

Propuesta de estrategias transversales y métodos de trabajo para elaborar un plan integral desde una perspectiva comunitaria

Loli CASTILLEJA*

ETCS. Barcelona

Recibido: 22 enero 2006

Aceptado: 27 febrero 2006

RESUMEN

Las siguientes páginas forman parte de un informe más extenso encargado por el *Servei de polítiques de diversitat i ciutadania de la Diputació de Barcelona (Àrea d'igualtat i ciutadania)*, a cuyos responsables agradecemos la colaboración en la presente publicación. El título del informe completo es *Planes integrales y ciudadanía, una perspectiva comunitaria*. El informe completo es una propuesta metodológica basada en el desarrollo de estrategias que ponen énfasis en la propia comunidad y, por lo tanto, en los agentes que intervienen, sean éstos instituciones públicas o formen parte de la ciudadanía. Entendemos que la puesta en práctica de Planes Integrales -comprendidos como procesos de desarrollo comunitario-, son propuestas que tienen que contribuir a la transformación social y a la construcción de ciudadanía en nuestros barrios.

Palabras clave: comunidad, estrategias de intervención comunitaria, plan integral, participación ciudadana.

Proposal of transverse strategies and work methods to create an integral plan from a community perspective

ABSTRACT

The following pages are part of a more extensive report commissioned by the «Servei de polítiques de diversitat i ciutadania de la Diputació de Barcelona (Area de igualtat i ciutadania) to whose officials we express our thanks for their collaboration in this publication. The complete title of the report is *Integral Plans and Citizenship, a Community Perspective*. The complete report is a methodological proposal based on the development of strategies which place emphasis on the community itself, and, as such, on the intervening agents, whether they be these public institutions or are part of the citizenry. We understand that to put into practice such Integral Plans – which are understood to be community develop-

* Equipo redactor: Loli Castilleja y Juana Ferrer. Equipo colaborador: Joel Martí y Sandra Pardo. ETCS (Estrategias de transformación comunitaria y sostenible) Barcelona.

ment processes – the proposals must contribute to the social transformation and building up of the citizenry in our neighborhoods.

Key words: community, community intervention strategies, integral plan, civil participation.

SUMARIO: 1. Introducción. 2. ¿Por qué un plan? Voluntades y puntos de partida. 2.1. Voluntades necesarias. 2.2. Puntos de partida claves desde la institución que promueve. 3. Principios motores de la propuesta. 3.1. ¿Qué proceso educativo? 3.2. ¿Qué transformación y qué desarrollo? 4. Recursos humanos necesarios (equipo técnico del proceso). 5. Bibliografía. 6. Experiencias.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de las siguientes páginas haremos hincapié en las bases y en los elementos previos que consideramos necesarios para llevar a cabo los planes. Y nos centraremos básicamente en el Para qué de estas intervenciones. Sobre la metodología veremos el Cómo; y también hacemos referencia de forma muy breve al *equipo técnico del proceso* que consideramos una pieza importante —aunque no la única— en estas iniciativas.

Somos conscientes de que el abordaje que aquí se expone no es neutro. Se sustenta en una propuesta político metodológica, que defiende procesos de desarrollo comunitario en un escenario que apuesta por la sostenibilidad¹. Creemos que esta propuesta de abordaje de la comunidad es la más adecuada para conseguir el equilibrio y la cohesión en entornos locales, la integración entre los territorios y sus habitantes. Ante este escenario no podemos dejar de tener presentes los siguientes aspectos más globales:

- Los cambios que aceleradamente están incidiendo en nuestros entornos próximos son cada vez de mayor complejidad, diversidad, y con una incerteza incorporada, sustantiva, tanto en la economía como en la política, la familia, la demografía, etc.
- Nuestros entornos locales son una «caja de resonancia» de los procesos más globales (fragmentación, dualización, exclusión, guetización), pero con un mayor grado de vulnerabilidad, de conflictividad, de marginalidad y de insostenibilidad social.
- Las actuales formas de hacer, relacionarse y organizarse (más dentro de una lógica de fragmentación y de existencialismo, puntual, a corto plazo y finalista) son insuficientes para dar cobertura y respuesta a todos los retos que plantean estos cambios (ni el qué hacemos ni en el cómo lo hacemos).

En los procesos de intervención local, hay un momento inicial en el que es necesario plantearse que se tiene que incidir en el desarrollo de un barrio y sobre unas personas que no son «objeto de intervención» sino sujetos que tienen capacidad potencial de incidir y decidir.

¹ Desenvolupament sostenible. Carta dels pobles i ciutats europees d'Aalborg (1994).

