a gusto y se crea una corriente de trabajo favorable (E1, Trabajadora Social del centro de salud).

Una cuestión fundamental para el desarrollo de la iniciativa consistió en compartir un marco de referencia común para la intervención con la población mayor en el barrio. Desde un principio, la iniciativa se basó en un Diagnóstico de las necesidades poblacionales del barrio realizado por el Ayuntamiento de Pamplona (2018), lo que permitió ofrecer una atención que respondiera a necesidades y expectativas específicas, evitando la duplicidad de recursos. Además, las líneas de actuación y la creación de comisiones específicas se fundamentan en los ejes estratégicos de la Estrategia de Envejecimiento Activo y Saludable de Navarra 2017-2022, orientados a mejorar la calidad de vida de la población mayor. Sin duda, esta base ha sido fundamental para generar

consenso entre las entidades implicadas, funcionar desde una visión compartida y facilitar la implementación colaborativa y multidisciplinar.

Nos facilitó mucho tener ya ese marco escrito: la estrategia de envejecimiento. Porque si tú juntas a colectivos muy diferentes, por mucha habilidad que tengas en conducir una reunión, es difícilísimo que se pongan de acuerdo en un primer objetivo Cáritas con el Centro de Salud, con una entidad deportiva, con el comercio (E1, Trabajadora Social del centro de salud).

Empezamos a trabajar y la verdad es que tuvimos mucho éxito porque estábamos cubriendo necesidades que no las estaban cubriendo otros organismos (E4, Representante del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Navarra).

La consolidación de la iniciativa ha requerido su constante adaptación y actualización según las necesidades y demandas de la población. Así, tras algunos años de sus inicios, en 2023 se realizó el estudio "El Pacto en tu Puerta", que incluyó una serie de encuestas para conocer la situación sociofamiliar de la población y recoger sus intereses y necesidades. De este estudio se concluyó que uno de los principales intereses de la población mayor era socializar, establecer vínculos y relacionarse con el barrio. En respuesta a estos resultados, el Pacto ha implementado una nueva comisión de Cultura orientada a aspectos lúdicos y de socialización, y a través de la cual se organizan, por ejemplo, actividades de teatro o un club de lectura para mayores de 80 años. Esto representa una ampliación de los servicios y una mejora en la oferta, ajustada a las necesidades detectadas, como recalca una de las personas mayores entrevistada.

Tenemos un abanico amplio de oportunidades para elegir hacia dónde quieres encarar tu vida o tu ocio (E7, persona mayor participante).

También es relevante destacar el interés por conocer las iniciativas exitosas que se están llevando a cabo en otros territorios y evaluar su posible transferencia, teniendo en cuenta las características propias. En este sentido, el Pacto se inspiró en el proyecto *Radars* de Cataluña para crear su comisión ADI, un proyecto de atención, detección e intervención ante situaciones de vulnerabilidad. Tomar como referencia experiencias avaladas es, sin duda, una práctica constructiva que facilita avanzar sobre una base sólida, aportando cierta garantía de éxito.

Hay cosas que luego nosotros también copiamos de otros sitios, o sea, que a veces tampoco hay que inventar nada (E3, Representante de la Asociación vecinal San Juan Xar).

A través de estos pasos, la iniciativa ha logrado consolidarse, y lo que inicialmente fue concebido para ejecutarse en un periodo de tres años, continúa extendiéndose con el tiempo. En este sentido, además del crecimiento en términos de áreas de atención, también se observa un mayor alcance a la población mayor y alianzas con nuevos agentes. Como refieren las personas entrevistadas, la iniciativa ha adquirido una dimensión clave en el barrio y en la atención a la población mayor. El Pacto no solo se ha convertido en un espacio de referencia al que las personas mayores del barrio acuden en busca de opciones de acompañamiento o participación social, sino que también está ganando cada vez más visibilidad en la comunidad, consolidándose como una red clave de apoyo. Este logro se refleja también en la incorporación de nuevos agentes locales, con un total actual de diecisiete entidades adheridas, lo que representa un incremento del 70% con respecto a sus inicios.

En línea con el crecimiento y las dimensiones que adquiere el Pacto, tres años después de su activación, sus integrantes solicitan en el año 2021 una partida presupuestaria al Gobierno Autonómico para financiar componentes clave, como la contratación de una figura de coordinación, el alquiler de un local de referencia y los gastos asociados a su desarrollo, ejecución y difusión. Uno de los requerimientos clave identificados ha sido la creación de una figura de coordinación encargada de facilitar la toma de decisiones, coordinar la implementación de acciones y gestionar los trámites burocráticos. Por medio de esta subvención económica, la iniciativa accede a los recursos esenciales para su consolidación, tal y como señalan las personas entrevistadas.

