

# Trabajo Social de ciclo largo, medio y corto: distintos ritmos de un mismo caminar

M.<sup>a</sup> Dolores HERNÁNDEZ

Universidad de La Laguna (Tenerife)

*Recibido:* 18 enero 2006

*Aceptado:* 27 febrero 2006

## RESUMEN

Se plantea una forma de ejercer el trabajo social comunitario basada en la participación de la población en el proceso de reflexión y acción para el cambio. La participación debe incidir en todas las etapas metodológicas, desde el proyecto a la evaluación, permitiendo que la población decida qué aspectos trabajar o cuáles son los objetivos a conseguir. Se trata de constituir a la población en protagonista del proceso y plantear el papel del trabajador social como guía, por encima de todo, motivador, trabajando las relaciones, especialmente las de poder.

**Palabras clave:** Trabajo Social comunitario, participación ciudadana, redes sociales, poder.

## Social Work over the long term, medium term and short term: one road taken at different strides

## ABSTRACT

This article proposes a way of practicing community social work based on the participation of the population in the process of reflection and action for change. Participation must be the focus in all of the methodological steps, from the proposal to the evaluation, allowing the population to decide what aspects to work on or to determine what objectives to pursue. It seeks to make the population a protagonist in the process and puts forth the role of social worker as a guide, above all, motivating, analyzing the relationships, especially those related to power.

**Key words:** community Social Work, citizen participation, social networks, power.

**SUMARIO:** 1. Trabajo de ciclo largo. ¿Para qué y cómo un trabajo comunitario? 2. Trabajo de ciclo corto y medio: el día a día. 3. Creando unas bases que nos sustenten. 4. Integralidad. 5. Bueno y ¿cómo se puede hacer todo esto en el día a día? 6. Pasos metodológicos. 7. A modo de conclusión. Para seguir leyendo.

## 1. TRABAJO DE CICLO LARGO ¿PARA QUÉ Y CÓMO UN TRABAJO COMUNITARIO?

Cuando se hace o se habla de trabajo comunitario en los distintos servicios sociales se piensa que, además del trabajo que se realiza y que ya es desbordante, hay que hacer otra cosa, sacando tiempo y ganas de donde ya no quedan. Parece que son dos cosas completamente diferentes, incluso con otras bases teóricas y metodológicas. Aquí me gustaría hacer algunos apuntes en dos direcciones. Por un lado que se visualice la posibilidad de un trabajo comunitario que, a medio plazo, alivie la presión asistencial y por otro, apuntar una metodología y unas bases teóricas que sirvan para un trabajo que podríamos llamar de onda corta, media y larga, un trabajo que mezcla continuamente las tres dimensiones en un todo indisoluble. Esta forma de trabajar nos ha permitido ver resultados positivos en poco tiempo, lo que lleva a disfrutar y a aprender más del trabajo y de la gente.

El contacto continuo y cercano con los profesionales que trabajan en los distintos servicios sociales, en el sentido amplio del concepto, me ha permitido sentir, palpar y compartir el malestar que existe en la forma de desarrollar el trabajo diario. Creo que existe una sensación generalizada de que el tiempo y las energías que se dedican al trabajo asistencial e individualizado son excesivos para los pobres resultados que se obtienen

Un trabajo comunitario donde se trabaja la autonomía, la toma de decisiones, la reflexión y a través del cual se apoyan proyectos con salidas económicas, lleva indudablemente a un desenvolvimiento de esa comunidad que, entre otras muchas cosas, rebaja muy considerablemente la necesidad de atención asistencial. En este sentido es muy importante negociar tiempos y medios para poder realizar este trabajo en la calle, con la gente. Es absurdo por parte de las administraciones decir que están interesadas en un trabajo comunitario y después no facilitar la flexibilidad horaria y de tareas para poder llevarlo a cabo.

Para decirlo en pocas palabras, las condiciones imprescindibles para un trabajo comunitario desde las administraciones son:

- Predisposición de algunos profesionales para llevarlo a cabo.
- Que se puedan negociar tiempos y recursos.

Después ya vienen otras condiciones que facilitan el proceso y aumentan las posibilidades de éxito:

- Formación y seguimiento metodológico.
- Posibilidad de trabajar a largo plazo.
- Existencia de movimientos sociales.
- Poder trabajar en un territorio abarcable.

Cuando hablo de trabajo comunitario me refiero a un trabajo basado en un plan definido participadamente con la gente y que marca el punto en el horizonte hacia el que caminar de forma conjunta e integral. Para hacer un trabajo comunitario no basta salir a la calle y trabajar con un par de grupos de forma inde-

pendiente. Se tiene que empezar por algún sitio, con algún colectivo, con un pequeño grupo, pero se tiene que caminar hacia la integralidad, tanto de las distintas áreas de actuación como de los distintos sectores de población. La imagen física puede ser la de distintas manchas de aceite, pequeñas y concretas pero que van fluyendo hacia una única gran mancha que impregne todo el territorio, todas las actuaciones y, además, que la gente se la apropie. El objetivo a largo plazo es que se convierta en la forma «normal» de trabajar para todo el personal técnico o voluntario que incida en la zona. No es, por supuesto, que haya una forma rígida de hacer las cosas, sino que sea «normal» trabajar coordinadamente, según un plan establecido y con la participación continua de la población.

