



SERVICIOS PÚBLICOS MOTORES DE LA ACCIÓN COMUNITARIA.

ESTUDIO EXPLORATORIO
DE CUATRO CASOS



Por encargo de:
Servicio de Acción Comunitaria
Gerencia de Derechos de Ciudadanía, Cultura, Participación y Transparencia
Ayuntamiento de Barcelona
Abril del 2019

Elaborado por:
Antonio Alcántara Alcántara
Educador social y activista cultural
Profesor en la Facultad de Educación de la Universidad de Barcelona
y miembro del equipo pedagógico de La Perifèrica y el Ateneu Popular 9Barris
<https://educaciotransformadora.com/>

Las fotografías son de los proyectos entrevistados.
El documento está regulado por Creative Commons, bajo la forma CC BY-SA 3.0 ES
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/es>

Índice

Presentación	4
Metodología.....	5
Entrevistas	
1. Dinamización comunitaria en el barrio de Sant Miquel, Olot.	7
Intervención comunitaria en los barrios y municipios de La Garrotxa	
2. Jardines sociales de la Mariola. Intervención comunitaria.....	11
en el barrio de La Mariola, Lérida	
3. Agentes comunitarios/as de salud en el distrito de Villaverde, Madrid	16
4. Construyendo comunidad desde el colegio María de la O	21
de Los Asperones, Málaga	
Tablas comparativas entre los diversos proyectos	
Tabla 1. Situación del proyecto	26
Tabla 2. Marco de acción comunitaria	28
Tabla 3. Los roles de los agentes implicados	29
Tabla 4. Los aprendizajes metodológicos del trabajo.....	31
con personas no asociadas	
Conclusiones.....	32

PRESENTACIÓN

Una metodología comunitaria es una estrategia relacional, una forma de hacer para relacionarse y promover unos tipos de relaciones con y entre los demás. Y no todas las maneras de hacer conducen a un mismo tipo de relaciones. Tendremos que mirar, pues, cuáles son las maneras de hacer que más nos acercan a escenarios de facilitación, cooperación, coproducción, fortalecimiento autónomo, etcétera, y cómo huimos de aquellas otras que conducen a la generación de relaciones de subordinación, dependencia, clientelismo y otros similares. A través de nuestra manera de relacionarnos y de nuestra metodología comunitaria, promovemos unos tipos de relaciones sociales: más o menos empoderantes y cooperativistas, o bien asistencialistas e individualistas.

El marco conceptual de acción comunitaria del Ayuntamiento de Barcelona, de octubre del 2017, da un sentido muy claro a esta acción comunitaria. Debe servir para mejorar las condiciones de vida de las personas, los procesos de inclusión social y el empoderamiento individual y colectivo de la ciudadanía. A través de respuestas colectivas, comunitarias, será posible hacer frente a los retos sociales que nos plantea una sociedad fuertemente marcada por las desigualdades sociales. Desde la Dirección de Acción Comunitaria del Ayuntamiento de Barcelona se han identificado tres motores:

- La ciudadanía organizada.
- Los equipamientos de proximidad.
- Los servicios de la política social: de educación, salud y servicios sociales, principalmente, pero también de empleo, vivienda y otros.

El tercer motor está compuesto por una mayoría de servicios caracterizados por su universalidad y presencia ordinaria y permanente en los territorios. Además, independientemente del servicio que protagoniza la atención, siempre surge una necesidad central que corresponde a otro servicio. Ante estas situaciones, hay que superar el nivel de compartimentación y compartir diagnósticos y maneras de trabajar, para impulsar proyectos conjuntamente entre los servicios y con la ciudadanía. Se trata de abrirse a trabajar desde los servicios, cuando sea necesario y se pueda, a partir de lógicas más transversales e intersectoriales.

Tal como hemos planteado, los ámbitos de educación, salud y servicios sociales tienen un papel básico en la construcción de comunidad. En este sentido, este estudio exploratorio pretende aportar herramientas que mejoren la acción comunitaria a partir de la identificación de los elementos comunes de cuatro iniciativas impulsadas por la Administración.

Así pues, en este documento, se puede encontrar un análisis de casos basado en la lectura de documentos, visitas a los servicios y cuatro entrevistas hechas a los organizadores de dos proyectos de Cataluña (Lérida y Olot) y dos proyectos del Estado español (Madrid y Málaga); además, se incluyen cuatro tablas comparativas entre los elementos analizados y unas conclusiones que recogen el análisis de los elementos clave y comunes a los diversos proyectos.

METODOLOGÍA

Para hacer este estudio hemos hecho un trabajo de campo. En primer lugar, hemos hecho una aproximación documental y hemos consultado a activistas y profesionales de los diversos ámbitos que abarca la investigación para identificar experiencias relevantes. A partir de ahí, hemos hecho una lectura de publicaciones de referencia de los proyectos y hemos entrevistado a profesionales que han formado parte de ellos para generar posteriormente un análisis en profundidad.

Los criterios para seleccionar las propuestas han sido los siguientes:

1. Que fueran de varios municipios del territorio catalán y del Estado español.
2. Que tuvieran una línea clara de trabajo comunitario.
3. Que estuvieran representados los ámbitos de educación, salud y servicios sociales.

Las experiencias analizadas han sido las siguientes:

- Dinamización comunitaria en el barrio de Sant Miquel, Olot. Intervención comunitaria en los barrios y municipios de La Garrotxa.
- Jardines sociales de la Mariola. Intervención comunitaria en el barrio de La Mariola, Lérida.
- Agentes comunitarios de salud en el distrito de Villaverde, Madrid.
- Construyendo comunidad desde el colegio María de la O de Los Asperones, Málaga.

Síntesis del trabajo de campo llevado a cabo para analizar las experiencias

Ámbito	Experiencia	Tareas desarrolladas
Servicios sociales	Dinamización comunitaria en el barrio de Sant Miquel d'Olot. Intervención comunitaria en los barrios y municipios de La Garrotxa	Revisión documental, entrevistas a organizadores y visita presencial a la experiencia
	Jardines sociales de la Mariola. Intervención comunitaria en el barrio de La Mariola, Lérida	Revisión documental, entrevistas a organizadores y visita presencial a la experiencia
Salud	Agentes comunitarios de salud en el distrito de Villaverde, Madrid	Revisión documental y entrevistas a personas organizadoras
Escuela	Construyendo comunidad desde el colegio María de la O de Los Asperones, Málaga	Revisión documental, entrevistas a organizadores y visita presencial a la experiencia

Sobre estas cuatro experiencias en las que el servicio público es motor de acción comunitaria, hemos sistematizado la información en lo referente a algunos elementos clave en un formato de entrevista periodística, tres tablas comparativas y un análisis de los resultados.

Los interrogantes clave en los que nos hemos centrado han sido los siguientes:

1. ¿Cuál es la finalidad del proyecto?
2. ¿Cuál es el motivo de su nacimiento?
3. ¿Hay un marco de referencia construido de manera común?
4. ¿Cómo es la organización del trabajo comunitario?
5. ¿Cuáles son los roles de los diversos agentes implicados?
6. ¿Qué aprendizajes metodológicos genera el trabajo directo de los servicios con las personas no organizadas?
7. ¿Cuál es el impacto del servicio?
8. ¿Qué retos tiene el proyecto?

Las tres tablas comparativas son las siguientes:

- Tabla 1. Situación del proyecto
- Tabla 2. Marco de acción comunitaria
- Tabla 3. Los roles de los agentes implicados
- Tabla 4. Los aprendizajes metodológicos del trabajo con personas no asociadas

A continuación, presentamos la entrevista de cada una de las experiencias, así como las cuatro tablas resumen en relación con los elementos clave.

1. DINAMIZACIÓN COMUNITARIA EN EL BARRIO DE SANT MIQUEL, OLOT. INTERVENCIÓN COMUNITARIA EN LOS BARRIOS Y MUNICIPIOS DE LA GARROTXA

Para más información, haz clic [aquí](#).



Personas entrevistadas: Marta Teixidó, educadora social e iniciadora del proyecto; Jordi López, educador social y actual técnico comunitario en el barrio; Anna Casamitjana, educadora social, psicopedagoga y coordinadora del equipo de atención a la comunidad del CASG (Consortio de Acción Social de La Garrotxa).

¿Cuál es la finalidad del proyecto?

La finalidad del proyecto es generar relaciones positivas en el barrio y romper los estigmas que puede haber entre los propios vecinos y vecinas y de la ciudad hacia el barrio. En definitiva, pasar de coexistir a poder convivir. Trabajamos sobre ejes o ideas bastante diferentes que marcan nuestra intervención: la acción comunitaria, la educación, el territorio, la relación vecinal y la corresponsabilidad.

La idea es poder resolver las necesidades del barrio de una manera colectiva y conjunta. Poder pasar de la idea de qué hay de “lo mío” a la de qué hay de “lo nuestro”; ver cómo lo hacemos para pasar de la queja eterna a la propuesta, en un marco donde hemos pasado de oler el chorizo picante andaluz a la cúrcuma marroquí.

Este proyecto se desarrolla, en la práctica, en el Programa de intervención comunitaria en los barrios y municipios de La Garrotxa, del Área de Atención a la Comunidad del Consorcio de Acción Social de la Garrotxa (CASG) y se enmarca en el [Plan para la inclusión y la cohesión de Olot \(2013-2019\)](#). La esencia de este programa es promover las relaciones sociales en un territorio desde una mirada educativa y comunitaria.

¿Cuál es el motivo de su nacimiento?

El barrio de Sant Miquel-Les Tries está ubicado en la periferia este de la ciudad de Olot. Es un barrio que históricamente ha tenido mucha vida social. Ha tenido la segunda fiesta mayor más grande de Olot y dispone de una plaza central muy grande y de algunas plazas internas entre bloques que generan todo un espacio de relaciones que se pueden trabajar. Además, está cerca de dos volcanes. Tradicionalmente, el barrio ha acogido a personas inmigrantes, por lo que representan un porcentaje elevado. Las redes familiares y vecinales del barrio han vivido una regeneración causada tanto por la salida del barrio de una parte significativa de los antiguos vecinos y vecinas como por la llegada de un número importante de personas inmigradas.