Los primeros años, se fueron creando actividades y se fue creando el Pacto con buena voluntad, pero sin ningún dinero. Llegó el momento en el que vimos que efectivamente hacíamos actividades que

estaban muy bien, que la gente las valoraba muy en positivo, pero para poder avanzar necesitábamos un apoyo económico. Y entonces fue cuando solicitamos al Parlamento una subvención. (E4, Representante del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Navarra).

4.2. Desafíos en la consolidación de la iniciativa

En este proceso de desarrollo, la iniciativa también se ha enfrentado a determinados desafíos para lograr su consolidación. Se han identificado fundamentalmente cuatro grandes desafíos: (1) la organización y coordinación entre actores diversos, (2) la continuidad del compromiso y de las adhesiones, (3) la capacitación de las personas implicadas, y (4) la financiación económica para consolidar los recursos necesarios.

El primer desafío consiste en la gestión de una red comunitaria compuesta por una heterogeneidad de actores. Cuidar de manera colectiva y colaborativa implica integrar las fuerzas de diversas entidades, promoviendo alianzas y fomentando la complementariedad y el trabajo en red. Sin embargo, las entidades que conforman el entramado comunitario operan, en muchas ocasiones, de manera diferente en el territorio. Precisamente, las instituciones y organizaciones del sector público, privado, tercer sector y sociedad civil tienen dinámicas distintas, lo que convierte la coordinación entre ellas en un reto, tal y como señala el siguiente relato.

¿Qué tiene que ver el centro de salud con una entidad deportiva en cuanto a la organización, funcionamiento, financiación? No tiene nada que ver. Eso también es una de las dificultades que a veces entraña el trabajar así. Es trabajar de maneras muy diferentes (E1, Trabajadora Social del centro de salud).

Según las personas entrevistadas, la colaboración efectiva entre sectores diversos se logra primeramente reconociendo las particularidades y los compromisos concretos que cada uno puede asumir. De este modo, son conscientes de que las participaciones son desiguales y de que determinados agentes adquieren un mayor compromiso con el desarrollo de la red. Al efecto, identifican los agentes que asumen un rol de mayor responsabilidad y liderazgo frente a aquellos colaboradores en la ejecución de acciones. Además, es habitual que las circunstancias y dinámicas de los agentes fluctúen, afectando así a su implicación y disponibilidad en los proyectos comunitarios. Los resultados advierten de que es fundamental adaptar y flexibilizar la participación de cada entidad, con el objetivo de evitar su sobrecarga y mantener su implicación en la iniciativa.

Intentamos cuidar a cada una de las asociaciones que está dentro, intentando, respetar sus tiempos. Igual hay gente que para unas actividades en concreto se acerca y luego se aleja más-¿no? Eso es importante (E3, Representante de la Asociación vecinal San Juan Xar).

Al mismo tiempo, identifican el mantenimiento de la periodicidad de las reuniones acordadas por todas las partes implicadas y la incorporación de la figura de coordinación como estrategias claves para lograr un canal de colaboración eficiente. Ello permite, por un lado, tener un espacio de interacción y vinculación formal donde buscar sinergias entre las entidades y, por otro lado, una adecuada gestión de las colaboraciones y de la red en su conjunto.

A su vez, la continuidad del compromiso y la permanencia de las adhesiones también representa un desafío. Como se menciona desde un principio, la participación en las iniciativas comunitarias es voluntaria y se suma a los objetivos estratégicos de cada entidad. De hecho, para determinados agentes y actores implica nuevas dinámicas de trabajo para la integración con otros agentes. El compromiso depende, por lo tanto, de la disposición y la capacidad de cada entidad para asumir responsabilidades dentro del marco del interés comunitario. La implicación supeditada a la voluntad de las personas es una dificultad identificada por las personas entrevistadas, quienes destacan que los cambios y movimientos internos dentro de las entidades pueden afectar a la capacidad de continuar con el trabajo colaborativo tal y como se indica a continuación.

Al final, todo lo comunitario es complicado. Pues porque depende del tiempo y depende de la voluntad de las personas que estamos dentro. Aquí hemos tenido suerte porque efectivamente los que

estamos dentro, estamos muy implicados y sentimos que es algo necesario (E4, Representante del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Navarra).