Una participación que incide en todos los pasos, desde el proyecto hasta la evaluación, y con poder de decisión. La población tiene que ser la verdadera protagonista de todo el proceso. Es una forma de luchar contra el clientelismo, contra el paternalismo y demás «ismos» que nos pueden rodear y tentar cuando trabajamos descoordinadamente e intentando dar soluciones individuales a problemas que son realmente sociales y por ende, de gran envergadura.

## **2. TRABAJO DE CICLO CORTO Y MEDIO: EL DÍA A DÍA**

El hacer trabajo comunitario no significa que sólo se haga trabajo comunitario, es decir, estando en la calle con la gente surgen situaciones, igual que cuando se está detrás de una mesa, en que es una persona o un pequeño grupo el que manifiesta un problema, o sobre los que hay que incidir en nuestra actuación. ¿Cómo compatibilizar esto? ¿Se cambia de metodología? ¿Cómo asumir lo que se ha venido llamando «caso», desde un trabajo comunitario?

El trabajo diario y cotidiano debe tener unos principios teóricos y metodológicos que permitan compatibilizar miradas y expectativas a corto, a medio y a largo plazo. Creo que no se puede trabajar desde distintos principios según se esté con una persona, con un grupo o con colectivos más amplios. Las técnicas serán distintas pero no sus fundamentos.

Tenemos que construirnos un «paraguas» teórico-metodológico que nos de cobertura para los distintos ámbitos de actuación. Hay trabajos de ciclo corto, otros de medio y otros de ciclo largo pero todos tienen que estar basados en un mismo para qué, así nuestro quehacer será más coherente y fructífero. Además, estos distintos ciclos, con sus distintos tiempos e intensidades, van imbricándose para dar respuestas globales, más o menos integrales, a problemas que en ningún caso son individuales ni consecuencia de una sola variable. No podemos perder de vista que todas las situaciones se dan en un contexto concreto, un contexto complejo y suficientemente injusto en sus estructuras para propiciar esas situaciones, a veces tan dramáticas, con las que nos encontramos.

¿Cómo construir este para qué? Siempre que nos relacionamos, hablemos o no con la gente, dejamos entrever muchos de nuestros valores, de nuestra forma de ver la vida, a través del vestir, del actuar, de las miradas, de lo que hacemos,

es decir, de nuestra existencia diaria y cotidiana. Evidentemente cuando tenemos una relación profesional, no dejamos todo esto atrás sino que además incorporamos los motivos profesionales, los para qué, explicitados o no, que nos mueven a hacer las cosas de una determinada manera, a reaccionar así y no asá. Sin una reflexión profunda sobre nuestra práctica no podremos sacar a flote estos para qué. Puede haber unas motivaciones y fundamentos «políticamente correctos» que están incluso escritos en unos papeles, pero que si no han sido sacados de la reflexión sobre la práctica son papel mojado. Lo que «debe ser», el conjunto de principios que nos guíen, no puede construirse en abstracto basado en principios generales que todos compartimos siempre que no entremos en detalles, tenemos que sacarlo de las reacciones, emociones y acciones que hayamos hecho, que hayamos tenido. El «para qué» profundo que guardamos celosamente, se nos desvela en los momentos de crisis, cuando alguien o algo nos saca de nuestras casillas. Ahí es donde tenemos que reflexionar. Es una labor colectiva, del equipo de trabajo, el reflexionar y el construir un «para qué» colectivo que sustente el trabajo diario y que permita guiar las actuaciones a todos los niveles. Por ejemplo, si el «para qué» que construimos tiene algo que ver con el apoyo a la autonomía de las personas, esto nos dará una base para reflexionar sobre nuestra práctica y nos servirá también de indicador para evaluarla. Quiero hacer hincapié en la necesidad de reflexionar sobre la práctica, no reflexionar en abstracto sobre teorías por muy bonitas que estas sean. Además esta reflexión, para que se mantenga viva y eficaz, debe formar parte del trabajo cotidiano y no ser una carga añadida. Por supuesto hay que echarle mucho sentido del humor y apartar los sentimientos de culpabilidad.

El segundo paso para enfrentarnos al trabajo diario, en cualquiera de los tres ciclos, es tener claros los pasos metodológicos a realizar. Cuando hablamos de metodologías participativas e implicativas, el llamado método básico no nos sirve porque entra en clara contradicción con los principios más elementales de la epistemología que nos sirve de guía. Creo que ese método básico fue un esfuerzo de conciliación para buscar bases científicas al trabajo, pero respondía a la filosofía del «ver, juzgar, actuar», filosofía alejada de la que estamos proponiendo.

Resumiendo los pasos metodológicos, que más abajo veremos con algo más de detalle, podríamos hablar de: implicarnos, escuchar, sistematizar, devolver, definir conjuntamente perspectivas de futuro y la priorización, programar conjuntamente y realizar las acciones cada uno según las responsabilidades y compromisos adquiridos.

Estos pasos se pueden realizar ya sea con una persona, con grupos, con familias, con colectivos o en un trabajo de ciclo largo, un trabajo comunitario. El esquema metodológico es el mismo, los principios que lo sustentan también. El «arte» consiste en el cómo ensamblar estos tres niveles o longitud de los ciclos, cómo hacer para que el trabajo que se comienza con una persona o en un pequeño grupo con un problema que es percibido como individual, se vaya convirtiendo en un proceso de ciclo medio, y éste se inserte en el proceso a largo plazo de trabajo con la comunidad.