Es en torno al año 2000 cuando un diagnóstico del municipio de Olot dibuja tres barrios en los que hay que actuar a causa de su situación: Nucli Antic, Sant Roc y Sant Miquel. En el 2005, se iniciaba la propuesta de trabajar con un consejo de barrio (CdB) para tomar decisiones sobre lo que ocurría. En el 2006, afloró un conflicto vecinal debido a la carta firmada por aproximadamente doscientos vecinos sobre el uso de la plaza central del barrio. Este punto fue el que generó que se contratara a una persona para dinamizar la plaza. Inicialmente, el Consejo de Barrio estaba ocupado por la asociación de vecinos y vecinas (A. V.), y en ese momento hubo mucho trabajo de dinamización para abrirlo a más diversidad y también para poder tener un espacio desde donde coordinar los recursos que llegaban al territorio.

En este sentido, el Plan integral de acciones de mejora (PIAM), que se inició a partir de un diagnóstico participativo en el barrio en el 2014, ha hecho que se diversificara la gente que participaba en el barrio, y este año hemos conseguido poder pasar del *ladrillo* a lo social, y con más voces. Hemos podido pasar de dedicar todos los esfuerzos a obras a poder imaginar proyectos sociales. El PIAM se trabajó con los vecinos y vecinas y con otros agentes implicados en crear 26 acciones de mejora que favorecerían la remodelación urbanística y la creación de equipamientos de ciudad en el barrio.

El trabajo de dinamización ha consistido en hablar con las personas que no son protagonistas y que no forman parte de entidades. Se ha ido más allá de las personas que ocupaban la presidencia. Y ahí vemos que tiene lugar el cambio; por ejemplo, se está recuperando la fiesta del barrio.

¿Hay un marco de referencia construido de manera común?

Sí, tenemos un marco de referencia que nos permite caminar. Es el Plan para la inclusión y la cohesión social de Olot 2013-2019. Es nuestro marco teórico, el que nos guía y nos da las líneas que nosotras mismas marcamos en el 2012. Lo encontrarás aquí: [Plan Olot](#).

Y lo hicimos nosotras a partir del encargo de nuestra directora para que uniéramos dos áreas de trabajo: la de Ciudadanía e Inmigración y la de Dinamización Comunitaria. Así nace el Área de Atención a la Comunidad, con un marco conceptual y de actuación en el que estuvimos trabajando dos años en que nos dieron apoyo la Universidad de Gerona, la Cooperativa Etcèteres u Óscar Rebollo, que estaba en el Instituto de Gobierno y Políticas Públicas (IGOP). Para nosotras fue una manera de ordenar todos los planes y los programas sectoriales que llegan y que, a veces, se solapan y segmentan mucho los ámbitos de actuación: por ejemplo, el Plan de desarrollo comunitario, el Plan de ciudadanía e inmigración, el Plan local de inclusión social, y la colaboración con el Plan educativo de entorno, el Plan de barrios, etcétera. Así podemos enmarcarlos en nuestra intencionalidad y estructura.

Y la perspectiva comunitaria se inserta de lleno en esta lógica. La finalidad principal es la cooperación entre los diversos agentes para dar respuestas a las necesidades de la comunidad y acordar acciones preventivas. Hablamos de hacer red, vincular, desde una postura proactiva que hace protagonistas a las personas de su propio cambio sin perder de vista la diversidad y la especificidad del territorio y la comunidad. Creemos que las necesidades individuales pueden convertirse en colectivas. Es un valor añadido en el trabajo conjunto entre la ciudadanía y la Administración, ya que no podemos intentar afrontar los retos actuales de manera aislada.

¿Cómo es la organización del trabajo comunitario?

Desde nuestra área de trabajo activamos varios programas y proyectos que vamos interrelacionando, y uno que, poco a poco, se ha hecho de la ciudadanía ha sido el Consejo de Barrio. Este consejo nace a partir del diagnóstico que hemos comentado más arriba y que se hizo en el municipio de Olot en torno al año 2000. Al principio, no tenía el apoyo de la A. V. porque parecía un espacio para competir. Con el tiempo, y por su manera de funcionar, ha aparecido como un espacio con sentido propio que trabaja temas comunes que afectan al barrio y que, al mismo tiempo, permite alimentar a las entidades del barrio, entre las cuales está la A. V., para que desarrollen sus proyectos propios.

El **Consejo de Barrio** (CdB) está legitimado por los diversos actores (Administración, entidades, vecinos y vecinas a título individual), y por este pasan las decisiones que están marcadas por el **PIAM** o bien por otros conflictos o necesidades concretas. Es el lugar donde se priorizan los 150.000 euros del PIAM y también donde se aprueba recuperar un solar para hacer un huerto comunitario o donde se plantea mover la pista deportiva porque molesta a unos vecinos y vecinas. Hay que decir que la pista que se puso era por una decisión del CdB y que, cuando los vecinos y vecinas afectados se quejaron, otros vecinos y vecinas les dijeron: "Venís al CdB y allí hablamos entre todos y todas".

También se apoyan actividades como la Batalla de Gallos (rap) y se hace red, o bien se intenta impulsar la fiesta mayor del barrio y el local social Bufadors, utilizado como espacio para actividades, asociaciones y talleres, y que en verano se transforma en el taller de las mujeres del Espacio Cosidor para hacer los vestidos de papel del *ball pla*. Es la idea de recuperar el relato y la práctica del barrio organizado y protagonista de sus tradiciones a través de la fiesta mayor. El baile de vestidos de papel, el *ball pla*, era un modo de burlarse del baile de entoldado de los burgueses en el centro de Olot, y hoy es una tradición muy potente en el barrio.

En el CdB participan entidades, vecinos y vecinas a título individual y el equipo técnico referente de los temas tratados. Lo dinamiza Jordi y él completa y ordena los temas que se tienen que trabajar. Al principio, fue recibido con indiferencia y crítica, porque era un momento de conflictividad, por el cierre de un jardín de infancia y la apertura de una mezquita. Pero, poco a poco, hemos demostrado que el CdB es una herramienta para tomar decisiones sobre temas que nos afectan de manera comunitaria y, desde allí, articular las propuestas.

El CdB busca que pasemos de la idea del "yo" a la idea de "nosotros". Por lo tanto, busca implicar al máximo número de personas y parte de la idea de mejorar Olot desde el barrio. En el CdB puede participar cualquier persona del barrio, y tiene derecho a hablar y a votar.

¿Cuáles son los roles de los diversos agentes implicados?

Tenemos unos cuantos.

El agente técnico lleva el liderazgo del espacio, genera presencia y vínculo, da una mirada global, resuelve técnicamente y pone en contacto con otros espacios de la Administración.

El agente político da libertad de acción y confianza, y facilita y abre los espacios.

Otros agentes, como la red de profesionales que asisten, facilitan y entienden la demanda. Son personas concretas, como el o la policía de barrio, la persona referente de cultura, etcétera.

Y luego están las entidades. Pero depende de cada una, porque hay algunas que dan apoyo, reciben propuestas y aportan, y otras que presentan conflictos.

Y también está el vecindario que no está asociado. Este perfil decide, aporta, suma a los otros espacios, hace de informador en el barrio, utiliza el boca a boca, moviliza el barrio y hace red.

¿Qué aprendizajes metodológicos genera el trabajo directo de los servicios con las personas no organizadas?

Podemos hacer una batería. Algunos son los siguientes:

- Hablar con las personas que no son presidentes o presidentas. Vamos a buscar otros perfiles y nos damos cuenta de que tienen mucha más información que los informadores clásicos. Hablamos con todo el mundo. Desde la mezquita hasta el bar, desde la plaza hasta la A. V., con todos y todas. Se trata de cambiar el modelo clásico e ir más allá de la asociación para hablar también con el vecindario no asociado. Aumentamos visiones, aparecen más liderazgos y equilibramos los espacios de poder. Es pensar en una perspectiva de igualdad de oportunidades.
- Perder el miedo a pedir. Por ejemplo, al frutero: cuando sabe que es para algo del barrio, lo da.
- Tener flexibilidad en la construcción de proyectos. Tenemos que alimentarnos y alimentar otros proyectos. Se trata de ser un engranaje en el barrio con una mirada sistémica.
- Llamar a las puertas de los vecinos y vecinas directamente. El hecho de que estemos vinculados a otro proyecto de Servicios Sociales en el barrio, que trata el tema de las viviendas, hace que conectemos muchas cosas. Por lo tanto, la relación necesaria con otros servicios se utiliza para generar la complicidad.
- Tener presencia constante. Somos una unidad móvil y nos pueden encontrar cuando quieran. Respondemos a los *whatsapps* rápidamente. Somos accesibles. Desayunamos en los bares y hablamos en la calle. Podemos responder con un sí o quizás con un no, o quizás hay que hablar con este o aquel, pero damos respuesta.
- Ser transparentes y honestos. Eso es muy importante. No tener objetivos ocultos. Hay un punto de militancia. Me creo el trabajo y, además, vivo en Olot. Eso hace que me entere de todo.

¿Cuál es el impacto? ¿Qué cosas no habría si el proyecto desapareciera?

Cambiaría el discurso. Pasaríamos, de nuevo, a decir que las cosas no son posibles y que el barrio está fatal. Se perdería la implicación vecinal en la construcción de las propuestas. Perderíamos diversidad de miradas e inquietudes, y aumentarían las etiquetas, los prejuicios y el conflicto, con lo que aumentaría el racismo.

¿Qué retos tiene el proyecto?

A veces me pregunto dónde están los compañeros y compañeras de Salud o Enseñanza. Están informados, pero muchas de las acciones que hacemos les afectan de manera transversal y no los tenemos presentes. ¿Cómo los sumamos?

Estamos al inicio de este proyecto; lo ideal es poder llegar a lógicas de cogestión en las que haya una calidad y un liderazgo vecinal.