El tercer desafío tiene que ver con la capacitación de las personas implicadas para desarrollar y sostener adecuadamente la iniciativa. Aunque cuentan con la capacidad para conocer la realidad social del barrio, las personas entrevistadas identifican la falta de formación en intervención y desarrollo comunitario, así como la ausencia de una cultura de evaluación en este tipo de iniciativas. La formación es clave para generar mayor sensibilización sobre la necesidad de establecer un marco colaborativo de actuación y para planificar adecuadamente las intervenciones que respondan a las necesidades detectadas. Asimismo, la evaluación de la intervención comunitaria es fundamental para garantizar su efectividad y evitar la fragilidad asociada a convicciones no validadas. Ambas cuestiones son cruciales para asegurar la continuidad de la iniciativa.

Necesitamos formación, porque todo esto tiene una metodología. El valorar y el saber evaluar el impacto que tiene esto que hacemos, ese es un grande desafío de este proyecto. A la hora de medir el impacto que tiene un proyecto de este tipo, pues yo creo que estamos ahí en mantillas (E1, Trabajadora Social del centro de salud).

La iniciativa también enfrenta el desafío de la financiación para mantener los recursos necesarios. En particular, encara la dificultad de depender de la voluntad política para su financiación y, por lo tanto, garantizar su desarrollo. Por lo general, las acciones de índole comunitaria carecen de prestación garantizada, lo que las hace dependientes de la disposición de las personas a colaborar en la promoción de estas redes o de la voluntad política para financiarlas, como ocurre en este caso. Las personas entrevistadas destacan esta circunstancia como una dificultad significativa en el desarrollo de las comunidades de cuidado.

Es otro punto débil de este proyecto: que la financiación dependa de sus decisiones (grupos políticos) puede ser que estés al albur de la condenación de fuerzas políticas que haya (E1, Trabajadora Social del centro de salud)".

Una mayor concienciación sobre la importancia de crear este tipo de espacios y colaboraciones aseguraría un mayor apoyo institucional y ofrecería garantías para su consecución y sostenimiento. Aunque es importante recordar que la subvención económica del Gobierno Autonómico ha constituido un hito para la consolidación del Pacto, esta disposición económica solo garantiza la supervivencia anual.

El apoyo institucional es quizás la mayor dificultad del Pacto como tal, la dificultad es la incertidumbre de todos los años. Nuestro trabajo depende de las subvenciones que vamos pidiendo (E2, Coordinadora actual del Pacto).

La inestabilidad financiera afecta directamente a la disponibilidad de recursos y a la manera en que se pueden implementar las acciones. Las personas entrevistadas señalan que esta situación impacta en la contratación temporal anual de la figura de coordinación, cuya falta de estabilidad contribuye a la rotación de este puesto. Este escenario también implica una adaptación constante de las acciones que se desean implementar, así como una incertidumbre sobre la continuidad de los recursos contratados y de las actividades iniciadas.

El no poder ofrecer una jornada completa para mucha gente, es una gran limitación. Y, además, sin una garantía, o sea, este año sí, el año que viene, ¿qué pasa? (E4, Representante del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Navarra).

Es una situación, en algunos aspectos, un poco caótica. Ahora, por ejemplo, hemos empezado a organizar la actividad del grupo de teatros sin saber si vamos a tener dinero para hacerla o no. Y luego de repente, nos damos cuenta de que hasta nos sobra dinero ¡no tiene ni pies ni cabeza esto! y entonces ahora es a ver cómo gastamos dinero, así de claro (E3, Representante de la Asociación vecinal San Juan Xar).

Además, la gestión de subvenciones supone un desafío administrativo que, con frecuencia, actúa como un obstáculo. Según su experiencia, los trámites burocráticos y la documentación requerida para justificar una subvención económica dificultan y ralentizan el funcionamiento de la red. Aunque esta labor administrativa exige un esfuerzo considerable, reconocen que, si bien la

adaptación inicial resulta complicada, con el tiempo y la experiencia adquirida se logra avanzar de forma más eficiente en las convocatorias posteriores.

Como es lógico, Gobierno de Navarra nos pedía una memoria, nos pedía unos presupuestos, nos pedía una serie de documentaciones que no teníamos costumbre de hacer y de gestionar. Ahora ya, pues, pues las cosas van más rodadas. (...) El primer año nos cuesta un trabajo, al segundo ya no cuesta tanto y ya vamos añadiendo cosas nuevas y vamos evolucionando (E4, Representante del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Navarra).