### 3. CREANDO UNAS BASES QUE NOS SUSTENTEN

Voy a relatar, a mi manera, las bases epistemológicas y metodológicas que sustentan el trabajo comunitario que realizamos, para compartir y para reflexionar con los grupos que estamos o quieran estar en estas líneas metodológicas de trabajo.

La axiomática podríamos resumirla en los siguientes principios:

1. No sabemos lo que el otro necesita.
2. No hay problemas individuales.
3. No hay teoría sin práctica ni práctica sin teoría.
4. El saber lo que se quiere precisa de un proceso de reflexión.
5. El objetivo del trabajo es el cambio en las relaciones con los distintos poderes.

1. Este principio nos lleva a cuestionar la definición de lo que es un problema. ¿Para quién es un problema? ¿Quién lo definió? ¿Por qué es un problema? En la definición de los problemas entra toda la carga ideológica de quien o quienes los definen. Por eso le damos mucha importancia a detenernos en la definición del problema, llegar a unos consensos entre las distintas partes implicadas para trabajar en algún dolor común. Partimos de los síntomas (por algún lado hay que empezar), pero sabiendo que son sólo eso, síntomas.

Si no sabemos lo que el otro necesita, se hace imprescindible la participación de ese «otro». De ahí que la participación no sea un elemento más de la metodología, es la base sobre lo que se apoya todo lo demás. Admitir nuestra ignorancia respecto de la realidad del otro, es el primer paso para necesitar su participación.

2. La certidumbre de que no hay problemas individuales nos obliga a trabajar con teoría de redes y en un continuo ir y venir de lo macro a lo micro y viceversa. Las soluciones también hay que construirlas basándonos en las relaciones entre todas las partes implicadas. Nosotros también somos parte implicada porque nada más tener contacto con determinada situación ya la estamos modificando, no podemos permanecer al margen. Hablamos de que las soluciones no pasan por cambiar a las personas, sino por cambiar las relaciones que esas personas tienen con los distintos poderes, incluido el nuestro. Somos una pieza más en el entramado relacional y tenemos que aprovechar esa posición para provocar que la gente se cuestione, se haga preguntas. Nuestra postura no puede ser la del investigador que hace preguntas y se lleva las respuestas, es la de un «cuestionador» que sirve de espejo porque creemos en la capacidad de reflexión de la gente.
3. El tercer axioma nos lleva a la reflexión sobre la acción para aprender de la práctica, sistematizar y actuar. Cualquier acción lleva implícita una teoría que hay que desentrañar para construir nueva teoría. Al mismo tiem-

po tenemos que ir dotando a la práctica de teorías y reflexiones que la enriquezcan. No podemos encerrarnos solo en nuestra práctica. ¿Confiaríamos por ejemplo en un médico que no hubiera leído ni compartido teorías nuevas desde que salió de la facultad? Seguramente tampoco en el que haya aprendido todo lo que sabe, encerrado en una biblioteca. Reflexionar sobre nuestra práctica es casi una razón ética, no vale la excusa del tiempo. También es una base metodológica de trabajo con los demás, provocar la reflexión sobre las acciones que se realizan.

4. El saber lo que se quiere no es fácil, hay que construirlo. Podemos decir que todos queremos salud, dinero y amor, pero ¿Qué es eso para cada persona, para cada colectivo, para cada barrio, para cada cultura? ¿Cuánto y cómo queremos de cada cosa? ¿Se puede disfrutar de todo eso sin unas relaciones «sanas»? ¿Cómo afecta nuestra salud, nuestro dinero y nuestro amor en las posibilidades de los otros y del planeta? ¿Qué y quienes están interfiriendo en nuestra salud, en nuestro dinero y en nuestro amor?... Por todo esto, la metodología con la que trabajamos contempla una fase fundamental que es la devolución para la reflexión. Como en todas las metodologías de investigación, preguntamos y escuchamos, pero las respuestas primeras no nos valen sino para devolverlas a las mismas personas, para provocar esa reflexión que permita profundizar sobre lo dicho y construir soluciones viables, y no sólo a corto plazo.
5. El para qué que mueve nuestro trabajo, ese objetivo como horizonte, es el cambio de las relaciones desiguales que tienen las personas, los colectivos, los pueblos, con los distintos poderes. Creemos que las personas, las culturas, las costumbres y usos, las normas, cambian cuando se ven obligadas por los cambios habidos en las relaciones de poder que se ejercen y que eran «normales». Por ejemplo, en una situación de maltrato de género, ponemos el énfasis en cambiar la relación de poder-dominación que existe y que las redes en que estas personas se mueven, están permitiendo o alentando. Hay que trabajar con las redes porque si no echamos encima de las personas ya debilitadas el trabajo y la responsabilidad del cambio propio y del otro en un ambiente hostil al cambio. En otros ejemplos más colectivos, el esfuerzo habría que ponerlo en el cambio en las relaciones desiguales con los poderes políticos, económicos y sociales. En todos los casos ponemos el énfasis en la participación en la toma de decisiones, en la construcción conjunta de soluciones y de los caminos hacia un futuro deseado.