También es necesario que nuestra manera de hacer contagie a los CdB de otros barrios. Hay que funcionar por criterios y legitimando el espacio desde la diversidad. Y, además, debe haber una interrelación entre nosotros.

Y, en definitiva, hay que seguir apostando por que las inversiones incluyan el *ladrillo* y también lo social. Tenemos el espacio público arreglándose, y ahora también las relaciones.

2. JARDINES SOCIALES DE LA MARIOLA. INTERVENCIÓN COMUNITARIA EN EL BARRIO DE LA MARIOLA, LÉRIDA

Para más información en la web, haz clic [aquí](#).



Personas entrevistadas: Vanessa Villa, trabajadora social, y Raquel Puértolas, educadora social. Son la pareja educativa responsable de la dinamización del programa global. Y también Emilia Corona, coordinadora del Plan integral La Mariola.

¿Cuál es la finalidad del proyecto?

El proyecto, a escala global, quiere desarrollar nuevas formas en la búsqueda de soluciones, para hacer que la comunidad sea la protagonista del cambio en una realidad de mucha vulnerabilidad social. Y, en concreto, el proyecto Jardines sociales busca la cohesión social, fomentar la convivencia y recuperar los espacios comunes que hay entre las viviendas.

¿Cuál es el motivo de su nacimiento?

El proyecto de intervención comunitaria está impulsado por los Servicios Sociales de la Concejalía, y se inició en el 2016. Hemos centrado el foco en uno de los grupos de viviendas más degradados del barrio. Es el Grupo Mariola. Al mismo tiempo, ha ampliado la mirada de la atención social, pasando de las dificultades y necesidades socioeconómicas familiares a las necesidades colectivas de los vecinos y vecinas.

El proyecto de intervención comunitaria en La Mariola nace por una demanda vecinal, técnica y política a causa del incremento de la degradación del barrio en los últimos años. Lo iniciamos con una diagnosis

de la situación de convivencia en estos edificios, y detectamos y analizamos las dificultades que genera la exclusión residencial, tanto para las personas como para la comunidad.

Trabajamos sobre dos ejes: la diagnosis del grupo de viviendas Mariola y la promoción de la convivencia en el barrio. Este último tiene tres líneas de trabajo: el apoyo a un grupo de presidentes/as o vecinos/as de las comunidades; el acompañamiento a las comunidades de propietarios/as o vecinos/as; y los jardines sociales para la cohesión vecinal y el uso positivo del espacio público.

Concretamente, el trabajo de los jardines sociales se centra en los usos de los espacios comunes que generan uno de los principales focos de conflicto en la zona. El grupo de edificios dispone de zonas ajardinadas entre los edificios. Históricamente, estas zonas las cuidaban los vecinos y vecinas del barrio; en la actualidad se encuentran degradadas, sin vegetación, acumulan basura y son focos de plagas. Estos espacios se utilizan para actividades lúdicas familiares y también como almacenes de chatarra, reparación de vehículos, etcétera.

Durante el proceso de diagnosis, recogemos la realidad de las viviendas y, al mismo tiempo, la necesidad manifestada por vecinos, vecinas y entidades de tener un entorno más saludable, así que, de manera conjunta, iniciamos el proyecto Jardines sociales de la Mariola, con el objetivo de regenerar el espacio público y darle un uso positivo.

En enero del 2017, se inició el primer jardín con un grupo de personas voluntarias, el Servicio de Parques y Jardines de la Concejalía del Hábitat Urbano y Rural y la Sostenibilidad, y el Departamento de Servicios Personales de la Concejalía de Políticas para los Derechos de las Personas.

¿Hay un marco de referencia construido de manera común?

Previamente, no había ningún marco de referencia trabajado de manera común. Lo hemos ido construyendo juntas y hemos tenido que entendernos. Hemos consultado a otros profesionales, la Universidad de Lérida, y hemos visitado proyectos en varios sitios, como, por ejemplo, Zaragoza. Nos hemos formado desde la necesidad. Y tenemos la voluntad de ir contrastando nuestro proyecto para ver si vamos por el buen camino.

En la práctica, nosotros hemos recibido el encargo, hemos hecho una diagnosis y hemos marcado unos objetivos que responden a la realidad y que el vecindario ha hecho suyos. Generamos un marco de actuación y dejamos espacios amplios para que el propio vecindario pueda trabajarlos y añadir otros. Por ejemplo, los días que hacemos la paella comunitaria es cuando podemos hacer una evaluación conjunta con el grupo de voluntarios del jardín.

¿Cómo es la organización del trabajo comunitario?

Lo hemos ido haciendo sobre la marcha y pensamos que nos da buenos resultados, aunque también es mejorable. Como explicábamos antes, tenemos un marco global que es el proyecto de intervención comunitaria en La Mariola. De este dependen el diagnóstico de viviendas y el apoyo a presidentes y presidentas de comunidades, a través de espacios colectivos y apoyos individuales y la creación de los jardines sociales.

Nosotros, como equipo, tenemos una visión global y vamos manteniendo los diversos procesos. Y en momentos puntuales, unos alimentan a otros. Por ejemplo, es en las reuniones con los presidentes y presidentas de comunidades de vecinos y vecinas donde se verbaliza la necesidad de emprender alguna acción en los espacios colectivos que hay entre los bloques. Y, además, en el grupo de trabajo del jardín se generan actividades y espacios de convivencia que ponen en relación a los presidentes y presidentas de comunidades con otros vecindarios. Nosotros provocamos la interrelación, pero no tenemos lugares de encuentro entre los diversos espacios pactados y planificados.

Es importante entender las diversas acciones que hemos llevado a cabo. Las explicamos a continuación.

En la parte de diagnóstico, durante tres meses fuimos escalera por escalera y llamando puerta por puerta, conocimos las viviendas y a los vecinos y vecinas que permanecen en ellas, hicimos reuniones con todos los presidentes y presidentas, hablamos con la gente que había en la calle, recogimos las quejas y las necesidades y dimos un espacio para trabajarlas.

Así iniciamos el proyecto de los jardines sociales, con una demanda expresa de la gente con la que hemos hablado en el barrio de manera individual y grupal. Asimismo, contactamos con los diversos agentes que nos podían apoyar y entre quienes tiene un papel clave el Departamento de Medio Ambiente y Huerta del Ayuntamiento de Lérida. En el transcurso del proyecto, hemos generado otras alianzas, como, por ejemplo, el Departamento de Planificación Urbanística y Vivienda del Ayuntamiento, la Empresa Municipal de Urbanismo, el Plan de desarrollo comunitario, la Fundación Champagnat, la Coordinadora de Personas Mayores y el voluntariado sénior de Lérida, la Asociación de Vecinos y Vecinas de La Mariola y la agrupación de Minyons Escoltes i Guies de Catalunya (MEG).

Convocamos y hacemos una reunión abierta para que vengan todas las personas interesadas. Se decide con el grupo cuál es el jardín en el que se trabajará. Se arregla en una o varias jornadas de trabajo. Se limpia y se replanta. Además, hacemos un desayuno y, si es posible, también una paella que acompaña y que es motivo de relación. Reponemos tantas veces como haga falta todo lo que se rompe por vandalismo o que desaparece por incivismo. Organizamos actividades paralelas para trabajar estas situaciones y un taller de esquejes, para que no haya la necesidad de llevarse lo que están plantado, o se hace un cuentacuentos para generar espacio más familiar.

En una ocasión, hicimos una acción más visual con la colaboración de varias entidades y de un supermercado de la zona que se interesó en llevar a cabo una acción solidaria con sus trabajadores y trabajadoras, y seleccionó el proyecto Jardines sociales para desarrollarla conjuntamente. Pudimos hacer el trabajo conjunto en el jardín, un desayuno y un mural en torno a los muros de contención del jardín.

También queremos destacar que, a través de este proceso, uno de los participantes pudo acceder a un plan de empleo de jardinería.

¿Cuáles son los roles de los diversos agentes implicados?

Hay unos cuantos.

En primer lugar, hablamos del vecindario no organizado. Estas personas ven que está pasando algo en el barrio, quieren creer que se puede mejorar y viven los espacios de relación, de cohesión y de cuidado del espacio de una manera directa. Otros no ven con buenos ojos la llegada de este tipo de intervención, porque les modifica cómo han vivido hasta el momento.

Otro rol es el de los presidentes o presidentas de comunidades. Por una parte, son quienes facilitan los espacios de relación y, por otra, están muy instalados en la queja. Tienen mucha dificultad para pasar de la protesta a la propuesta.

Las entidades vecinales ofrecen apoyo puntual. Son observadoras, ven lo que sucede. Su realidad consiste en una atomización en la que cada una se mantiene en su espacio y, a veces, adoptan más lógicas de competitividad que de cooperación. Además, sobrevuela el proyecto Mariola 20.000, que modificará toda la realidad del barrio y que genera incertidumbre.

También tenemos que hablar del Departamento de Medio Ambiente, que ha sido un socio necesario. Ha puesto herramientas, plantas, apoyo y asesoramiento técnico de las tareas que había que hacer en cada momento en el jardín.

Y, finalmente, las integrantes del equipo somos las articuladoras. Somos una antena de todo lo que pasa en el territorio. Intentamos dar respuestas rápidas y mostrar y hacer sentir nuestra presencia.

¿Qué aprendizajes metodológicos genera el trabajo directo de los servicios con las personas no organizadas?

Hay muchos. Tratemos de decirlos y hagamos una batería.

En primer lugar, debemos tener presente que nos tenemos que relacionar con los históricos y los imaginarios del barrio de cada una de las personas con las que entramos en relación.

Además, tenemos que partir de cero, con la idea de que la comunidad no existe; por lo tanto, tenemos que dar apoyo a su construcción.

Hemos de tener mucho *morro* para hablar con todo el mundo. No debemos juzgar lo que ocurre en la calle, porque la gente vive el espacio de maneras diversas. Si juzgamos, no abrimos canales para construir diferente.