4.3. Contribuciones de la experiencia a las necesidades y en la activación comunitaria

A pesar de los desafíos identificados, la iniciativa comunitaria realiza importantes contribuciones que se examinan a continuación. Entre ellas destaca la capacidad de la iniciativa en la prestación de apoyos orientados a paliar determinadas necesidades de la población, pero también la capacidad para fortalecer la red comunitaria a través del trabajo colaborativo. Su actividad ha sido galardonada en varias ocasiones, reconociendo de esta manera las aportaciones que realiza en el marco del sistema de cuidados.

Precisamente, vinculado a la primera presunción que guio la activación de esta iniciativa, uno de los resultados es que la coordinación entre agentes facilita la evolución hacia un sistema mixto que amplía la oferta y potencia los servicios que existen en la comunidad. Tal y como señala el conjunto de personas entrevistadas, las acciones colaborativas entre distintas entidades para abordar una misma necesidad aportan una riqueza de gran valor. Esta complementariedad no solo mejora la atención proporcionada, sino que también hace los sistemas más eficientes, al coordinarse y evitar la duplicidad de recursos. Ejemplo de ello son las lecturas telefónicas activadas durante el periodo de la pandemia para acompañar a personas mayores en sus hogares y en las que se implicó al voluntariado, a las bibliotecas y al Colegio Oficial de Psicología de Navarra. Mediante las referencias bibliográficas seleccionadas por las bibliotecas, las personas voluntarias leían a las personas mayores, apoyadas por el Colegio Oficial de Psicología para que lo hicieran de una determinada manera.

Nos complementamos muy bien, las diferencias no nos separan, sino que nos unen, hace que seamos complementarios. Tenemos la gran suerte de ser muy distinto entre nosotros, pero de complementarnos muy bien. Damos posibilidad de poder cubrir muchas más necesidades (E4, Representante del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Navarra).

Sin perder de vista la existencia de los itinerarios formales de cuidados que dan una respuesta garantizada a las necesidades de mayor intensidad, la iniciativa comunitaria interviene en otras demandas del colectivo. Efectivamente, se logra abordar dimensiones de los cuidados que, por su volumen y naturaleza, no siempre encuentran una respuesta completa desde las administraciones públicas, como son el apoyo y acompañamiento social o las oportunidades diversas de participación social. Aunque estos aspectos puedan parecer menos prioritarios, son igualmente relevantes, y son las redes sociales las que tienen la capacidad de responder e incidir en ellos, tal y como lo señala la literatura académica (Arias, 2013). En este sentido, las personas informantes señalan una aportación fundamental del Pacto en el acompañamiento social, en el fortalecimiento del sentido de pertenencia y en la construcción de nuevas relaciones interpersonales, satisfaciendo así las necesidades identificadas de socialización sobre todo en una etapa vital en la que los círculos habituales de iguales tienden a reducirse paulatinamente.

Hay que facilitar esas relaciones y que las personas hagan red, conozcan lo que hay en el barrio y formen parte del barrio. Por eso es muy importante que estemos en los propios barrios, que la gente mayor esté en su entorno más próximo, en el que debería intentar integrarse (E5, Representante del Programa Siempre Acompañados).

Asimismo, la iniciativa desempeña un papel crucial en la prevención de situaciones de fragilidad. Determinados agentes sociales de la comunidad, presentes en el entorno cotidiano de las

personas, se encuentran en una posición estratégica para identificar situaciones de riesgo o vulnerabilidad. Esto permite, desde una sensibilidad colectiva y a través de acciones coordinadas y complementarias, llevar a cabo una detección oportuna y facilitar intervenciones preventivas.

Desde la preocupación de los comerciantes de toda la vida que pueden detectar casos de personas vulnerables, ¿no? 'Fíjate, que esta señora está más torpe con los cambios' (E2, Coordinadora actual del Pacto).

Como resultado de estas intervenciones colaborativas, las personas mayores beneficiarias destacan su impacto positivo, reflejado en mejoras sociales, sanitarias y emocionales. Tal y como se expone a continuación, destacan cómo una misma actividad puede influir en diversas vertientes del bienestar.