En este momento conviene determinar si se decide dar un salto cualitativo: si se quiere apostar por promover una nueva cultura de abordar los retos, las oportunidades, las «formas de hacer y relacionarse»; o si se quiere promover un proceso donde las personas dejen de tener la condición de individuos aislados para incorporarse a la construcción de la colectividad, de la comunidad, en un proceso que articule dinámicas y espacios de relación, de vertebración, donde estas personas desarrollen su capacidad de poder incidir, negociar, construir redes de influencia y corresponsabilizarse conjuntamente con los otros.

Y si, finalmente, se quiere un proceso en el cual el espacio público aparezca como pertinente para todos los que, directamente o no, estén vinculados a este territorio (por residencia, trabajo, rol, dedicación...), un espacio para que, en definitiva, cada uno desde su lugar, su rol (vecino, político, técnico, profesor, comerciante...), aportando y colaborando (trabajando conjuntamente con otros), pueda constituirse como ciudadano y pueda ser partícipe del desarrollo de su comunidad.

2. ¿POR QUÉ UN PLAN? (VOLUNTADES Y PUNTO DE PARTIDA)

Con todos estos planteamientos, en el momento de promover la iniciativa de los planes integrales aparecen dos cuestiones importantes previas, bien se desarrollen desde las instituciones públicas o desde las plataformas de entidades/asociaciones, servicios públicos, etc.

- **Para qué** se tendrían que incorporar estas otras formas de hacer, lo que nos conduce a **para qué** lo queremos hacer, **qué** queremos conseguir con nuestra actuación.
- **Qué** otras formas de hacer podríamos incorporar para encontrar respuestas a estos retos y convertirlos en oportunidades.

Es aquí donde interviene la intención, la innovación y el valor diferencial, transformador o no, de la intervención. En función de estas cuestiones, el método (cómo lo haremos) dará coherencia a esta intencionalidad y dirección.

Entendemos que estos procesos se tienen que apoyar en los siguientes principios o voluntades:

2.1. VOLUNTADES NECESARIAS

- Voluntad de construcción de ciudadanía: potenciar sujetos que se sientan protagonistas de su «papel» en la comunidad, con identidad y sentido de pertenencia a ella, capaces de incidir y de participar tanto en los cambios necesarios para el desarrollo personal y colectivo, como en la construcción de un proyecto común que aglutine y teja redes (unidad común: unidad para conseguir el bien común).
- Voluntad de transformación: de personas objeto de intervención a sujetos que aprenden a determinar qué es lo que desean y cómo pueden ac-

ceder, cómo pueden desarrollar sus capacidades para conseguirlo con la lógica de la colaboración. Y desde los territorios donde viven estas personas, en los cuales sus necesidades o demandas se transformen en oportunidades por un desarrollo digno, equitativo y sostenible, donde la mejora de la calidad de vida sea asunto de todos los actores presentes en el territorio.

- Voluntad de un proceso educativo: la misma puesta en marcha de este proceso ya es en sí misma un itinerario educativo para los actores que intervienen (ciudadanos, políticos, técnicos, agentes económicos). Cada uno, desde la posición donde se encuentra, va aprendiendo y se va capacitando, tomando conciencia en la co-construcción de esta comunidad: sobre la base de otros valores, otras actitudes, otras formas de relacionarse, no considerando al otro como responsable del conflicto sino necesario para la construcción de consenso y liderazgos compartidos. Cada situación o respuesta, aunque tenga que ser operativa, puede tener este valor diferencial. Pero sobre todo porque esta voluntad de transformación tendrá que sustentarse en agentes con capacidad y con conciencia de lo que significa esta construcción.
- Voluntad de cambio: forma parte de este proceso educativo que empieza por uno mismo con una toma de decisión de cambio de constituirse como sujeto activo. Y continúa al ponerse en relación con los demás para construir un sujeto colectivo co-responsable capaz de dar respuestas. Y esta voluntad de cambio extensible a cada actor involucrado en el proceso (ciudadanos, políticos, técnicos, agentes económicos), generando complicidades en los otros para que estén dispuestos a cambiar y a introducir -en su lógicas y en sus dinámicas- los necesarios cambios políticos y organizativos que faciliten el proceso.
- Voluntad relacional: es en la articulación de espacios de relación y de colaboración entre los diferentes actores de la comunidad desde donde se puede facilitar la cohesión, la inclusión, y la vertebración. Abrir y promover estos espacios supone incorporar en las diferentes actuaciones la clave de «*con quien*» y facilitar espacios donde se exprese la diversidad (huyendo de las lógicas «ausencia/invisibilidad» o «en contra»): articular con los ciudadanos -asociados o no-, con las administraciones públicas, con los técnicos de los servicios, con los agentes económicos, y también con otros territorios/ comunidades o actores externos a la comunidad (profesionales, universidades, organismos, fundaciones, etc.).