Vinculamos y hacemos partícipe a la gente, teniendo presente que no sabemos hacia dónde irá el proceso. Y también mediamos en cualquier situación de conflicto. Nos encontramos ante bastantes situaciones así. No excluimos a nadie. Facilitamos espacios de participación diversos para que todo el mundo tenga su sitio. Trabajamos desde la corresponsabilidad.

No debemos generar falsas expectativas. Si no podemos solucionarlo o si no podemos llegar, tenemos que decirlo. Debemos poder gestionar el “no” y explicar por qué. Debemos mantener la credibilidad.

Tenemos mucha presencia en la calle y en las reuniones. Somos muy accesibles. Vamos a buscar, llamamos a las casas y entramos (si nos invitan), a escuchar, a proponer y, si podemos, a canalizar las necesidades. Queremos vivir con naturalidad esta forma de hacer y el hecho de que el despacho es casi siempre la calle. No damos cita; si nos buscan, nos encuentran.

Encontrar un elemento común, como fue el jardín, que provocó un punto de unión.

Intentamos dar mensajes claros y directos. Generamos un marco de acción y dejamos que el vecindario lo complemente y lo haga suyo. Hacemos que la actividad sea un día y a una hora, pero ellos dicen cuándo. Un ejemplo es el pacto con el grupo de voluntariado donde el día, la hora y el tiempo destinado lo ponen ellos.

Hemos podido tener acceso a la información de otros departamentos del Ayuntamiento de una forma rápida. El hecho de depender directamente de la Dirección nos lo ha facilitado. Hasta el mes de setiembre, dependemos del jefe del Servicio de Gestión y Acción Social, Joan Canut.

Y, finalmente, hemos podido regenerarnos de manera constante y autoevaluarnos para mejorar.

¿Cuál es el impacto? ¿Qué cosas no habría si el proyecto desapareciera?

Pensamos que la degeneración del espacio sería muy rápida. No habría contención y apoyo para muchos vecinos y vecinas y presidentes y presidentas que están viviendo situaciones muy duras. Dejaría de haber espacios de convivencia y relación. El Ayuntamiento se viviría como mucho más lejano y tendríamos un desconocimiento total de lo que pasa en los edificios. En definitiva, se perdería la antena y la relación de la Administración con el barrio.

¿Qué retos tiene el proyecto?

Son unos cuantos. Hace poco tiempo que funcionamos y ahora tenemos una base de conocimiento del barrio y de nuestro trabajo que nos permite plantear cosas como, por ejemplo:

– Tener indicadores de evaluación. Eso debe permitirnos explicarnos con más facilidad, con más evidencias, y tener resultados concretos, como, por ejemplo, qué mejoras se dan de manera clara en la gestión de las comunidades.

– Aumentar la participación de la población gitana y de las mujeres en los jardines, y la implicación de las A. V.

– Aportar un granito de arena, ya que hacerlo solo desde nuestro proyecto es imposible, para disminuir la cronicidad de la relación con Servicios Sociales. El 60 % de la población del grupo de viviendas tiene esta relación cronicada.

Ampliar el proyecto de los jardines sociales, pero no en número de jardines y sí en número de acciones en torno a lo que tenemos hecho, para generar vínculo y para hacer que sea una herramienta para más cosas.

– Y, finalmente, ver si podemos reproducir esta manera de trabajar en otros lugares, si este diálogo sirve en otros territorios para construir comunidad entre vecindario, vivienda y espacio público.

3. AGENTES COMUNITARIOS DE SALUD EN EL DISTRITO DE VILLAVERDE, MADRID

Para más información, haz clic [aquí](#).



Persona entrevistada: Carmen Ramos Martín, trabajadora social y referente del Programa de desigualdades sociales en salud, del Centro Municipal de Salud Comunitaria de Villaverde, Madrid Salud (Ayuntamiento de Madrid).

¿Cuál es la finalidad del proyecto?

La finalidad de los agentes comunitarios de salud (ACS) es la de potenciar la participación comunitaria en salud de la ciudadanía. Los ACS proponen y participan en proyectos o acciones que dan respuestas a las necesidades de su comunidad. Se tienen en cuenta sus propios activos personales y comunitarios (se entiende por *activo para la salud* cualquier recurso o capacidad que genera bienestar en las personas o en las comunidades).

El proyecto se enmarca en la estrategia "Barrios saludables 2016-2019", que promueve el Instituto de Salud Pública (Madrid Salud), a través de la Subdirección General de Prevención y Promoción de la Salud (Ayuntamiento de Madrid). Esta estrategia quiere identificar los principales problemas de salud, los caminos más adecuados para abordarlos y las poblaciones diana de intervención prioritaria, así como identificar, promover y desarrollar los activos para la salud de los barrios, en colaboración con otras instituciones, entidades y ciudadanía.

Como equipo sociosanitario que lleva a cabo el proyecto ACS, estamos ubicadas en uno de los centros municipales de salud comunitaria (CMSc), el situado en el distrito de Villaverde, en Madrid, donde se lleva a cabo esta estrategia. Formamos parte de una red de CMSc que dependen de la Subdirección antes mencionada y que

tienen como meta conseguir unos territorios más saludables, preparados para afrontar los retos en salud de la vida cotidiana y con más capacidad de articular las múltiples fórmulas posibles de cuidado de la salud y hacer actividades individuales, grupales y comunitarias.

¿Cuál es el motivo de su nacimiento?

Desde los CMSc, trabajamos en la prevención de los problemas de salud y en la promoción de la salud con orientación comunitaria. Entendemos que, para eso, tiene que haber una participación vecinal. Así, el proyecto de ACS nace para fomentar esta participación y orientar acciones hacia el empoderamiento comunitario. Para nuestro equipo, es imprescindible estar en los barrios y conjugar saberes profesionales y vecinales.

En este sentido, en el 2015, un grupo de vecinas, agradecidas por haber participado en unos talleres de educación para la salud, en los que se abordaban condiciones y hábitos de vida y que valoraron muy positivamente, decidieron presentarnos una iniciativa para que el resto del vecindario conociera el CMSc como un activo en salud y, así, atraer a otras vecinas y vecinos. Nos pusimos a pensar cómo podíamos concretar la iniciativa y trabajamos juntas con la idea de seguir abriendo el centro al barrio y viceversa, con el apoyo de su colaboración. Y así generamos un espacio donde dialogar sobre las necesidades de la comunidad para poder abordarlas.

Surge en Villaverde porque allí se dan una serie de circunstancias que lo hacen posible. Es un distrito de los más vulnerables de la ciudad de Madrid, con una situación socioeconómica precaria. El vecindario ha luchado históricamente por construir un entorno más saludable. Participan para conseguirlo y hay una gran cantidad de tejido asociativo. También suman los principios del CMSc de Villaverde, que, desde su inauguración en el 2011, siempre ha tenido una orientación comunitaria y ha trabajado en los barrios, ha atendido prioritariamente las zonas o los grupos sociales más vulnerables y ha eliminado barreras socioculturales, de edad, de género y de identidad. Pensamos que es un centro amable, abierto a la comunidad y a todas las iniciativas. Siempre estamos dispuestas a escuchar a la ciudadanía y a las entidades. De hecho, anualmente organizamos una jornada de puertas abiertas para compartir y visualizar el trabajo hecho durante el año, a modo de evaluación, y exponemos fotos, vídeos, etcétera. Acuden una media de cuatrocientas personas en un día. Lo consideran un centro suyo, que posibilita dar voz desde la ciudadanía. Todo ello quizás ha ayudado a que se generara el proyecto.

¿Hay un marco de referencia construido de manera común?

Sí, hay un marco de referencia conceptual. Trabajamos a partir de la estrategia “Barrios saludables 2016-2019”, que es un desarrollo y una profundización de la anterior estrategia, “Gente saludable 2010-2015”, definida en el plan “Madrid, ciudad de los cuidados”, y que se concreta en la acción intersectorial e integral, articulada en torno al concepto de los “cuidados”, donde está incluida la salud; también trabajamos a partir de la relación con el vecindario, enfocada a su participación y al empoderamiento comunitario, con respeto por la autonomía y la diversidad de las personas, y a partir de la priorización de la intervención en los barrios y en su vida cotidiana.

Como estrategias de intervención, nos basamos en la salud comunitaria, la salud en todas las políticas y la equidad en salud, y priorizamos el trabajo con colectivos y territorios más vulnerables.

La participación y el empoderamiento comunitario son necesarios para que las personas sean protagonistas de su propia salud y de la de su comunidad. Por eso, es necesario poder contar con vecinas y vecinos implicados que planteen proyectos o acciones comunitarias, que los compartan y que nos ayuden, como equipo del CMSc, a reorientar nuestro trabajo.

Con este marco, después de recoger la iniciativa de las vecinas de querer participar en beneficio de su comunidad y del CMSc y darles a conocer cuál era nuestra misión, valoramos posibles sinergias y construimos el proyecto ACS de manera conjunta (profesionales y vecinas), y acordamos objetivos, metodología y acciones comunitarias. No es un proyecto hecho de manera unilateral en el CMSc. Las acciones propuestas se van transformando de acuerdo con las necesidades que hay que abordar, y por tiempo ilimitado. Es participativo y flexible. Se respeta la autonomía y la diversidad de las personas participantes y cada una aporta lo que puede y sabe según sus propios intereses, habilidades y tiempo disponible. En la actualidad,

participan aproximadamente diez vecinas y vecinos de manera asidua, aunque se han inscrito catorce. Se potencia la incorporación de personas que están en una situación de vulnerabilidad en un momento de su vida desde una perspectiva de equidad en salud.

¿Cómo es la organización del trabajo comunitario?

Las profesionales de referencia del proyecto (trabajadora social, auxiliar sanitaria y enfermera), integrantes del equipo sociosanitario del CMSc, nos reunimos una vez al mes con los ACS, siempre dependiendo de la disponibilidad. La flexibilidad es importante. El objetivo de estas reuniones es abordar todas las iniciativas desde el planteamiento inicial, la organización, la ejecución y la evaluación, ponerlas en común, debatirlas y tomar decisiones al respecto.