#### 4. INTEGRALIDAD

Las relaciones que tenemos que trabajar tienen que ver con los saberes, las emociones, la salud y la economía. Todas las personas y colectividades tenemos relaciones en estas cuatro direcciones y además no son independientes sino que

se entremezclan, se entrecruzan. Se trata de que esas relaciones sean lo más «sanas» posibles, es decir, que no sean relaciones de dominación. Esas relaciones forman el entramado de distintas redes en donde nos movemos, unas redes que pueden servir de apoyo y dar libertad o pueden atrapar y asfixiar. El trabajo que nos toca realizar es provocar, incentivar y acompañar a las gentes en el proceso de «bordado» con esos cuatro hilos, pero el dibujo concreto que salga de ese bordado es labor de los bordadores, así como si quieren desbaratar parte del dibujo y hacerlo de otra manera, teniendo en cuenta que no hay modelo, que cada bordado es distinto. Tenemos que estar ahí, y tener las herramientas adecuadas para ayudar a desentrañar los nudos hasta que se sientan con la fuerza y medios para hacerlo solos o con ayudas puntuales en momentos que ellos precisen.

## SABERES

Cuando hablamos de saberes nos referimos al conjunto de mensajes, normas, tópicos, costumbres y valores que marcan lo que está bien y lo que está mal, lo que es oportuno, lo que está permitido o no, lo que está bien visto, lo que está de moda, lo que se debe valorar y lo que se debe despreciar. Estos saberes marcan el modelo de vida que debemos seguir y en gran medida la escala social. Marcan quién es «culto» y quien un ser sin importancia, definen, ponen etiquetas a personas, a colectivos, a barrios y a pueblos enteros, intentan homogeneizar y simplificar la complejidad. ¿Cómo nos relacionamos con estos saberes? ¿Cómo construimos «nuestros» saberes? La única forma de enfrentarnos al poder homogeneizador es reflexionar sobre lo que queremos y cómo podemos construir los propios saberes. Tenemos que acompañar procesos en los que las relaciones de poder tan desiguales, vayan siendo más equitativas. Una de las herramientas para desencadenar procesos reflexivos son las preguntas, por ejemplo: ¿A quién le interesa, quién saca beneficios de que ustedes estén como están o se crean las etiquetas que se les han puesto? ¿Por qué los saberes enlatados de los libros son mucho más importantes que los saberes acumulados en la vida? ¿Qué queremos saber? ¿Qué saberes nos aliviarían nuestros dolores? Para no sentirnos aplastados por los saberes impuestos, oprimidos en nuestra ignorancia, tenemos que saber qué queremos saber, pero eso no es fácil en esta sociedad patriarcal, jerarquizada, llena de jueces del saber y de libros de texto que dicen exactamente qué hay que saber, en qué orden y, lo que es más peligroso, qué no hay que saber.

Construir unas relaciones horizontales entre saberes sería el objetivo de esta línea de trabajo, un objetivo que tiene mucho que ver con la capacidad reflexiva sobre la realidad y con la construcción de un proyecto de vida. Es la lucha contra los determinismos sociales, esos determinismos que te marcan a fuego desde el momento en que naces según dónde, en qué cultura, en qué familia nazcas, a qué sexo pertenezcas y, a lo largo de la vida, según las inclinaciones sexuales, los gustos, las habilidades —en especial la habilidad para hacerte con dinero, lo que se suele llamar, «ser listo» para los negocios—, según cumplas las expectativas o no del sistema educativo correspondiente, etc., etc. Unos determinismos que no de-

jan desenvolverse a ciertas personas, a ciertos grupos, a ciertas clases sociales, a determinados barrios o pueblos, determinismos que quieren marcar diferencias y que han traído como resultado esta sociedad tan enormemente injusta.

## EMOCIONES

Otra de las líneas de trabajo, otro hilo del bordado, son las emociones. Somos seres fundamentalmente emotivos y sin embargo no se trabaja esta base, seguramente por considerarla muy compleja y difícil de abordar. Siempre se deja para especialistas en la materia y en aquellas situaciones que las emociones «se desbordan», cuando se consideran «no sanas» y se tratan de forma independiente de las otras tres líneas y generalmente de forma individual, trabajando sobre el individuo «enfermo». Cuando hablamos aquí de emociones nos referimos a las relaciones que tenemos con las distintas redes en que nos movemos. Si una relación sana con los saberes era poder tener un proyecto de vida, en este caso sería creernos con las capacidades para llevarlo a cabo, para ponerlo en marcha y sentir que los demás también se lo creen. Podemos hablar de autoestima, pero no sólo en la dimensión individual sino grupal y colectiva, pero también de autonomía, de sentirse capaz de enfrentarse a las distintas situaciones de la vida, de no creerse inferior ni superior por pertenecer o no a determinado colectivo, por vivir en determinado sitio o por cualquier otra circunstancia. Hasta que las personas o los pueblos no dejen de sentir vergüenza de pertenecer a determinada realidad o de tener determinadas circunstancias, es muy difícil que se vean con capacidad de construir otra realidad menos dolorosa.

La vergüenza, el miedo y otras emociones y sentimientos paralizantes no se podrán superar sin una reflexión sobre las distintas relaciones emocionales que están asfixiando, pero son emociones y sentimientos en relación a los demás, no dependen de las personas, dependen de las relaciones entre las personas. Es fácil mantener unas relaciones de dominación si la parte dominada cree que se lo merece, y más fácil todavía si la parte dominadora tiene el apoyo social de ejercer un derecho y hasta un deber con esa dominación.