2.2. PUNTOS DE PARTIDA CLAVES DESDE LA INSTITUCIÓN QUE PROMUEVE

Para poder llevar a cabo estas voluntades, la propuesta que desde aquí hacemos precisaría de tres puntos de partida o elementos clave, sin los cuales, o a falta de alguno de ellos, estos procesos de construcción pueden disminuirse:

- Una intencionalidad y reconocimiento políticos: Una intencionalidad de construir cambios a partir de los intereses y las necesidades de las personas y los territorios donde habitan, aprovechando los entornos locales para potenciar y favorecer herramientas de promoción, cohesión y desarrollo colectivo.

Para dar soporte a esta intención, se hace imprescindible el reconocimiento y el apoyo por parte de las administraciones y de la clase política una nueva cultura de organización y de relación en su programación, que facilite la mayor implicación posible, tanto de los servicios y recursos públicos como de entidades, asociaciones, colectivos, etc. En el plano político ciudadano, este reconocimiento por parte de representantes y de entidades de la comunidad facilitaría los liderazgos compartidos y la vinculación de otros actores a este proyecto común.

- Un cambio de visión en la concepción de trabajo de los servicios públicos, incorporando un enfoque transversal que tendrá una doble vertiente. Por una parte, desde el punto de vista sustantivo, en el qué vamos a hacer, teniendo en cuenta diferentes aspectos: las múltiples dimensiones de la realidad en la cual se tiene que intervenir (personas y territorios); las servidumbres que se suelen tener a infinidad de proyectos (muchas veces solapados o desarticulados); la posibilidad de sumar oportunidades con una mirada integral e integradora. También y en una dimensión más operativa, es decir, en el cómo puede hacerse, se tiene que asumir la promoción y la articulación de las sinergias que los diferentes ámbitos, espacios (públicos, privados o ciudadanos), agentes y recursos existentes pueden generar.

- Reconocimiento e incorporación de las diferentes escalas de intervención en el trabajo conjunto: en muchas ocasiones, hay problemáticas o retos en el entorno local donde intervienen diferentes escalas de influencia y de decisión. A veces, las respuestas u oportunidades exceden incluso del ámbito local o entran en concurrencia o en competencia con otros ámbitos, que deben ser considerados.

Dentro de este marco complejo y multidimensional, se ve más la necesidad de otras formas de organización, de otra cultura de relación, donde la innovación, la creatividad, la flexibilidad y la «mirada transversal» estén presentes para poder coordinar todas estas escalas y niveles, aprovechar más estratégicamente los recursos existentes entre los diferentes ámbitos.

En resumen, el proceso se inicia desde el mismo momento en que se decide incidir en una realidad compleja, en la que se tiene que conseguir una mejora de la calidad y de las condiciones de vida de una comunidad. La cuestión es: desde donde nos posicionamos para abordar esta intervención. De aquí que la intención y las voluntades de un proceso participado son clave para abordar la dirección de las herramientas que se ponen en juego con la finalidad de conseguir el desarrollo de la comunidad.

Se trata de una apuesta estratégica en la cual todos participan, tanto si aportan como si no, si hacen o dejan de hacer. Es una invitación a incorporarse a otro modelo de «hacer», con nuevos valores y actitudes, necesarios para hacer frente a nuevas realidades.

Por este motivo es importante ir «construyendo» la participación y la incorporación del máximo número de actores posibles. Que se vayan sumando, desde su realidad, su voluntad y creencia a una «visión común» que implica también un enfoque transversal en la concepción de trabajo de los servicios públicos que facilite y haga posible este desarrollo integrador.

Y para ir sumando, se necesita de la intención y del soporte político para organizar las relaciones en esta dirección: relaciones entre actores, ámbitos, escalas y territorios.

3. PRINCIPIOS MOTORES DE LA PROPUESTA

A partir de valorar y definir lo que queremos y desde dónde lo queremos, necesitamos de unas «bases o principios motores» que nos permitan ir «aterrizando» en el trabajo comunitario cotidiano.

Estas bases son los fundamentos o instrumentos de un modelo de intervención *abierto* (que suma y articula), *procesal* (no finaliza, siempre en construcción con sus momentos y sus fases), *revisable/regulable* por los mismos protagonistas que intervienen. Y *negociable*, en cuanto a ritmos, tiempos y prioridades (tanto a corto como a medio y largo plazo).

Estos fundamentos o principios motores facilitarían el abordaje de la compleja realidad de los entornos locales para hacer posible la opción de un desarrollo más integral y equitativo, la sostenibilidad social, económica y de medio ambiente. Según nuestra propuesta, estos principios son:

- Proceso educativo.
- Desarrollo sostenible.

3.1. ¿QUÉ PROCESO EDUCATIVO?

Sin pretender que la educación resuelva todos los problemas que un plan integral tiene que afrontar, la vertiente educativa de un proceso comunitario, como escuela de participación ciudadana, tiene que asumir el reto de construir «comunidad» despertando y estimulando capacidades, valores, actitudes en las personas que promuevan en el conjunto de esta comunidad el ejercicio de la ciudadanía, individual y colectivamente.