Tenemos un grupo de WhatsApp para las informaciones y decisiones que no pueden esperar a la reunión mensual.

Los ACS se reúnen de manera autónoma en relación con los proyectos y las acciones comunitarias en los que participan y con la periodicidad que determinan. El CMSc está disponible si quieren utilizar sus aulas. Además, participan en otros procesos del distrito, con otras entidades, en espacios comunitarios donde aportan sus saberes como vecinos y vecinas.

En definitiva, vecindario, ACS, equipo del CMSc y, finalmente, los barrios, con sus instituciones y entidades, considerados como agentes y espacios diversos, entran en diálogo para ver necesidades, oportunidades y estrategias de abordaje.

La incorporación de nuevos ACS se hace a propuesta del CMSc o bien a propuesta de los propios ACS que ya participan. El proceso de incorporación en el proyecto se hace mediante una entrevista donde se valora conjuntamente (vecino o vecina y equipo sociosanitario) su viabilidad. No hay requisitos previos excluyentes.

¿Cuáles son los roles de los diversos agentes implicados?

Bien, veámoslos:

Las profesionales del CMSc motivamos al grupo de ACS a la participación comunitaria en salud, proporcionándoles formación y dándoles asistencia técnica. Facilitamos la información sobre los espacios comunitarios y los proyectos donde pueden participar, y sería conveniente que participaran (a qué puerta llamar, a qué espacio se pueden mover, etcétera); facilitamos su voz en la comunidad y en la Administración, haciendo de interlocutoras en algunos estamentos; y, finalmente, facilitamos el lugar y el espacio donde reunirse, así como otros medios materiales.

Los ACS hacen una labor de intermediación entre la comunidad y el equipo del CMSc. Digamos que hacen interlocución fuera y dentro. Están como “antenas” de lo que ocurre en el barrio, conocen las necesidades, los problemas y también las oportunidades y los activos que generan bienestar. Y nos ayudan a reorientar nuestro trabajo. Igualmente nos apoyan en la elaboración del mapa de activos para la salud, en la difusión de nuestras actividades y en la organización de acciones de sensibilización sobre violencia de género, orientación sexual, etcétera.

En los espacios comunitarios técnicos y vecinales, dinamizan, ayudan al equipo de profesionales a entender el sentir vecinal en relación con las necesidades y muestran herramientas, habilidades y conocimientos. Las entidades los buscan para que participen y tienen una buena valoración en la comunidad. También participan en proyectos comunitarios promovidos por otras entidades diferentes del CMSc y facilitan la entrada del CMSc en estas iniciativas.

Las entidades facilitan y potencian que los ACS se muevan y trabajen para la comunidad, y proponen acciones donde puedan participar. Por otra parte, la Administración les da apoyo y, al mismo tiempo, los busca para la interlocución, para la consulta, para participar en diagnósticos, etcétera.

El vecindario que no está asociado tiene un papel importante. Vivimos en una sociedad individualista, donde la participación ha sido expropiada, y la labor de los ACS facilita al CMSc llegar al resto del vecindario para fomentar su participación y el empoderamiento siempre que sea posible.

¿Qué aprendizajes metodológicos genera el trabajo directo de los servicios con las personas no organizadas?

En primer lugar, conocer determinadas necesidades y oportunidades en el distrito, que el equipo del CMSc desconocía.

Hemos aprendido que debemos constituirnos en un centro abierto, bien acondicionado para generar diálogo, y que se presenten iniciativas. Por ejemplo, lo podemos hacer teniendo una mesa junto a la recepción del CMSc, donde el equipo de profesionales encargados de la labor de acogida puede atender a la ciudadanía de forma personalizada, amigable, en cualquier momento y cuando lo necesiten, y explicarles la labor del centro en promoción de la salud, los proyectos en que pueden participar, etcétera. Si se ve la posibilidad de colaborar, escuchamos y valoramos dónde pueden hacerlo.

Tenemos que estar presentes en el distrito, fuera del centro, en la calle, etcétera. Esto posibilita que nos conozcan las instituciones, las entidades, las asociaciones o los vecinos y vecinas no asociados, porque tenemos siempre la puerta abierta y estamos en todas las mesas o los espacios comunitarios, aportando y escuchando las iniciativas que pueden encajar en nuestro proyecto de centro.

Nos hemos dado cuenta de que los ACS traen a otras vecinas o vecinos. Es la fuerza del mensaje dado por una persona igual. El boca a boca ha sido un canal muy potente, así como las actividades o las jornadas para celebrar el trabajo compartido (jornadas de puertas abiertas anuales, fiesta multicultural, etcétera).

También, debemos abrir canales de participación de una manera concreta. Tenemos que ser flexibles tanto en el horario como en las tareas, siempre que proporcionen bienestar. Esto facilita que la persona se plante qué puede ofrecer desde sus capacidades, posibilidades y tiempo. Y desde ahí construimos. Desde sus propios conocimientos y habilidades, pueden proponer un taller de habilidades sociales o reflexología podal. No entremos a juzgarlo. Los propios ACS lo ponen en marcha, lo abren al vecindario, lo llevan a cabo y lo evalúan, con una cierta supervisión por parte del CMSc.

También hemos aprendido que tenemos que ofrecer las salas para que el vecindario se reúna y haga actividades. Tenemos que dar voz al vecindario a través de una herramienta de salud pública potente como es la radio local, Onda Merlín Comunitaria, o a través de su participación en espacios técnico-vecinales como “Uniendo barrios en Villaverde”, donde los ACS opinan y aportan iniciativas. Hay que facilitar su presencia en todo lo que se propone y en la toma de decisiones, y ofrecer un espacio y voz a su iniciativa.

¿Cuál es el impacto? ¿Qué cosas no habría si el proyecto desapareciera?

¡Uf! Unas cuantas cosas. Empecemos. Perderíamos:

– Parte de la difusión de las actividades del CMSc y, por lo tanto, su participación organizada en actividades de sensibilización.

– Un canal de interlocución y facilitación con el distrito. Perderíamos parte del conocimiento de las necesidades y los activos del distrito.

– Las relaciones y los vínculos que se generan entre los ACS y con otras personas del distrito en torno a la salud. Estas relaciones son generadoras de bienestar y motivan al equipo del CMSc. Se perdería la motivación en el resto del vecindario, es decir, la capacidad de comunicación y difusión, porque el equipo del CMSc no tiene la misma capacidad que los ACS para llegar al vecindario.

– La posibilidad de participar en la toma de decisiones de la organización de varias jornadas de distrito (“Uniendo barrios”, las puertas abiertas, etcétera). Al mismo tiempo, perderíamos la perspectiva vecinal en todos los procesos comunitarios donde ahora participan junto a profesionales.

– La posibilidad de que los ACS impartan seminarios a profesionales, explicados desde su óptica vecinal en relación con temas muy diversos (“Cómo dejar de fumar”, “Análisis del entorno alimentario. Proyecto Fotovoz”, etcétera). En definitiva, perderíamos dar voz a la ciudadanía en foros profesionales, una actividad que es muy enriquecedora.

– El peso que tienen los ACS en actividades que se organizan y que generan salud y bienestar, como pasear en grupo o relacionarse, y perderíamos también algunos aprendizajes, los saberes del barrio, etcétera.

¿Qué retos tiene el proyecto?

Ahora mismo, el reto fundamental es la formación. Intentar que cada ACS nivele, con el resto del grupo, los conocimientos sobre el proyecto y en relación con el concepto de salud, prevención y promoción, determinantes de salud, desigualdades sociales en salud, participación comunitaria, empoderamiento, género, autoestima, asertividad, emociones, entre otras cuestiones. Todos estos contenidos han sido consensuados entre los ACS y el equipo del CMSc. La incorporación de ACS ha sido escalonada desde el 2015, y han decidido compartir una formación que prepararemos entre todas y todos.

Otro reto es intentar generar más participación, sobre todo poniendo el foco en colectivos con necesidades diversas. Por eso, estamos estudiando nuevas estrategias. También hay que continuar con todos los procesos comunitarios en los que están participando.

Y, finalmente, se quieren iniciar en el tema de las redes sociales (Twitter, Facebook, etcétera) como medio de difusión de su proyecto y de los procesos en que participan.

Bien, y si alguien quiere contactar puede escribir a agentesdesaludvillaverde@gmail.com.

4. CONSTRUYENDO COMUNIDAD DESDE EL COLEGIO MARÍA DE LA O DE LOS ASPERONES, MÁLAGA

Para más información, haz clic [aquí](#).



Persona entrevistada: Francisco Javier Fano, director de la escuela pública María de la O.

¿Cuál es la finalidad del proyecto?

Hay que entender que el colegio no es solo el profesorado y el alumnado, sino que formamos una comunidad. Hay familias, exalumnos y las diversas entidades, asociaciones y ONG del barrio. En la barriada, viven muchas personas en situación de vulnerabilidad o exclusión, con necesidades económicas importantes y con una cultura de supervivencia y de vivir el presente que los condiciona y estigmatiza. En este marco, el desarrollo educativo y las alternativas para construir un proyecto de vida se ven reducidos en relación con el resto de Málaga. Esto nos obliga a buscar soluciones desde muchas miradas (educativas, sociales, laborales y culturales), y no siempre las encontramos. Al mismo tiempo, se tiene que involucrar, necesariamente, a los demás agentes que actúan en el territorio y a las propias familias y alumnado.

Los Asperones es un barrio que se sitúa en las afueras de Málaga y que nació en 1986 dentro del plan piloto de erradicación del chabolismo, diseñado por el Patronato Municipal de la Vivienda con la participación de la Junta de Andalucía. Este plan se basaba principalmente en dos actuaciones: por una parte, proporcionar viviendas dignas a poblaciones de Málaga situadas en núcleos marginales de la ciudad y, por otra, promover la inserción social, como personas en igualdad con el resto de la ciudadanía. Por lo tanto, Los Asperones se creó como un barrio transitorio para alojar a las familias, la gran mayoría de etnia gitana, mientras se les buscaba una ubicación definitiva.