La manera concreta de trabajar esta línea es buscar las potencialidades, no solo los déficit, y abordar el trabajo por el dolor y por el placer. Es preguntar por lo que duele pero también de lo que se disfruta porque es inútil intentar tirar solamente de la parte herida, de las partes lastimadas. Si vemos que una persona ha caído en un hoyo y la queremos ayudar a salir parece más lógico preguntarle sobre qué partes de su cuerpo se puede sostener, si nos puede echar una mano sana para tirar de ella y después ya vendrán las curas de las partes heridas, pero a veces olvidamos esto tan obvio y entramos siempre precisamente por las partes que duelen. Desde lo más personal a lo más comunitario. Si trabajamos con una persona joven porque, por ejemplo, tiene problemas con las drogas o no quiere asistir al colegio, hacemos girar todo el trabajo, todas las conversaciones, sobre esos dos temas. O en una comunidad con fama de que existen muchos actos violentos, ese será nuestro caballo de batalla, la violencia.



Evidentemente así no se sale de los círculos viciosos de hurgar en la llaga hasta lograr que toda la realidad gire en torno a ella.

Es curioso que trabajando con un colectivo de maestros y maestras que me pedían asesoramiento para un proceso participativo en el colegio, me narraran desde el primer día, con pelos y señales, las gamberradas que se hacían en clase y enseguida me describieron, con detalles y pormenores, al cabecilla de los que no querían hacer nada. Cuando les dije que me contaran algo que les gustara hacer, a lo que se dedicaban en el tiempo libre cada uno de los otros alumnos, la sorpresa fue que, aparte de quedarse boquiabiertos, no supieron decir nada ¡de ninguno! Efectivamente, así no se puede trabajar.

## SALUD

La salud la entendemos, en el sentido amplio, como tener las posibilidades de llevar a cabo el proyecto de vida. Hay salud cuando se cuenta con la fuerza y los medios para desenvolverse como se planifique, cuando no hay barreras infranqueables, barreras de cualquier tipo, que nos impidan ese desenvolvimiento como personas, como colectivo, como pueblo. Por mucho que nos planifiquemos individual o colectivamente una vida saludable, si las relaciones con el entorno no son sanas, no podremos llevarlo a cabo. Aparte de que hay que contar con las infraestructuras necesarias de vivienda, servicios, etc. puede haber impedimentos en las relaciones familiares, por ejemplo que por ser mujer no te dejen hacer tal o cual cosa, en las relaciones con el entorno local, por ejemplo en un pueblo pequeño en que todo el mundo está pendiente de los demás o en una ciudad grande en donde no se cuente con el apoyo de una red vecinal, puede haber problemas de relaciones entre culturas o medio ambientales, puede haber problemas de relaciones entre los tiempos de hombres y mujeres, o entre los tiempos de trabajo, de ocio y de participación, de comunicación, etc. También hay condicionantes muy importantes como los factores contaminantes, a todas estas situaciones nos referimos cuando hablamos de salud.

Nos tenemos que preocupar de que las relaciones de poder con todos estos elementos vayan hacia un equilibrio, trabajaremos para que no existan coacciones, poderes asfixiantes o de dependencia. Está claro el poder absoluto que ha venido ejerciendo el poder sanitario sobre lo que se ha llamado «salud» de las personas. Un modelo para el que apenas contamos como protagonistas de nuestro propio cuerpo, de nuestra propia vida, un modelo asistencialista que puede ser casi panacea de todo lo contrario de lo que aquí venimos diciendo. Trabajamos para que estas relaciones tan desiguales de poder cambien, para ello hay que trabajar también con el personal sanitario entre el que existen muy honrosos ejemplos de poner en marcha procesos comunitarios y participativos.

Otras relaciones de poder sobre las que hay que trabajar para luchar por una salud integral, son las existentes con «la política», con los órganos de decisión. Una situación saludable conlleva tener poder de decisión sobre nuestras vidas, sobre nuestro entorno, sobre los recursos. No es nada sana la brecha tan enorme que existe actualmente entre los poderes políticos, llamados nuestros represen-

tantes, y nosotros los representados. La relación con los poderes públicos no se puede reducir al voto, hay que participar en la construcción y en la gestión de esas políticas públicas.

## ECONOMÍA

Otro hilo del bordado, por supuesto tan importante como los demás pero no el único como a veces nos quieren hacer creer, es el que conforman las relaciones con los poderes económicos, las relaciones con el trabajo. No sólo es importante el dinero, sino en general las relaciones con el mundo laboral. Aquí tenemos que hablar de las relaciones de explotación, tan presentes actualmente en determinados sectores y en determinadas situaciones. No podemos olvidar el trabajo de las personas que son explotadas por no tener los papeles según dicta un determinado país, los horarios tan descabellados de algunos contratos, los contratos basura sobre todo de los y las jóvenes, el altísimo porcentaje de personas que trabajan sin disfrutar de lo que hacen, el altísimo índice de siniestralidad laboral en nuestro país, las dificultades de las mujeres para alcanzar el mismo nivel profesional y/o económico que los hombres, los precios que se pagan al agricultor o agricultora por sus productos y como se venden en el mercado...