Este proceso educativo connota, de forma implícita o explícita, que en las prácticas que se generen, desde el Plan, se asuma y se haga pedagogía en lo cotidiano sobre una nueva cultura de participación, no solo asumida por los ciudadanos y ciudadanas sino también por los representantes políticos y de las administraciones que entran en juego.

Cualquier proceso educativo es un mecanismo generador de estímulos que puede propiciar muchos y diferentes aprendizajes, despertar capacidades, y construir valores y actitudes en las personas a lo largo de su vida.

Es evidente que cada persona tiene su proceso educativo, fruto de su propio crecimiento personal, experiencias, etc. Y, por lo tanto, serán diferentes los valores, las actitudes y las capacidades que entran en juego en un proceso de construcción colectivo cuando éste es participado. En la esfera más social y con la intervención que queremos promover en un determinado territorio (PI), estarán presentes personas, grupos y colectivos con experiencias diversas: en el mundo asociativo, en el mundo profesional, en el mundo de la educación, etc., que pueden aportar su conocimiento y también compartir sus valores.

Este patrimonio de «valores» presente en los territorios no sólo adscrito a la ciudadanía sino también a las prácticas de los profesionales y de los representantes políticos, es un elemento a considerar a la hora de pensar en la vertiente educativa del proceso al cual hacíamos mención. En definitiva son las personas, grupos, colectivos, instituciones, las que formarán parte de este proyecto común y es en las relaciones con los otros donde se generarán nuevos valores y capacidades y, por lo tanto, un nuevo proceso educativo.

Pensamos que el proceso educativo hacia la construcción de ciudadanía tiene que considerar o, al menos tener presentes, los siguientes elementos:

- La responsabilidad, entendida como la capacidad de hacerse cargo y responder de los otros. Fomentar esta responsabilidad es un paso previo para trabajar la autonomía de las personas y su inclusión social.
- La autonomía, como capacidad de pensar y actuar libremente, con criterio, y posicionamiento, implica también asumir las consecuencias de las actuaciones y posicionamientos.
- El respeto y reconocimiento del otro. Este valor es necesario para la comunicación efectiva y para establecer relaciones con los otros, pudiendo tener diferentes opiniones, y sin que esto suponga que tengamos que hacer lo mismo. La construcción conjunta a partir de las aportaciones individuales y colectivas busca como objetivo incluir y sumar constantemente más personas al proceso. En este sentido, es necesario que las personas sean escuchadas, valoradas y se reconozca su experiencia para construir opinión y proyecto. Esta apuesta huye del planteamiento por el cual la participación está adscrita «a los mismos» o solo escucha a unas determinadas voces. Reconocer a los otros, es en cierta medida facilitar la inclusión de otras voces y experiencias.

En la práctica, considerar este proceso educativo puede significar desarrollar una doble línea de acciones educativas:

- La que se desprende del trabajo cotidiano, y que tiene que ver con el propio desarrollo del plan integral y del cómo este se articula. Es necesario tener presente que, implícitamente, la metodología que se propone com-

porta unas formas organizativas y espacios de trabajo que cuentan con esta vertiente educativa, y con los elementos antes mencionados.

- Y otra línea de acción puede ser la de formular propuestas formativas «dirigidas» hacia la capacitación de aspectos que se necesiten reforzar, en función de las necesidades que se planteen.

Diferenciamos, en este sentido, dos tipos de aprendizajes posibles enfocados a la «capacitación de ciudadanía activa» en el marco del plan integral: los aprendizajes cotidianos basados en la experiencia y en las formas de hacer, y los aprendizajes que se puedan conseguir desde la formación teórico/práctica planificada.