¿Cuál es el motivo de su nacimiento?

Nació marcado por la realidad de la barriada. El colegio es el reflejo del barrio donde estamos. Es un colegio compensatorio, es decir, que busca compensar las desigualdades que el contexto establece. Y aquí hay muchas. Hace treinta años, cuando empezamos, vimos que el colegio llegaba con la función principal alfabetizadora, pero la necesidad la marca el hecho de que el alumnado no come, no desayuna, tiene falta de habilidades sociales, etcétera.

Vimos que, en verano, estaban dos meses sin escuela, y fue entonces cuando decidimos crear la asociación Chavorrillos. Nace de un dolor. Y aquí la tenemos, funcionando; después llegó la crisis y, de repente, había gente buscando en la basura para comer, y entonces montamos los pretalleres para que la gente comiera, pero no les dábamos de comer, sino que montamos un comedor. Las acciones no nacen del recurso, nacen de la necesidad.

Al final, para alimentar una boca hace falta una caña, pero aquí hay tantas bocas que tenemos que montar una red. No somos Superman. Necesitamos más gente. En el barrio están los Servicios Sociales del distrito Puerto de la Torre y del distrito de Campanillas, la Junta de Andalucía, la Universidad de Málaga, el CEIP María de la O y varias asociaciones sin ánimo de lucro como Incidix, Cáritas Diocesana de Málaga, Asociación Chavorrillos, MIES y Accem. Ellas componen la Mesa de Infancia uniendo sus fuerzas para crear proyectos socioeducativos.

¿Hay un marco de referencia construido de manera común?

Nosotros entendemos que la puesta en marcha de estrategias e iniciativas de mejora se tiene que hacer de manera coordinada y comprometida con el acompañamiento de la propia población, no con proyectos puntuales. Debe ser continuado. Entendemos que solo así podemos avanzar en el desarrollo educativo de los niños, niñas y jóvenes en situación más vulnerable, y acompañando a sus familias.

Vemos dos dimensiones: el claustro y la comunidad educativa, y la Mesa de Infancia.

Partiendo del colegio, la dimensión comunitaria está en el claustro y las sinergias que tienen lugar. Buscamos que el profesorado no solo vea el remo, sino que también vea el barco y hacia dónde va. Que pueda ver su clase y, al mismo tiempo, el conjunto de la escuela. Es allí donde pensamos este marco común.

Somos una identidad plural que quiere construir la cultura del nosotros. Por ejemplo, cuando nos dan un premio, no se lo dan al profesorado, se lo dan a todos. Por lo tanto, lo ponemos en la entrada del colegio. Creamos identidad. Eso también lo hacemos a través del conocimiento del entorno: por ejemplo, hacemos el Abecebarrio y el alumnado dice palabras como *rata*, *rebuscar* o *ruina*. Mediante las actividades, buscamos formas con las que todo el mundo gane y sienta que forma parte. También el uso del vocabulario es muy importante. No decimos: "Tienes que hablar bien", decimos: "Somos gente que habla bien". Es cierto que la Dirección del centro determina el camino. Yo tomo un proyecto u otro que la Dirección marca y vamos canalizándolo por caminos diferentes.

Hace siete años se quiso dismantelar el barrio y después eso se detuvo. Y políticamente se constituyeron tres mesas de trabajo. Son la mesa política, que se ha reunido dos veces; la mesa técnica, formada por directores y directoras de departamentos y que se reúne según las presiones que recibe; y, finalmente, la mesa de trabajo en red, formada por quienes recorren el territorio cada día. Este espacio ya existía. Era la Mesa de la Infancia. Nos reunimos una vez al mes para trabajar en proyectos como "Asperones avanza", y también como terapia: compartimos penas y alegrías.

¿Cómo es la organización del trabajo comunitario?

El motor es el que generamos desde el claustro y la comunidad educativa. Vamos de la mano. El ritmo lo marcamos desde el *co/le* con las acciones que hacemos. Tenemos nuestro plan de reuniones, que están marcadas en el tiempo y a las que vamos añadiendo y llenando con los temas que salen. Esta sinergia la

aprovechamos con proyectos como las comunidades de aprendizaje. Un ejemplo es cuando hicimos la actividad de la tetería y el libro de los sueños. A través de esta metáfora, cada familia, jóvenes y alumnos decían lo que querían. Entre todos decidimos qué trabajar cada año.

Hemos hecho tres comisiones. La primera es la de comunicación, que tiene la web, la puerta, la pizarra, etcétera. Entendemos que la palabra *comunicación* tiene la misma raíz que la palabra *comunidad*: común. La segunda es la del voluntariado, que sirve para formalizar y acompañar todo el trabajo de personas que vienen a título particular o de proyectos diferentes, como el que hacemos con la universidad y por el que cada miércoles vienen cinco o seis universitarios a dar apoyo. Y la tercera es la comisión del sueño. Se trata de reunirnos todos y escoger tres sueños para el año. Los apuntamos en el atrapasueños. Un sueño fue hacer una excursión en familia y salimos del barrio para hacerla; otro fue tener pantallas digitales, y nos estamos acercando; y otro es tener parada de metro en el barrio, no solo las vías. Este último ya queda mucho más lejos. Nos reunimos una vez al trimestre.

Debemos tener presente que en contextos de exclusión la participación es muy difícil. Los vecinos y vecinas están pendientes de llenar la nevera. El presente es continuo y el futuro está presente; no hay un futuro lejano. Si queremos que la escuela y los estudios estén presentes tiene que ser precioso. No solo hay que ver la maravillosa cascada que hay al final, sino que todo el camino para llegar tiene que ser maravilloso.

La coordinación con proyectos de barrio más amplios la hacemos con la Mesa de Infancia, que interviene en toda la barriada, con aquellos a los que les han cortado el agua o con quienes necesitan una beca, por ejemplo. Buscamos transformar el entorno desde algo tan bonito como es la belleza. Hemos puesto el nombre a las calles, hemos hecho el mural de las estrellas. Como ejemplo, te diré que tuvimos un problema de sarna y no podíamos dar indicaciones con prospectos de mucha letra; teníamos que trabajar con imágenes. Ahora el problema son las cachimbas, y tenemos niños de 8 años que fuman. Ahí tenemos que hacer algo muy visual y que, finalmente, sea una madre quien lo explique. Una madre diciendo eso mismo tiene una fuerza que nosotros no tenemos. En definitiva, tocamos temas de salud, el proyecto "Avanza", con temas de promoción de los estudios y, finalmente, también casos concretos.

Y después hay una dimensión de denuncia. Esto es una injusticia. Trabajamos para la Administración, pero no queremos ser cómplices de ella. Ha muerto una persona de cáncer de pleura y lo han vinculado a la uralita que hay en muchos techos. Todas las personas vienen preocupadas. Este es un tema que recoge la mesa y en el que nos posicionamos con el vecindario y le damos apoyo. No hagamos el trabajo por ellos, pero tampoco hagamos ningún tapón administrativo. Nos posicionamos, porque en algún momento alguien que tiene una vivienda de 300.000 euros les buscará uno de 40.000 a ellos. Tenemos un poco de síndrome de Estocolmo y podemos decir que estamos secuestrados por la exclusión.

¿Cuáles son los roles de los diversos agentes implicados?

El primero es el claustro, que tiene la función básica de enseñar y proteger al o la menor. Hay mucha diversidad en el nivel de implicación, aunque podemos decir que ven el barco y hacia dónde va.

Otro es la Mesa de Trabajo en Red. Es de composición diversa y tiene momentos más y menos participativos. Los miembros de entidades gubernamentales son los que menos capacidad de decisión tienen y, por otra parte, las asociaciones que forman parte están quemadas por la precariedad.

También están los vecinos y vecinas no asociados, que son demandantes, se quejan o bien son destinatarios de los servicios. Tenemos que destacar que, en algunos casos, se implican en acciones concretas.

Los vecinos y vecinas que forman parte de la comunidad de la escuela, como son las familias o el antiguo alumnado, ejercen un papel importante a la hora de llevar a cabo acciones, tomar decisiones o bien como ejemplos que seguir. Cuesta mucho hacerlo, porque estamos acostumbrados a hacerlo a *cara perro*. Con esta expresión queremos decir que lo hacemos de manera individual y por el propio beneficio.

Y, finalmente, está la Administración, que tiene presencia, porque no puede hacer omisión de auxilio. Cumple lo justo para justificarse. Nadie puede decir que está en contra de Los Asperones, pero tampoco hacen nada.

¿Qué aprendizajes metodológicos genera el trabajo directo de los servicios con las personas no organizadas?

Algunas cosas han ido saliendo a lo largo de la entrevista, pero las recogemos aquí y añadimos otras nuevas.

La primera es la importancia del trabajo colectivo. Debemos tener capacidad de gestionar la frustración para salir adelante. Tenemos que evitar las construcciones de listas negras; se trata de dejar de decir: "Con esta persona, no". A veces, yo estoy en el lado negro y, otras veces, en el iluminado. Entre todos podemos dar un poco de luz siempre.

También debemos tener a las personas referentes: alumnos que han aprobado y que sirven de motivación a otros que están en el camino.

En los temas de participación, nosotros incitamos, provocamos, generamos espacios para que las cosas pasen y, cuando son conscientes, se alegran. Por ejemplo, les decimos: "Venid a buscar las notas, que os doy los libros". Hay que crear vías de intereses personales, ver cuáles son los comunes y generarles espacio. El ejemplo es el proyecto TrampoLink. La idea es hacer tejas decorativas desde un trabajo cooperativo. La idea es buscar un perfil común entre sí y hacer una convocatoria. Generamos empatía, y eso favorece al grupo.

También hemos aprendido que debemos romper con las etiquetas y las identidades dadas. El proyecto TrampoLink, en coordinación con la universidad, provoca que los vecinos y vecinas se formen fuera del barrio. La gente se arregla y se construye una nueva identidad. Yo, que soy María, "la quiosquera", entro en un espacio nuevo donde puedo ser María, "lo que yo quiera". Lo que hacemos es no partir solo de las necesidades y los intereses, sino que también lo hacemos desde los talentos, de aquello en lo que un profesor, una niña o un vecino son buenos.