El trabajo comunitario tiene que ir enfocado también a este campo de la economía. A lo largo del proceso se tiene que poner énfasis en que la gente mejore su situación laboral, trabajando en todos los hilos, pueden ir surgiendo iniciativas laborales propias, reivindicaciones de derechos laborales, saltos al mundo laboral de gente que no lo había hecho, y muchas otras líneas de avance que tienen que ir bien imbricadas con las demás e ir convirtiendo los problemas que se sienten como individuales en reflexiones colectivas para la búsqueda de soluciones.

Son realidades que no podemos obviar en un desenvolvimiento integral, porque si no caemos en un limbo de buenas voluntades, en un trabajo comunitario que se convierte en una dinamización a corto plazo y para «entretener».

## 5. BUENO, Y ¿CÓMO SE PUEDE HACER TODO ESTO EN EL DÍA A DÍA?

Quiero esbozar, un artículo no da para más, los pasos metodológicos que nos pueden ayudar a tener un orden planificado aunque muchas veces la gente desborda ese orden, cosa deseable porque significa que se han apropiado del proceso, pero nos sirve de guión para no perdernos del todo en ese caos magnífico que es la vida comunitaria.

Creo que hay dos peligros extremos. Uno es el activismo, el actuar sin planificación, sin unos objetivos claros, un hacer por hacer, porque no cambia nada en profundidad. Esto puede pasar cuando hay muy buena voluntad, mucha implicación pero, repito, no hay una planificación en el sentido de tener un «para qué» claro y sistematizado que permita hilar unos por qué y unos qué hacer y asimis-

mo una evaluación. Aquí me gustaría insistir que cuando hablamos de planificación nos estamos refiriendo a una planificación participativa, donde podemos planificar lo que nosotros vamos a hacer, el para qué nuestro, pero no podemos planificar lo que la gente tiene que hacer ni los por qué y los para qué de los demás. No es saber lo que la gente tiene que hacer o lo que la gente necesita, es planificar lo que nosotros tenemos que hacer para lograr el grado de implicación necesario que permita ese proceso de reflexión conjunta y en donde la gente diga y decida sobre sus vidas, trabajando con los cuatro hilos antes descritos.

En el otro extremo el peligro estaría en confiar demasiado en que una buena planificación conlleva invariablemente al éxito. Desgraciadamente no hay ninguna varita mágica ni recetas infalibles; en cada sitio y lugar, en cada tiempo y ocasión, las situaciones son distintas y requieren actuaciones distintas, ritmos distintos. No podemos dormirmos en los laureles ni mecanizar nuestra forma de trabajar, se requiere siempre cierto grado de improvisación, sexto sentido, una pizca gorda de creatividad y muchos gramos de sentido del humor.

Debemos comentar otra vez que cuando hablamos de trabajo comunitario nos referimos a tener una planificación integral de un territorio, una planificación que vaya llevando a una coordinación de planes y proyectos y que estos caminen por las sendas marcadas y definidas por las personas integrantes de esa comunidad. El hablar de un trabajo comunitario implica ir construyendo juntos un sueño común. Se puede trabajar en la comunidad cuando trabajamos con colectivos o grupos, pero la suma de esos proyectos no es un trabajo comunitario, tiene que existir un «paraguas» del que pueden colgar muchos proyectos y acciones pero que está previamente definido.

## 6. PASOS METODOLÓGICOS

1. Ejercicio de auto-reflexión, de autocrítica, para desvelar nuestros para qué, nuestros dolores, nuestros prejuicios e ir esbozando, en el caso de que no nos venga dado, el problema sobre el que vamos a trabajar. Esto es un ejercicio imprescindible en el grupo o equipo de trabajo que tantísimas veces se obvia y por lo tanto se actúa con muchas cartas escondidas en muchas mangas. Primero de forma individual y luego grupal, hay que utilizar técnicas que nos permitan exteriorizar prejuicios, miedos, esquemas y valores rígidos acerca de la realidad sobre la que trabajamos, porque de no visualizarlos nos enturbiarían enormemente el trabajo. Se tiene que crear una filosofía de trabajo compartida por el equipo y que sea distinta a la que cada persona trae. Es una construcción conjunta, un espacio común distinto y mucho más rico que la suma de los espacios traídos individualmente. Este paso metodológico lo ponemos en primer lugar solamente por cuestión de orden porque la práctica de la reflexión sobre la acción tiene que convertirse en una práctica cotidiana en cualquier trabajo participativo.

2. Negociación inicial para llegar a un consenso, a partir de los distintos dolores que tienen las distintas partes afectadas, sobre el problema primero sobre el que incidir. Para iniciar un proceso, sea comunitario o no, sea participativo o no, hay que arrancar de algún sitio. En el caso de un proceso comunitario y participativo, hablamos de que este punto de inicio no sea decidido por solo una parte afectada sino que sea negociado entre las partes. Generalmente podemos hablar, como mínimo, de tres partes: La parte política o contratante, la parte técnica y la parte de las personas afectadas.