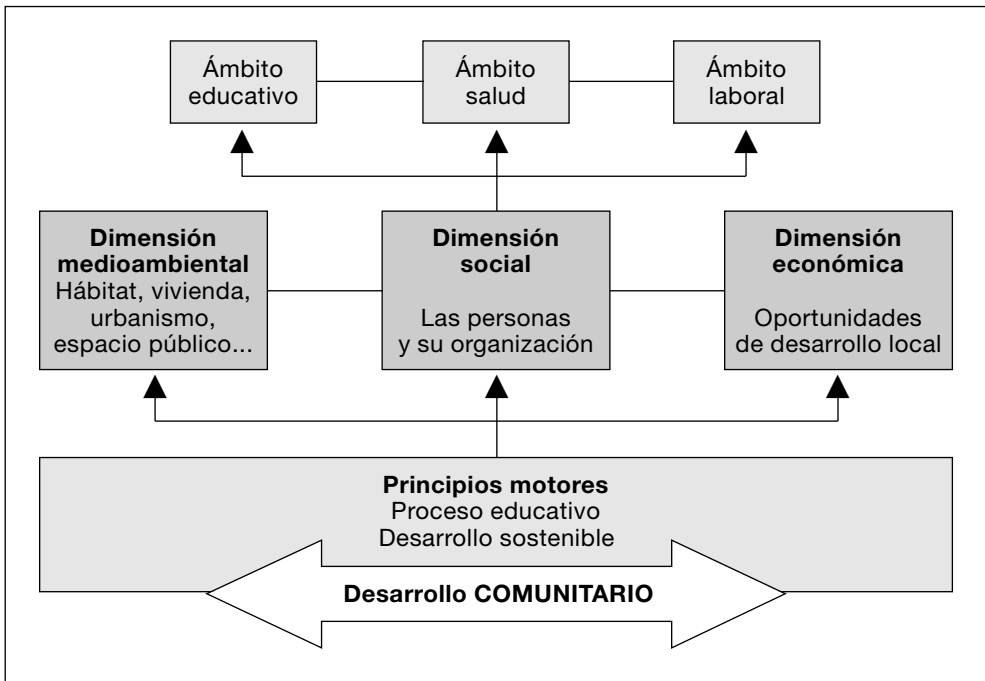
En resumen, construir comunidad supone un aprendizaje para todos los actores que participan: entenderlo y vivirlo en el día a día, para conseguir una mejora en la calidad de vida, y un desarrollo más equilibrado y equitativo.

Los planes integrales, en tanto que procesos educativos sostenidos en el tiempo, tienen que trabajar para la capacitación de las personas y promover la construcción de valores y actitudes: responsabilidad colectiva, autonomía, respeto y reconocimiento del otro.

3.2. ¿QUÉ TRANSFORMACIÓN Y QUÉ DESARROLLO?

Como ya se ha mencionado, esta propuesta se enmarca en un modelo de intervención que apuesta por el *desarrollo sostenible*, entendido como equilibrio e

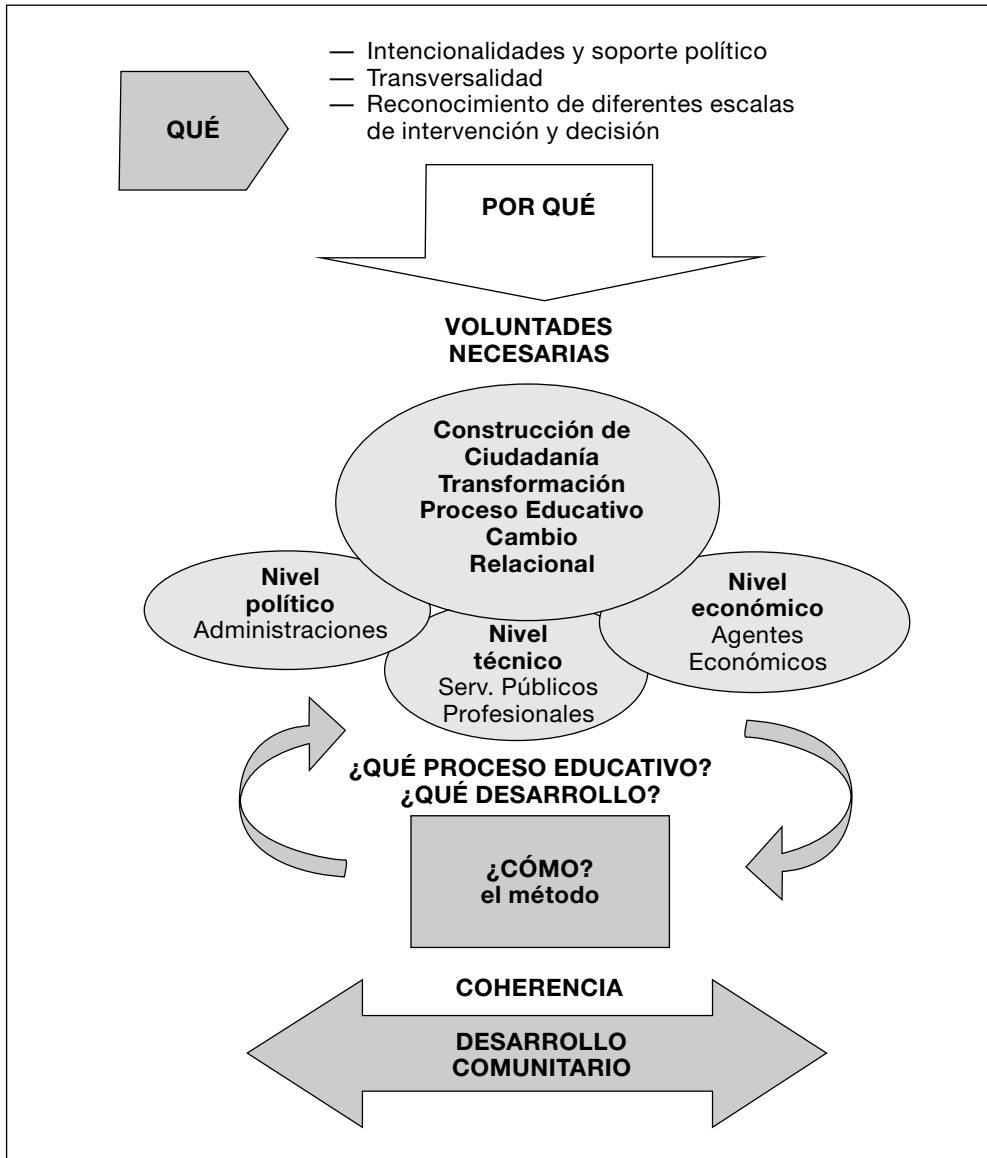
Cuadro 1: Dimensiones de trabajo en un proceso de transformación