Después está la importancia de trabajar la acogida y la actitud y nunca vulnerar la libertad de la persona. Los *pollos* que nos han montado no son porque les hemos dado unas respuestas que no les gustan, son porque no les hemos dado el tiempo suficiente.

También se necesita autenticidad, porque, si no, te calan y no funciona. Si eres un insulso, sé un insulso auténtico. La coherencia es básica. Tenemos que mantener el discurso y la acción marcados por criterios en todos los frentes. Tenemos que valorar muy bien las decisiones: a veces nos hemos visto en situaciones en que, si dábamos un trato especial a un joven que dejaba los estudios, evitábamos un mal mayor, pero nos podíamos cargar el sistema, porque otros jóvenes que se esfuerzan por estudiar veían que el trato era mejor para quien no estudia. Es muy delicado.

También hemos aprendido paseando por los sitios, llamando a las casas y entrando si nos lo permitían, y comiendo juntos.

Y, como criterio general, a veces tenemos que ceder, sin imponer. Hemos de ser plásticos.

¿Cuál es el impacto? ¿Qué cosas no habría si el proyecto desapareciera?

Si no existiese la escuela, estas personas estarían en una situación de abandono total y sin un enlace con sus derechos y deberes. Se perderían las propuestas de trabajo cooperativo, la fuerza para salir de espacios de exclusión y valorar la cultura gitana como un potencial. En definitiva, las situaciones de vulneración de derechos, sobre todo de la infancia, serían flagrantes.

¿Qué retos tiene el proyecto?

Vamos a por cosas pequeñas. Minivictorias. Por ejemplo, construiremos la plaza de los Derechos de la Infancia en el lugar donde más se vulneran. Otras victorias son tener la parada de metro, la iluminación de las calles, etcétera. En este sentido, también tenemos la idea de estar en el debate político en las próximas elecciones. Que los nuevos cargos tengan presente que Los Asperones existe.

Y el gran reto es desaparecer como barrio e incorporarnos a Málaga. Eso es muy personal, pero lo ideal es que ellos estuvieran sentados con sus hijos, con la nevera llena y charlando. Eso es seguridad. Sentirla. “Tenemos comida, alguien que se preocupa por mí. Y con eso nosotros somos felices”.

TABLAS COMPARATIVAS ENTRE LOS DIVERSOS PROYECTOS

TABLA 1. SITUACIÓN DEL PROYECTO

PREGUNTAS	SERVICIOS SOCIALES Sant Miquel, Olot	SERVICIOS SOCIALES La Mariola, Lérida	SALUD Villaverde, Madrid	ESCUELA Los Asperones, Màlaga
Finalidad	<p>Generar movimiento positivo. Trabajar por la convivencia y romper estigmas.</p> <p>Resolver las necesidades del barrio de manera colectiva y conjunta.</p>	<p>Generar movimiento positivo. Construir relaciones y convivencia, y recuperar los espacios comunes que hay entre las viviendas.</p> <p>Nuevas formas en las soluciones para hacer que la comunidad sea la protagonista del cambio en una realidad de mucha vulnerabilidad social.</p>	<p>Potenciar la participación comunitaria en salud de la ciudadanía.</p> <p>Resolver las necesidades del barrio de manera colectiva y conjunta.</p>	<p>Compensar las desigualdades que el contexto establece.</p> <p>Facilitar el desarrollo educativo y las alternativas para construir un proyecto de vida. Construir relaciones y convivencia.</p> <p>Encontrar soluciones desde muchas miradas (educativas, sociales, laborales y culturales) con los agentes de los territorios, las familias y el alumnado.</p>
Nacimiento	<p>Año 2000.</p> <p>A partir de un diagnóstico de la ciudad y de un conflicto vecinal en un espacio público.</p>	<p>Año 2016.</p> <p>Nace por una demanda vecinal, técnica y política a causa del incremento de la degradación del barrio en los últimos años.</p> <p>Se inicia con una diagnosis de la situación de convivencia en los edificios.</p>	<p>Año 2015.</p> <p>Nace por un grupo de vecinas que quería dar continuidad a la labor de formación en salud impulsada desde el CMSc.</p>	<p>Año 1986.</p> <p>Creación del barrio con una situación de vulnerabilidad social.</p>
Impacto ¿Qué se perdería si el proyecto desapareciera?	<p>Pasaríamos, de nuevo, a decir que las cosas no son posibles y que el barrio está fatal.</p> <p>La implicación vecinal.</p> <p>Diversidad de miradas e inquietudes.</p> <p>Aumento de etiquetas, prejuicios y conflicto.</p> <p>Aumento del racismo.</p>	<p>La degeneración del espacio sería muy rápida. No habría contención ni apoyo para muchos vecinos y vecinas y presidentes y presidentas.</p> <p>Dejaría de haber espacios de convivencia y relación.</p> <p>El Ayuntamiento se viviría como algo mucho más lejano.</p> <p>Desconocimiento total de lo que ocurre en los edificios.</p>	<p>Parte del conocimiento de las necesidades y los activos del distrito.</p> <p>Las relaciones y los vínculos que se generan entre los ACS y con otras personas del distrito.</p> <p>La perspectiva vecinal en todos los procesos comunitarios.</p> <p>Perderíamos dar voz a la ciudadanía en foros profesionales.</p> <p>Perderíamos los saberes del barrio.</p> <p>La motivación en el resto del vecindario.</p>	<p>Situación de abandono total de los vecinos y vecinas y sin un enlace con sus derechos y deberes.</p> <p>Las propuestas de trabajo cooperativo, la fuerza para salir de espacios de exclusión y valorar la cultura gitana como un potencial.</p> <p>Las situaciones de vulneración de derechos, sobre todo de la infancia, serían flagrantes.</p>

TABLA 1. SITUACIÓN DEL PROYECTO

PREGUNTAS	SERVICIOS SOCIALES Sant Miquel, Olot	SERVICIOS SOCIALES La Mariola, Lérida	SALUD Villaverde, Madrid	ESCUELA Los Asperones, Málaga
Retos	<p>Sumar a los compañeros y compañeras de salud o enseñanza.</p> <p>Llegar a lógicas de cogestión en que haya una calidad y un liderazgo vecinal.</p> <p>Que nuestro modo de hacer contagie a CdB de otros barrios.</p> <p>Que las inversiones contemplen el <i>ladrillo</i> y también lo social.</p>	<p>Tener indicadores de evaluación.</p> <p>Aumentar la participación de la población gitana y de las mujeres en los jardines, y la implicación de las A. V.</p> <p>Aportar un granito de arena a la disminución de la cronicidad de la relación con los Servicios Sociales.</p> <p>Ampliar las acciones en torno a los jardines sociales.</p> <p>Reproducir esta forma de trabajar.</p>	<p>La formación, para que cada ACS nivele los mismos conocimientos con el resto del grupo.</p> <p>Intentar generar más participación, sobre todo, poniendo el foco en colectivos con necesidades diversas.</p> <p>Continuar con todos los procesos comunitarios en que están participando.</p> <p>Iniciación en el tema de las redes sociales (Twitter, Facebook, etcétera) como medio de difusión.</p>	<p>Construir la plaza de los Derechos de la Infancia en el lugar donde más se vulneran.</p> <p>La parada de metro, la iluminación de las calles, etcétera.</p> <p>Estar presentes en el debate político. Que los nuevos cargos tengan presente que Los Asperones existe.</p> <p>El gran reto es desaparecer como barrio e incorporarse a Málaga.</p>

TABLA 2. EL MARCO DE LA ACCIÓN COMUNITARIA

PREGUNTAS	SERVICIOS SOCIALES Sant Miquel, Olot	SERVICIOS SOCIALES La Mariola, Lérida	SALUD Villaverde, Madrid	ESCUELA Los Asperones, Màlaga
Marco de referencia común	<p>Sí.</p> <p>Es el Plan para la inclusión y la cohesión social de Olot 2013-2019. Es un marco teórico que guía y da las líneas. Lo encontrarás aquí: Plan Olot.</p>	<p>Sí.</p> <p>No había uno previo. Se ha construido sobre la marcha. Es del equipo. Lo hacen por consulta a profesionales, universidades y visitas a otros proyectos.</p>	<p>Sí.</p> <p>Se enmarca en la estrategia “Barrios saludables 2016-2019” del Instituto de Salud Pública (Madrid Salud), a través de la Subdirección General de Prevención y Promoción de la Salud (Ayuntamiento de Madrid). Lo encontrarás aquí: Estrategia “Barrios saludables”.</p>	<p>Sí.</p> <p>Se ha construido una forma de hacer conjunta a lo largo de los años y se consolidó con la constitución de las mesas de trabajo en torno al 2012 para el desmantelamiento fallido del barrio.</p> <p>No está escrita en un documento conjunto.</p>
Organización del trabajo comunitario	<p>Varias acciones coordinadas y en red.</p> <p>Consejo de Barrio como elemento articulador por donde pasan las decisiones que afectan al barrio y el presupuesto y el despliegue del Plan integral de acciones de mejora (PIAM).</p> <p>Vinculan el trabajo en viviendas a la dinamización de los espacios colectivos.</p> <p>Las personas entran a participar a partir de las inquietudes y necesidades que les afectan directamente.</p>	<p>A partir del encargo, se hace diagnóstico y se marcan unos objetivos que el vecindario ha hecho suyos.</p> <p>Generamos un marco de actuación y dejamos espacios amplios para que el propio vecindario pueda trabajarlos y añadir otros.</p> <p>Vinculan el trabajo en viviendas a la dinamización de los espacios colectivos.</p> <p>Las reuniones colectivas con presidentes y presidentas alimentan el proceso de los jardines, pero no hay un espacio común de relación. El equipo técnico lo coordina.</p> <p>Las personas nuevas se incorporan a partir de una reunión de presentación. Se invita a personas con quienes se tiene relación por Servicios Sociales o por el proyecto mismo.</p>	<p>Se construye de manera conjunta (profesionales y vecinas), acordando objetivos, metodología y acciones comunitarias.</p> <p>El equipo del CMSc y los ACS se reúnen una vez al mes. Hay un grupo de WhatsApp para agilizar la comunicación.</p> <p>Los ACS se reúnen de manera autónoma. El CMSc está disponible si quieren utilizar sus aulas.</p> <p>La incorporación de nuevos ACS se hace a propuesta del CMSc o de los ACS. Se potencia la incorporación de personas que están en una situación de vulnerabilidad.</p>	<p>El motor es el claustro y la comunidad educativa (familias, alumnado y exalumnado). Tienen un plan de reuniones que van rellenando según las necesidades. Generan actividades que articulan a través de comisiones de trabajo.</p> <p>Coordinan actividades globales con el resto del barrio a través de la Mesa de Infancia. Es una mesa técnica con todos los agentes que intervienen en el barrio.</p>