Hay que arrancar poniéndonos de acuerdo en algo que afecte a las tres partes, no es que tengamos que compartir el punto de vista sobre un problema sino ponernos de acuerdo en que «eso» es un problema. Algo que duela, aunque el dolor sea distinto y ocasionado por distintos factores. Hay que empezar por un dolor a tres bandas, un dolor concreto, eso es lo que me gustaría dejar claro. Si alguna de las tres partes no siente ese dolor, es fácil que el proceso comunitario no arranque o que decaiga al poco tiempo.

3. Qué se ha dicho sobre la situación a trabajar. Es el momento de recopilar declaraciones en distintos medios de comunicación, en programas políticos, estudios anteriores que se hayan hecho en la zona o sobre el problema, trabajos realizados, profesionales que hayan intervenido, etc. También tenemos que analizar los datos que nos ayuden a la contextualización.

4. Después de ponernos de acuerdo sobre el problema por el cual empezar a trabajar y lo que se ha dicho y hecho, tenemos que abrir el foco y visualizar, mediante la técnica del sociograma o mapeo comunitario, «quién es quién» y cómo se relacionan las distintas entidades, personas y colectivos en cuanto a dicho problema.

Con esta técnica también analizaremos con quiénes contamos como afines y con los que podemos coordinarnos, quiénes son diferentes a nosotros pero con los que podremos llegar a algún acuerdo, dónde está, por dónde se mueve, la gran mayoría de la población que no está en los apartados anteriores, y también tenemos que identificar a los opuestos, a aquellas personas o entidades que sentimos como piedras en el camino. Nos haremos la idea de con qué fuerzas contamos a favor, con cuáles nos tenemos que aliar para cosas concretas, a quiénes tenemos que «seducir» y a quiénes tenemos que aislar para que no representen un obstáculo insalvable.

Con este mapa de actores, aparte de sabernos ubicar, también sabremos ubicar las distintas posiciones diferentes posibles. Es decir, sabremos elegir una muestra significativa para escuchar todos los discursos, todas las opiniones diferentes acerca del problema. No es una muestra representativa, es una muestra cualitativa para oír todas las opiniones posibles.

5. Después de saber quién es quién, tendremos que escuchar a todos esos sectores identificados e implicados, de una forma u otra, en el problema o situación sobre la que estamos trabajando.

Empezaremos por entrevistar a personas que llamamos expertos temáticos y expertos vivenciales, para que nos ayuden a centrarnos y a indicarnos líneas o aspectos del problema sobre las que no podemos dejar de investigar.

Así ya estaremos preparados para escuchar a los distintos sectores, entidades, personas, grupos y colectivos (asociados o no), que aparecen en el mapeo.

Para esta escucha utilizaremos técnicas e instrumentos cualitativos: talleres, entrevistas abiertas o semiestructuradas, tanto individuales como grupales, grupos de discusión, etc.

Cuando trabajamos delante de una sola persona, tendremos que ayudarla a pensar en los otros protagonistas y, cuando no es posible escucharlos directamente, que nos diga cómo cree ella que viven los demás la situación, qué dicen, cómo manifiestan el dolor que les produce. En todo momento hacer el salto hacia la complejidad de las situaciones, hacia las redes implicadas porque ahí es donde hay que tejer las soluciones.

6. Devolución. La labor ahora es sistematizar toda la información recogida, que no es interpretar, ni juzgar, sino organizarla para poderla devolver de manera entendible y que sirva para la reflexión conjunta.

El objetivo de la devolución es provocar una reflexión sobre lo dicho, «por qué dijimos lo que dijimos». Este es el paso metodológico fundamental si queremos trabajar la participación. Teniendo unas primeras impresiones, no es cuestión de interpretar nosotros solos esos resultados y decir como es la población o qué opinan y de ahí sacar nosotros una programación de acciones a realizar. Estos primeros resultados pueden contener muchos tópicos, muchas contestaciones «políticamente correctas» y muchas veces llevan a planificaciones que conducen al fracaso. Se trata de que la población reflexione sobre lo que dijo, por qué lo dijo y que cada persona vea que hay muchas opiniones distintas a la suya, igual de válidas y que para construir una solución tenemos que ponernos mínimamente de acuerdo.

Estas devoluciones hay que hacerlas, cuando hablamos del ciclo largo, a través de talleres, reuniones colectivas más o menos amplias, mediante eventos multitudinarios y algo festivos, etc. y siempre se utilizarán las frases textuales, las opiniones tal cual fueron emitidas. Lo que hay que cuidar es que estas opiniones sean suficientemente variadas y de distinto signo, que las haya positivas y negativas, que aparezcan las más oídas pero sobre todo, las originales, las que abren nuevas rutas, nuevos puntos de vista aunque hayan sido dichas minoritariamente. Se evitará dar solamente dos posturas, como suelen hacer las encuestas: a favor o en contra, porque con esto lo único que se consigue es el enfrentamiento.

to y que unos «ganen» y otros «pierdan». Cuando estamos con una persona, le presentamos ordenadamente lo que ha contado, lo que ha dicho de los otros y los temas a los que se ha referido.

Este es el paso en el que servimos de espejo, donde facilitamos a la persona, al grupo, a la comunidad, que se mire a sí misma y se vea formando parte de un todo más amplio, que la gente se mire entre sí, que haga suyo el problema y vea la posibilidad de ser protagonista de las soluciones.