integración entre objetivos sociales, económicos y medioambientales, con vocación de que perduren en el tiempo para hacer frente a nuevas realidades y necesidades sociales.

Según las realidades de cada territorio, unos objetivos pueden tener mayor prioridad sobre otros en cada momento, entendiendo que ha sido una decisión tomada por los actores implicados en este entorno. En cualquier caso, es impor-

Cuadro 2: Síntesis, principios motores de la propuesta



tante considerar que, a largo plazo, se tendría que encontrar el equilibrio entre las siguientes dimensiones, permanentemente interconectadas:

- Dimensión del desarrollo medioambiental (desde el entorno/territorio y hábitat de las personas: espacio público, vivienda, medio natural, infraestructuras, transportes...).
- Dimensión del desarrollo social (las personas y su organización social, desde la educación, la cultura, la salud y el trabajo).
- Dimensión del desarrollo económico local (las personas como motor de desarrollo y las oportunidades del territorio).

Estas tres dimensiones no son compartimentos aislados sino que atienden a la complejidad e interconexión de la realidad en la cual nos encontramos. Cada una de las dimensiones está estrechamente relacionada transversalmente. Por ejemplo, la salud está presente en la vivienda, los transportes, la cultura, etc.

Optar por esta vía implica conocer y reconocer las características de cada territorio y de sus habitantes: las especificidades de su organización social, necesidades, intereses, problemáticas, oportunidades internas, con su correspondiente abordaje particular, pero sin perder la mirada global.

Reunir las dos miradas, la específica y la global, hace necesaria una visión transversal que facilite la articulación tanto entre los diferentes ámbitos o sectores como entre las diferentes escalas de intervención y decisión. El día a día nos está mostrando continuos ejemplos de esta realidad compleja interconectada (p.e. entre salud y cultura de la salud).

Cada una de estas dimensiones son los escenarios para poner en práctica las voluntades, la intención y el reconocimiento político que hagan posible el desarrollo sostenible que en este documento se propone.

4. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS (EQUIPO TÉCNICO DEL PROCESO)

La existencia de un equipo profesional que trabaje para la puesta en práctica de este proceso se justifica en la medida en que su rol fundamental responde a una necesidad no cubierta. Esta necesidad, cuando hablamos de procesos integrales, tiene que ver con la transversalidad necesaria que piden este tipo de planificaciones. La transversalidad sustantiva y de proceso no sólo se asegura con las voluntades de la institución que promueve, requieren por lo tanto de profesionales que puedan trabajarlas con y por la comunidad.

La formación de este equipo, en cuanto a número de integrantes, vendrá dada por el ámbito territorial del plan integral y por las necesidades del propio proceso, que seguramente variarán a lo largo del tiempo. En cualquier caso, apostamos por un equipo que, como mínimo, esté formado por dos profesionales a jornada completa. Este equipo tiene que convertirse en un recurso estable y, por lo tanto, las condiciones contractuales tienen que poder ser reguladas por quien

promueve el plan, esté integrado dentro de la plantilla del Ayuntamiento, u otra institución pública/privada, sea externalizada, o se opte por una combinación mixta. En cualquier caso, la legitimación de este equipo tendrá que ser un punto importante a trabajar con los actores que forman parte de este plan, básicamente para que este equipo no sea visto como un elemento ajeno e impuesto.

También se ha de destacar que aunque se cree un equipo nuevo, con unas determinadas funciones perfectamente delimitadas y básicamente al servicio del proceso, hará falta que los recursos ordinarios, y por lo tanto algunos profesionales del Ayuntamiento y otras instituciones, se pongan también a disposición de este proceso comunitario. Esto ha de poder ser efectivo dedicando parte de su jornada laboral a algunas de las acciones que este proceso pedirá.