El teatro, ahora me está costando un trabajo porque claro, la memoria ya no la tienes igual, pero está bien porque nos hace forzar un poco la memoria, y después quizás también quitar un poco la timidez. Tengo un poco de dificultad para vocalizar, me dio una cosita en la cara, y a mí me parece que desde que estoy haciendo el teatro y estoy estudiando, pues que vocalizo un poco mejor, fíjate, me da esas sensaciones. Yo creo que es una buena terapia, que nos hayan puesto esa actividad. Nos reímos y hay un buen *rollico* (E6, Persona mayor participante).

El Pacto me ha ayudado en muchísimos aspectos: socializar, memorizar, tener una ilusión por salir de casa, hacer algo que te gratifica, para mí es todo (E7, Persona mayor participante).

Por otra parte, actualmente las personas mayores permanecen activas durante más tiempo y reclaman ser partícipes de sus propios procesos de cuidado. Frente a perspectivas conservadoras, esta realidad pone de manifiesto la necesidad de transformar la percepción sobre el proceso de envejecimiento, reconociendo las contribuciones específicas de las personas mayores a la sociedad y la diversidad que existe dentro de un mismo grupo etario. Desde este enfoque, la iniciativa ha trabajado en revalorizar el rol de las personas mayores en el barrio y en optimizar sus oportunidades de participación. En lo que al Pacto concretamente refiere, determinadas personas mayores adquieren un papel más activo en el diseño y provisión de atención, mientras que otras participan en la iniciativa como beneficiarias de sus servicios. No obstante, persisten resistencias para lograr que quienes reciben atención participen activamente en el diseño y configuración de los servicios, asumiendo de esta manera un papel más proactivo e impulsor en el desarrollo de la iniciativa.

Que las personas mayores sean parte viva de esto, que entren en el Pacto con fuerza, cojan parte de riendas de esto, y que pasen a ser sujetos activos (E3, Representante de la Asociación vecinal San Juan Xar).

Quiero decidir cómo quiero que siga mi vida, mantener mi independencia, y según mis valores. Y las ganas de hacer cosas de una manera u otra, que no tiene por qué agradar a todo el mundo, pero si te agradan a ti, pues ya vale (E7, Persona mayor participante).

Otra de las contribuciones principales es su resultado en la activación comunitaria. A través de la acción colaborativa, no solo se ha logrado establecer una red de atención y apoyo indispensable, sino también fortalecer el tejido comunitario presente en el barrio. Como resultado del trabajo realizado, ha incrementado la sensibilización hacia el envejecimiento poblacional y sus necesidades de cuidados, promoviendo un sentido de responsabilidad compartida. El reconocimiento de un abordaje conjunto de las necesidades de la población mayor ha permitido la construcción de nuevas alianzas con otros agentes. Este efecto se traduce en una mayor cohesión social y percepción de comunidad en el barrio. Ejemplo de ello son las actividades intergeneracionales, que involucran a toda la población y revalorizan los intercambios entre generaciones, fortaleciendo así los lazos comunitarios.

Es crear un sustrato que cree comisiones en el barrio, no puede ser solo unos realizadores de actividades (E1, Trabajadora Social del centro de salud)

Creo que la gente sí que se está dando cuenta cada vez más de eso, que se sienten viviendo en un barrio que les cuida. Eso se ha logrado gracias al Pacto y a esa intervención por parte de todas las entidades en estos proyectos (E2, Coordinadora actual del Pacto).

Ahora hay más sentido de pertenencia (E4, Representante del Colegio Oficial de Farmacéuticos de Navarra).

Como se ha señalado en un inicio, la actividad del Pacto en la atención prestada a la población mayor desde una concepción comunitaria de los cuidados ha sido galardonada mediante los premios Tomás Belzunegui y el Pañuelo de Pamplona. Las personas entrevistadas señalan que este reconocimiento avala su trabajo e impulsa a continuar a pesar de las adversidades que se han identificado previamente. También es importante destacar que el Pacto ha servido como ejemplo inspirador para otros municipios del territorio navarro y para el desarrollo de las Redes de Mayores en el resto de los barrios del municipio. Aunque con un enfoque distinto, dado que la administración pública municipal ha desempeñado un papel clave en el impulso y desarrollo en otros barrios, se ha trasladado la idea de ampliar la oferta de actividades de participación social para la población mayor en colaboración con los diversos agentes presentes en la comunidad.

El Pacto ha sido pionero a la hora de hacer barrio muy local. Se ha extendido... ya no solo que el Ayuntamiento haya trasladado la idea del Pacto a otros barrios con las Redes de mayores que se llama, si no que se pongan en contacto con nosotros de otros ayuntamientos para hacer alguna jornada (E2, Coordinadora actual del Pacto).