7. Como la realidad es muy compleja y los problemas también aparte de muy numerosos, hay que priorizar, hay que encontrar tres o cuatro aspectos sobre los que empezar a incidir. Para ello se utilizan técnicas como el flujograma, el árbol de problemas, etc. que a través de la búsqueda de las posibles relaciones causales y de ubicar a los actores principales para la resolución de dichos problemas, permiten visualizar esos «nudos críticos» posibles de abordar.

Con este paso la gente empieza a ver los posibles caminos, se va desenredando la madeja, se pueden superar los momentos de agobio por la magnitud o complejidad de los problemas. Lo importante es apropiarse de la idea de que puede haber un camino pero que hay que construirlo. Aquí se rompe la rueda del paternalismo y del esperar que otros solucionen o del decidir por otros.

8. Después de seleccionadas esas tres, cuatro o cinco líneas por donde avanzar hay que ponerse a soñar. ¿Hacia dónde queremos ir? Es marcarse unos objetivos pero no como metas cerradas a conseguir, sino como puntos en el horizonte que iluminen constantemente el camino, que sirvan para definir indicadores para avanzar y evaluar. No son simples sueños irrealizables ni tampoco palabras bonitas de lo que quedaría muy bien conseguir, son «ideas fuerza» sentidas y por las que vale la pena luchar. Aquí se ve lo difícil que es saber lo que queremos, muchas veces lo que nos guiará será lo que no queremos. Es igual de válido para avanzar y para que la gente se vaya apropiando de su propio devenir.

9. Si ya sabemos lo que queremos, o al menos lo que no queremos, de lo que hay que huir, ahora es el momento de pensar en acciones concretas que se puedan realizar teniendo en cuenta tiempos y recursos.

Hay que volver a talleres, talleres de creatividad, para que la gente proponga acciones concretas. A estas alturas del proceso ya se han creado estilos distintos de proponer, de pensar en soluciones, normalmente no se echan tantos balones fuera, se asume la parte de responsabilidad y se confía en que juntos se pueden lograr cosas.

Todo el desarrollo del trabajo implica una «educación» en procesos participativos que va arraigando en los colectivos, son granitos de arena que se van poniendo para caminar hacia democracias participativas. También en un trabajo más individual se cortan los vínculos asistencia- listas y de esperar que otro solucione, para asumir más protagonismo sobre la propia vida.

10. Ya seleccionadas las acciones a realizar hay que hacer cronogramas con tiempos, y distribución de responsabilidades. Cuadros con los recursos necesarios, y con la organización necesaria para la realización y seguimiento.
11. A lo largo del proceso se ha tenido que ir conformando una estructura democrática de organización para la toma de decisiones. Es necesario un grupo motor, un pequeño grupo para dinamizar todo el proceso y una comisión de seguimiento con todas las «fuerzas vivas» para que el procedimiento sea transparente, aparte de los grupos o equipos de trabajo que se encargan de cada línea de acción. Esta estructura, en el trabajo individual o con grupos, es la relación que se ha creado entre las personas y el o la profesional. Debe ser una relación lo más horizontal posible que permita el compartir saberes y emociones, una relación «saludable» que no cree dependencia, que amplíe la capacidad de elección.
12. También hay que diseñar los mecanismos de difusión, para que el trabajo no quede encerrado en pequeños grupos, y los instrumentos para la evaluación. La difusión hay que hacerla atendiendo mucho a las formas «normales» de comunicación en el territorio y entre los distintos colectivos. Hay que usar y mejorar los canales ya existentes. La evaluación se hará siguiendo las pautas e indicadores establecidos en su momento para cada una de las líneas de acción. Insisto en que esto es un esquema metodológico, no son pasos rígidos porque el proceso desborda el orden establecido. A medida que la gente se apropia del trabajo y de las técnicas, impone sus ritmos y su creatividad. Normalmente antes de recorrer todos los pasos surgen acciones que se pueden ir realizando y que animan mucho a seguir, son pequeñas cosas que ayudan a que la gente se crea capaz y confíe en la voluntad de políticos y técnicos de hacer caso a lo que ellos propongan.

## 7. A MODO DE CONCLUSIÓN

Quisiera terminar con un mensaje esperanzador respecto a la posibilidad de hacer un trabajo social (en el sentido amplio del término), que supere las divisiones, tanto académicas y de organización burocrática, como de métodos y formas según sea la profesión que ejerzamos, quién nos contrate, el tiempo del que dispongamos o el lugar desde donde nos implicamos.

Tenemos el reto de superar barreras que se han ido creando artificialmente, viejas divisiones que respondían a un modelo de organización social ya obsoleto. Las rígidas clasificaciones académicas del conocimiento son fruto de un momento histórico que no están dando respuesta a las necesidades actuales. Las distintas administraciones, con sus parcelaciones y formas de atender las grandes demandas sociales, también dejan mucho que desear en ese camino de la transformación social.

Ojalá podamos aportar un pequeño grano de arena viendo la integralidad de las situaciones, implicándonos, reflexionando continuamente sobre nuestro quehacer y compartiendo nuestras experiencias.

## **8. PARA SEGUIR LEYENDO**

Existe una página web: <http://redes.eurosur.org/escuelasdecidadania/default.html> donde se pueden leer una serie de artículos que sirven como introducción a estas metodologías y que, además, cuentan con bibliografías para ampliar conocimientos, tanto metodológicos como de la epistemología.