La necesaria consolidación de un equipo estable no excluye la necesidad de otros profesionales específicos en momentos puntuales, (arquitectos, sociólogos, educadores, mediadores, etc.) en la medida en que el plan integral se desarrolla y requiere de recursos específicos, así como si estos recursos no pueden ser alcanzados por los profesionales de las instituciones públicas. En este sentido, es necesario considerar y delimitar muy bien la dimensión y el alcance de estos recursos específicos cuando se ponen a disposición del plan y asegurar, en general, la sostenibilidad técnica y profesional del mismo para no provocar desequilibrios. Con un cuerpo teórico sobredimensionado, la comunidad ya dispone de profesionales que están trabajando en los recursos públicos.

El equipo del Plan Integral trabaja por unas intenciones, estas son:

1. Construir ciudadanía y promover la transformación hacia un desarrollo sostenible. Es sobre el paraguas de estas intenciones, antes mencionadas, donde queremos enmarcar los siguientes criterios metodológicos que tienen que orientar su práctica en el sí de la comunidad, hacia la promoción de:
 - Valores: hacia la construcción de autonomía, de respeto, de reconocimiento, de identidad colectiva, en sintonía con la filosofía del plan.
 - Estrategias de comprensión de la realidad. Supone activar mecanismos que permitan a las personas tomar parte activa en la construcción de ciudadanía, con el fin de mejorar sus condiciones para tomar conciencia y actuar, por este motivo es importante que las personas puedan:
 - Disponer de información sobre los acontecimientos y hechos que inciden en su comunidad y a la vez comprenderlos.
 - Que las personas puedan tener la posibilidad de poder situarse y participar en el proceso de transformación de forma activa y con responsabilidad, a partir de su propia reflexión, y en la medida que sienten que pueden aportar y, a la vez, recibir.
 - Capacitación: en el sentido de minimizar algunos condicionantes que inhiben a las personas a participar. A modo de ejemplo esta capacitación tendría que consistir en el aprendizaje de algunas técnicas con-

cretas: técnicas de comunicación (escucha activa, oratoria), técnicas de negociación, técnicas de toma de decisión, etc.

- Promover el trabajo conjunto y la colaboración. El hecho colectivo y la misión común que proponen los planes implica necesariamente potenciar una nueva forma de relacionarse y de generar alianzas plurales e integradoras.
2. Roles y funciones principales: El equipo de proceso, en el momento de abordar el trabajo con los diferentes agentes y de plantear propuestas, como en cualquier intervención social, debe considerar los aspectos condicionantes del contexto. Estos condicionantes son claves a la hora de pensar en la composición de un equipo de trabajo, sea para garantizar el proceso comunitario o para desarrollar aspectos concretos del mismo. Aunque atribuimos a este equipo un conjunto de roles y funciones determinadas, no necesariamente tienen que ser garantizadas por todos los técnicos que forman parte de este equipo, sino que pueden estar repartidas entre sus miembros atendiendo a diferentes figuras y/o perfiles profesionales. Los roles y funciones por los cuales apostamos los clasificamos en los siguientes dos ámbitos o tipos de saber:

— Saber hacer:

- Metodólogo: El equipo es un agente más que interactúa en el territorio, y como cualquier otro agente, desarrolla sus tareas aportando, desde su profesionalidad, metodología de trabajo: aporta elementos de planificación y de evaluación. Su especificidad se basa en su conocimiento en procesos comunitarios y en la aplicación de los mismos, por este motivo es necesario el respeto a su autonomía de funcionamiento, así como su reconocimiento como profesional.
- Estratega: La consideración activa de los diferentes agentes supone reconocer la diversidad de pareceres que encontramos en la colectividad, su complejidad, sus relaciones, los puntos de encuentro y también los puntos de desacuerdo en las acciones que se desarrollarán. En este sentido, es necesario elaborar estrategias que ayuden a la necesaria cohesión y a la visión global, tanto entre las relaciones entre agentes como en el tipo de propuestas que se hagan.
- Comunicador y generador de conocimiento basando su trabajo en la transparencia-visibility. Significa aportar el conocimiento continuo de los éxitos y fracasos «significativos» que se den a lo largo del proceso para contribuir a la construcción colectiva.
- Innovador: Implica asumir la realidad cambiante y compleja, y en este sentido, la predisposición y la apertura a nuevas formas de hacer creativas fruto de su relación constante con el conocimiento que

pueden aportar otros profesionales, asesores, universidades, u otros equipos que, a su propuesta, puedan desarrollar aspectos concretos.

— Saber estar:

- Educador, como transmisor de valores, actitudes y maneras de hacer que contribuyan a un nuevo posicionamiento, constructivo, propositivo y autónomo, de la propia comunidad sobre las realidades sociales, educativas.
- Dinamizador, en el sentido de estimular las capacidades y potencialidades de las personas, grupos, colectivos y organizaciones para que contribuyan en la calidad de vida y en la colectividad en sentido amplio.
- Facilitador: tiene que considerar los ritmos y los tiempos de trabajo los cuales tienen que estar en consonancia con el propio proceso de apoderamiento colectivo. Para que se produzca este apoderamiento es necesario que sea asumido como punto de llegada a largo plazo, en lugar de ser «sentido» como impuesto en el punto de partida, y a lo largo del desarrollo de la intervención.