No obstante, la naturaleza de la intervención comunitaria, que surge y se adapta a las características específicas de cada contexto, influye en que una misma acción pueda tomar diferentes formas o, incluso, no ser viable en determinadas condiciones particulares (Ezquerro y Mansilla, 2018). Es por ello por lo que es esencial realizar un ejercicio de diagnóstico poblacional en el territorio concreto para poder valorar la escalabilidad o transferencia de las experiencias comunitarias.

5. Conclusiones y claves para su sostenibilidad

En definitiva, inspirada en otras experiencias de barrio, la iniciativa analizada ha tratado de consolidarse a través de la articulación de los agentes del territorio. Para ello ha sido clave contar con un motor y generar un acuerdo de referencia y marco común donde todos los agentes se comprometiesen a trabajar bajo una visión compartida. Tras el acuerdo común, el desarrollo de la red comenzó a generar sinergias de apoyo y a requerir una fuerte coordinación de todas ellas. Contar con apoyo profesional especializado en esta tarea y con financiación específica ha resultado determinante para ello. A pesar de las dificultades para lograrla y mantenerla, el afianzamiento de estos apoyos se ha identificado como una cuestión cardinal de su consolidación.

Una vez consolidada, toda iniciativa comunitaria enfrenta el reto de garantizar su sostenibilidad. Por ello, en esta última sección, y fruto de los resultados obtenidos, se presentan algunas reflexiones finales sobre las claves para sostenerse. Se destacan principalmente cuatro grandes áreas clave que son: (1) la alianza de la iniciativa comunitaria con lo público, (2) la adecuada gestión del entramado comunitario, (3) la capacidad de adaptación a los retos y necesidades futuras y (4) el fortalecimiento comunitario para un modelo de cuidados resiliente.

Una de las claves fundamentales reside en establecer una alianza sólida con el ámbito público, en la que las instituciones y administraciones públicas tomen conciencia de la necesidad de establecer este tipo de alianzas público-comunitarias y facilitar el desarrollo de iniciativas de base comunitaria. Ello resulta fundamental por dos motivos. Por un lado, las acciones comunitarias deben complementarse con los itinerarios formales de cuidados para poder contribuir en aquellos espacios donde la intervención pública encuentra mayores limitaciones. Por otro lado, las iniciativas comunitarias requieren de una financiación estable y garantizada por las administraciones públicas, que permita su sostenimiento en el tiempo. Aunque las subvenciones a través de convocatorias son vías de financiación indispensables, no garantizan la continuidad a largo plazo y habitualmente imponen requerimientos administrativos que entorpecen la labor comunitaria. Por ello es necesario avanzar en la identificación de recursos o servicios en clave de cartera de prestaciones para asentar su oferta y garantizar su sostenibilidad. En este sentido, y como se ha recogido al principio del texto, un progreso es que el marco institucional nacional e

internacional promueva el desarrollo de estrategias comunitarias en las que se reconozca y valore este tipo de iniciativas.

Otra de las conclusiones destacadas de la investigación es la importancia de una adecuada gestión de los proyectos comunitarios. Ello requiere un liderazgo compartido entre los actores participantes combinado con un rol de coordinación indispensable para el correcto funcionamiento de la red. La coordinación es clave para gestionar aspectos como los trámites administrativos o coordinar la diversidad de agentes implicados y las acciones colaborativas que surgen de su interacción. Su presencia evita trasladar una carga desproporcionada a otras entidades, lo que podría generar sobrecarga y desincentivar su participación. Los resultados han mostrado que cuidar a los agentes involucrados es esencial para mantener su compromiso. Ello implica respetar sus ritmos, tiempos y capacidad de colaboración, asegurando que las responsabilidades asignadas sean proporcionales a lo que cada entidad puede asumir. Desde el inicio, es fundamental definir claramente los roles y compromisos de las entidades participantes, promoviendo un equilibrio que evite la desvinculación. Así, se establece un doble compromiso: las entidades se comprometen con la red a colaborar, mientras que la red respeta los límites que cada agente decide asumir, manteniendo además una flexibilidad para adaptarse a sus momentos particulares. Además, relacionado con todo ello, la capacitación en gestión y desarrollo de proyectos comunitarios es un elemento fundamental para garantizar su adecuada implementación y evaluar su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