En resumen, el desarrollo del Plan integral requiere de la existencia de un equipo profesional estable que trabaje, entre otros aspectos, por la necesaria transversalidad que piden estos procesos. La orientación de su intervención se centra en la construcción de ciudadanía hacia la promoción de valores, estrategias de comprensión de la realidad, capacitación y trabajo conjunto.

5. BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG, E.

1982 *Metodología y práctica del desarrollo de la Comunidad*, El Ateneo, México.

BLANCO, I., y GOMA, R. (eds.)

2002 *Gobiernos locales y redes participativas*, Ariel, Barcelona.

BORJA, J.

2001 «Ciutadans i Participació. Participació Ciutadana». *2n Congrés Municipis de Catalunya*.

BRUGUÉ, Q., y GOMA, R.

1998 *Gobiernos locales y políticas públicas*, Ariel, Barcelona.

DELORS, J., *et al.*

1996 *Hi ha un tresor amagat a dins*. Informe per a la UNESCO de la Comissió Internacional sobre Educació per al segle XXI, Centre UNESCO de Catalunya, Barcelona.

DURSTON, J.

2000 *¿Qué es capital social comunitario?*, CEPAL, Santiago de Chile. Disponible en <http://www.eclac.cl> [consulta: 27 octubre 2003].

FERNÁNDEZ DURÁN, R.

2001 *Globalización capitalista: luchas y resistencias*, La Llevir, S. L. Virus Editorial, Barcelona.

GENERALITAT DE CATALUNYA

2002 *Pla de Salut 2002-2005*.

HART, Rogert A.

2001 *La participación de los niños en el desarrollo sostenible*, P.A.U. Education, Barcelona.

LILLO, R., y ROSELLÓ, E.

2001 *Manual para el trabajo social comunitario*, Narcea Ediciones, Madrid.

MARCHIONI, M.

2001 *Comunidad, participación y desarrollo*, Ed. Popular, Madrid.

MARTÍ, J.; PASCUAL, J., y REBOLLO, O.

2005 *Participación y desarrollo comunitario en medio urbano*. Experiencias y reflexiones. Construyendo ciudadanía/7, IEPALA. CIMAS, Madrid.

MARTI, P.

2003 *La participació ciutadana en l'àmbit local. Conceptes, figures i pràctiques*, Editorial Mediterrània, Barcelona.

MORIN, E.

2001 *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*, Ediciones Paidós, Barcelona.

PINDADO, F.

2000 *La participación ciudadana en la vida de las ciudades*, Ediciones del Serbal, Barcelona.

SUBIRATS, J.

2000 «Participación i responsabilidad de la comunidad en la educació». Text lliurat a les *Jornades Participació, comunitat educativa i societat del Consell Escolar Municipal de Barcelona*.

VILA, I.

1999 *Familia, escuela y comunidad*, Horsori, Barcelona.

VILLASANTE, T.R.

1998 *Cuatro redes para mejor vivir*. Volúmenes I y II, Lumen, Buenos Aires.

VILLASANTE, T.R.; MONTAÑÉS, M., y MARTÍ, J.

2000 *La investigación social participativa*. Vol. 1. Construyendo ciudadanía, El Viejo Topo, Barcelona.

6. EXPERIENCIAS

ÀLEJOS, A., *et al.*

2003 «El Pla Comunitari de Sant Antoni. Un procés de participació i corresponsabilitat entre l'administració i els veïns del barri de Sant Antoni», en *Revista de treball Social*, núm. 172. Desembre 2003.

CÉSPEDES, A.; MARTÍ, J., REBOLLO, O.

2002 *Desarrollo Comunitario para la transformación social de la Mina*. Informe.

GEA 21

2000 «*Trinitat Innova. Per un nou barri sostenible. Document de treball*», AV Trinitat Nova, Barcelona.

IES Baix Montserrat

2000 *Amatista (Projecte de tractament de la diversitat)*. Sant Celoni.

III JORNADES DE SALUT MENTAL - NOU BARRIS

2003 «*Necessitats i Perspectives de la Salut Mental a nivell comunitari*» Nov. 2003. (Ponències i intervencions)

MARTÍ, J.

2004 *Diagnòstic comunitari de la zona Ponent de Tarragona*. Pla Comunitari de la zona Ponent.

PLA COMUNITARI DE TRINITAT NOVA

1999 *Conclusiones del taller EASW: Trinitat Nova, ¿un futuro sostenible?*

REBOLLO, Ó.

2001 «El Plan Comunitario de Trinitat Nova: una experiencia de participación ciudadana», en *Mientrastanto*, 79.