La tercera clave radica en la capacidad de la iniciativa para adaptarse y flexibilizarse ante las nuevas demandas y desafíos que puedan surgir en el futuro. Esto requiere mantener una oferta alineada con las necesidades cambiantes del barrio y de las personas participantes, fomentando alianzas e incorporaciones de nuevos agentes que permitan dar respuestas adecuadas. También implica lograr un balance entre preservar la esencia del proyecto y adaptarse a nuevas circunstancias. La iniciativa debe conservar su fundamento y naturaleza para que al margen de los procesos externos siga respondiendo a su objetivo principal y, al mismo tiempo, debe ser un proyecto dinámico, capaz de evolucionar según las necesidades poblacionales. Esta continua adecuación puede garantizarse mediante la participación activa de la ciudadanía y de las personas destinatarias en la identificación de las líneas de actuación. Para lograrlo, es necesario establecer los canales de participación oportunos que posibiliten el co-diseño de acciones y co-producción de actividades.

Con todo ello, el estudio concluye que el “*Pacto por la Persona Mayor del Barrio de San Juan Donibane de Pamplona-Iruña*” no solo establece el marco para la prestación de unos cuidados coordinados, sino que sienta las bases para avanzar hacia un modelo de barrio cohesionado y articulado hacia el bienestar de las personas mayores. La colaboración y el compromiso compartido en torno a este objetivo común han contribuido a fortalecer el tejido comunitario, construyendo un barrio con redes más sólidas y resilientes ante los desafíos de su población. Este fortalecimiento comunitario emerge como un elemento clave para garantizar la sostenibilidad de la iniciativa.

Frente a los retos que plantea el envejecimiento poblacional, diversos foros académicos e institucionales destacan que los modelos de cuidados colaborativos en entornos comunitarios representan una fórmula sostenible (Vega-Solís y Martínez-Buján, 2017; Comisión Europea, 2017; MDDSSCA2030, 2024). En este sentido, la iniciativa comunitaria presentada ha promovido una visión del barrio que trasciende su dimensión física para concebirlo como un espacio activo de organización social, donde se tejen vínculos que sostienen prácticas concretas de cuidado y fomentan el sentido de pertenencia.

6. Bibliografía

- Arias, C. J. (2013). “El apoyo social en la vejez: la familia, los amigos y la comunidad”. *Revista Kairós-Gerontología*. 16 (4): 313-329. <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2013v16i4p313-329>
- Ayuntamiento de Pamplona. (2018). *Diagnóstico de las personas mayores del barrio de San Juan Donibane*. Ayuntamiento de Pamplona. Accesible en: <https://www.pamplona.es/sites/>

- default/files/2019-06/Diagn%C3%B3stico%20necesidades%20personas%20mayores%20San%20Juan%20Donibane.pdf
- Ayuntamiento de Pamplona. (2024). *Observatorio Urbano. Población y Demografía*. Accesible en: <https://www.pamplona.es/la-ciudad/observatorio-urbano/poblacion-y-demografia>. [Consulta 28 de noviembre de 2024].
- Ayuntamiento de Pamplona. (2025). *Diagnóstico de las personas mayores del barrio de San Juan-Donibane*. Accesible en: <https://www.pamplona.es/sites/default/files/2025-02/13-sanjuan.pdf>
- Barañano, M., Santiago, J., y Domínguez, M. (2023). "La dimensión espacial del bienestar, los cuidados y la vulnerabilidad". *Revista Española de Sociología*. 32(4): a185. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.185>
- Bennett, L., Honeyman, M. y Bottery, S. (2018). *New models of home care*. The King's Fund
- Comisión Europea (2017). *Pilar Europeo de Derechos Sociales*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. Accesible en: <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/es/>. [Consulta 28 de noviembre de 2024].
- Dehi Aroogh, M. y Mohammadi Shahboulaghi, F. (2020). "Social Participation of Older Adults: A Concept Analysis". *Int J Community Based Nurs Midwifery*. <https://doi.org/10.30476/IJCBNM.2019.82222.1055>
- Díaz, A., Pérez, J. y Ortega, T. (2020). "Relaciones intergeneracionales para un envejecimiento activo y satisfactorio". *Novedades en Población*. número especial: 91-104.
- Díaz Gorfinkel, M. y Elizalde-San Miguel, B. (2021). "Grupos de crianza comunitaria: ¿iniciativas comunitarias o grupos identitarios?". *Revista Española de Sociología*. 30(2): a30. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.30>
- Escandell-Rico, FM. y Pérez-Fernández L. (2022). "Impacto en la salud y sus determinantes de las personas mayores cuidadoras". *Aten Primaria*. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2022.102464>
- Expósito Unday, D. y González Valero, J.A. (2017). "Sistematización de experiencias como método de investigación". *Gaceta Médica Espirituana*. 19(2): 10-16. Accesible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1608-89212017000200003&lng=es&tlng=es
- Ezquerro, S. y Mansilla, E. (2018). *Economía de les cures i política municipal: cap a una democratització de la cura a la ciutat de Barcelona*. Ayuntamiento de Barcelona. Accesible en: https://ajuntament.barcelona.cat/tempsicures/sites/default/files/economia_i_politica_13.pdf
- Ferran Zubillaga, A., Guinot Viciano, C. y Berasategui Otegui, A. (2019). *Gobernanza colaborativa para la inclusión social. Una experiencia de investigación y acción participativa*. La Catarata.
- Gough, C., Lewis, L.K. y Barr, C. (2021). "Community participation of community dwelling older adults: a cross-sectional study". *BMC Public Health*. 21: 612. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10592-4>
- Hermoso, A. y Zuñiga, M. (2022). "Servicios sociales, comunidad y cuidados a la dependencia: reflexiones desde Navarra y Euskadi a partir de la experiencia del covid-19". *Zerbitzuan*. 77: 23-34. https://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/Servicios_sociales_comunidad_y_cuidados.pdf
- López-Villanueva, C. y Crespi Vallbona, M. (2023). "Cuidados y arreglos. La importancia del arraigo al barrio en un contexto de pandemia". *Revista Española de Sociología*. 32(4): a188. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2023.188>
- Martínez-Buján, R. (2019). "Cuidados con 'sentido común': desafíos, vacíos y contradicciones". *Investigaciones Regionales*. 44(2): 111-124. Accesible en: <https://investigacionesregionales.org/es/article/cuidados-con-sentido-comun-desafios-vacios-y-contradicciones/>
- Martínez-Virto, L. y Hermoso-Humbert, A. (2021). "Hacia un modelo público de cuidados en la comunidad". *Revista Española de Sociología*. 30(2): 1-20. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.26>
- Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 (2024). *Estrategia estatal para un nuevo modelo de cuidados en la comunidad. Un proceso de desinstitucionalización (2024-2030)*. Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. Accesible en: <https://>

estrategiadestinstitucionalizacion.gob.es/wp-content/uploads/2024/06/Estrategia-para-nuevo-modelo-cuidados-en-la-comunidad.pdf

- Moreno-Colom, S. (2021). "Construyendo comunidad desde lo público: el caso de las Superilles Socials". *Revista Española de Sociología*. 30(2): a27. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2021.27>
- Peña Collazos, W. (2009). "El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales". *Educación y Desarrollo Social*. 3(2): 180-195. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5386151>
- Ramos-Feijoó, C., y Francés García, F. (2021). "Participación en los procesos de cuidados desde el Modelo de Atención Integral y Centrada en la Persona (MAICP)". *Revista Prisma Social*. 32: 45-68. Accesible en: <https://revistaprismasocial.es/article/view/4075>
- Razavi, S. (2007). "The political and social economy of care in the development context. Conceptual issue, research questions and policy options". *Gender and Development*. 3.
- Rodríguez Rodríguez, P. (2013). "La atención integral y centrada en la persona". *Papeles de la Fundación*. 1. Fundación Pilares.
- Tronto, J. (2013). *Caring Democracy: Markets, Equality and Justice*. NYU Press
- Vega-Solís, C y Martínez Buján, R. (2017). "Explorando el lugar de lo comunitario en los estudios de género sobre sostenibilidad, reproducción y cuidados". *Revista QUADERNS-E*. 22(2): 65-81. Accesible en: <https://raco.cat/index.php/QuadernselCA/article/view/333115>.
- Vega, C., Martínez-Buján, R. y Paredes, M. (2018). *Cuidado, comunidad y común. Extracciones, apropiaciones y sostenimiento de la vida*. Traficantes de Sueños.
- Villar, F. (2013). "Hacerse bien haciendo el bien: la contribución de la generatividad al estudio del buen envejecer". *Informació Psicològica*. 104: 39-56. Accesible en: <https://www.informaciopsicologica.info/revista/article/view/29>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods*. Sage.