TABLA 3. LOS ROLES DE LOS AGENTES IMPLICADOS

PREGUNTAS	SERVICIOS SOCIALES Sant Miquel, Olot	SERVICIOS SOCIALES La Mariola, Lérida	SALUD Villaverde, Madrid	ESCUELA Los Asperones, Màlaga
Equipo técnico	Ejerce liderazgo, tiene presencia, crea vínculo, aporta una mirada global, resuelve técnicamente y pone en contacto con otros espacios de la Administración.	Articulador. Antenas de lo que ocurre en el territorio. Rapidez y proximidad.	Motivar al grupo de ACS para la participación comunitaria en salud. Proporcionar formación, resolver técnicamente y poner en contacto con otros espacios de la Administración o comunitarios. Facilitar su voz en la comunidad y en la Administración.	Claustro: la función básica es enseñar y proteger al menor. Hay mucha diversidad en el nivel de implicación, aunque podemos decir que ven el barco y hacia dónde va.
Político/a	Da libertad de acción y confianza, y facilita y abre los espacios.	Hace el encargo. Promueve el proyecto Mariola 20.000, que modificará el barrio.	Hace el encargo y promueve la política pública.	Tiene presencia, porque no puede hacer omisión de auxilio. No pueden decir que están en contra, pero tampoco promueven políticas efectivas.
Otros agentes	Red de profesionales. Dan apoyo, facilitan, entienden la demanda. Personas concretas. Policía de barrio, referente de cultura, etcétera.	Departamento de Medio Ambiente: ha puesto herramientas y plantas, y ha dado apoyo y asesoramiento técnico.	Da apoyo y, al mismo tiempo, los busca para la interlocución, para la consulta, para participar en diagnósticos, etcétera.	Es la Mesa de Trabajo en Red, conocida también como Mesa de Infancia. Es diversa en su composición. Los agentes gubernamentales tienen poca capacidad de decisión al respecto. Las entidades no gubernamentales están quemadas por la precariedad. Tienen el punto de unión a partir de la profesionalidad y la dura realidad del barrio.
Participantes del proyecto	<p>1. Participantes de acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Consumidores, en algunos casos implicados en la organización y, en otros, en red con otras propuestas comunitarias y, en un caso puntual, en el Consejo de Barrio. <p>2. Participantes en el Consejo de Barrio:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Aportación de temas, debate, decisión y seguimiento. – En red con otras acciones que se derivan del CdB o que lo pueden alimentar. – Pueden ser vecindario no asociado o miembros de entidades. 	<p>1. Presidentes y presidentas de comunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Facilitan los espacios de relación y están muy puestos en la queja. – Dificultad para pasar de la protesta a la propuesta. <p>2. Participantes en los jardines sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Construcción de proyecto, construcción de relación y vínculos, aprendizaje técnico y, de manera muy puntual, acceso al mundo laboral. 	<p>1. Agente de salud comunitario:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hacen una labor de intermediación entre la comunidad y el equipo del CMSc. – Son como “antenas” de lo que ocurre en el barrio. – Dan apoyo en la elaboración del mapa de activos para la salud. – En los espacios comunitarios técnicos y vecinales, dinamizan, ayudan a los profesionales a entender los sentimientos vecinales. – Participan en proyectos comunitarios promovidos por otras entidades diferentes del CMSc y facilitan la entrada del CMSc en estas iniciativas. 	<p>1. Familias y antiguo alumnado:</p> <ul style="list-style-type: none"> – En la realización de acciones que afectan a la escuela y el barrio. – En la toma de decisiones de temas que afectan a la escuela y el barrio. – Son ejemplos que seguir, sobre todo el exalumnado.

TABLA 3. LOS ROLES DE LOS AGENTES IMPLICADOS

PREGUNTAS	SERVICIOS SOCIALES Sant Miquel, Olot	SERVICIOS SOCIALES La Mariola, Lleida	SALUD Villaverde, Madrid	ESCUELA Los Asperones, Màlaga
Entidades	Depende de cada una. Dan apoyo, deciden, reciben propuestas, aportan y, a veces, presentan conflictos.	Apoyo puntual. Observadoras de lo que ocurre. Cada una se mantiene en su espacio. Más competitividad que cooperación.	Facilitan que los ACS trabajen por la comunidad y proponen acciones en las que puedan participar.	No son asociaciones de vecinos y vecinas. Forman parte de la Mesa de Infancia. Coordinan y facilitan los proyectos a los que el vecindario accede con varios grados de participación.
Vecindario no asociado	Decide, aporta, suma a los demás espacios, hace de informador al barrio, utiliza el boca a boca, moviliza el barrio y hace red.	Es una parte ilusionada y se suma a la construcción colectiva. La otra parte no ve con buenos ojos la llegada de este tipo de intervención. Les modifica cómo han vivido hasta ahora.	Se suma a partir del contacto que se hace desde los ACS.	Son demandantes, se quejan o bien son destinatarios de los servicios. En algunos casos se implican en acciones concretas.

TABLA 4. APRENDIZAJES METODOLÓGICOS DEL TRABAJO CON PERSONAS NO ASOCIADAS

PREGUNTAS	SERVICIOS SOCIALES Sant Miquel, Olot	SERVICIOS SOCIALES La Mariola, Lérida	SALUD Villaverde, Madrid	ESCUELA Los Asperones, Màlaga
Aprendizajes	<p>Ir más allá de la asociación para hablar también con el vecindario no asociado.</p> <p>Hablar con las personas que no son presidentes o presidentas.</p> <p>Hablar con todo el mundo. Desde la mezquita hasta el bar.</p> <p>Perder el miedo a pedir.</p> <p>Flexibilidad en la construcción de proyectos.</p> <p>Ser un engranaje en el barrio con una mirada sistémica.</p> <p>Presencia constante, nos puedes encontrar cuando quieras.</p> <p>Ser accesibles y dar respuesta de una manera rápida. Responder a los <i>whatsapps</i>. Desayunar en los bares, hablar en la calle.</p> <p>Llamar directamente a las puertas de los pisos.</p> <p>Ser transparentes y honestos. No tener objetivos ocultos.</p> <p>Relación necesaria con otros servicios para generar la complicidad.</p> <p>Hay un punto de militancia.</p>	<p>Relacionar con los diversos históricos e imaginarios del barrio.</p> <p>Tener mucho <i>morro</i> para hablar con todo el mundo.</p> <p>No juzgar lo que pasa en la calle.</p> <p>Vincular y hacer partícipe a la gente, teniendo presente que no sabemos hacia dónde irá el proceso.</p> <p>Dar mensajes claros y directos.</p> <p>Generamos un marco de acción y dejamos que el vecindario lo complemente y lo haga suyo.</p> <p>Mediar en cualquier situación de conflicto.</p> <p>Tener mucha presencia en la calle y en las reuniones. Ser muy accesibles.</p> <p>Ir a buscar a la gente, llamar a sus puertas y entrar en sus casas (si nos invitan), escuchar, proponer y canalizar.</p> <p>No excluir a nadie. Facilitar varios espacios de participación.</p> <p>Trabajamos desde la corresponsabilidad.</p> <p>No generar falsas expectativas.</p> <p>Regenerarse de una manera constante y autoevaluarnos para mejorar.</p> <p>Vivir con naturalidad esta manera de hacer y el hecho de que el despacho es casi siempre la calle.</p> <p>Encontrar un elemento común, como fue el jardín, que provocó un punto de unión.</p> <p>Acceso a la información de otros departamentos del Ayuntamiento de una manera rápida.</p>	<p>Constituirnos en un centro abierto, bien acondicionado para generar diálogo, y que se presenten iniciativas.</p> <p>Tener un equipo de profesionales encargado de la labor de acogida y de atender a la ciudadanía de una manera personalizada, amigable, en cualquier momento y cuando lo necesiten.</p> <p>Proporcionar las salas para que el vecindario se reúna y haga actividades.</p> <p>Estar presente en el distrito, fuera del centro, en la calle, etcétera.</p> <p>Siempre tener la puerta abierta y estar en todas las mesas o espacios comunitarios, aportando y escuchando las iniciativas que pueden encajar en nuestro proyecto de centro.</p> <p>Abrir canales de participación. Ser flexibles tanto en el horario como en las tareas.</p> <p>Hacer que la persona se plantee: "Desde mis capacidades, mis posibilidades y mis tiempos, yo puedo ofrecer esto".</p> <p>Los propios ACS lo ponen en marcha, lo abren al vecindario, lo llevan a cabo y lo evalúan, con una cierta supervisión por parte del CMSc.</p> <p>Los ACS traen a otras vecinas o vecinos. Es la fuerza del mensaje dado por una persona igual.</p> <p>El boca a boca es un canal muy potente, así como las actividades o las jornadas para celebrar el trabajo compartido (jornadas de puertas abiertas anuales, fiesta multicultural, etcétera).</p> <p>Dar voz al vecindario a través de la radio local, Onda Merlín Comunitaria, o a través de su participación en espacios técnico-vecinales.</p>	<p>Tener capacidad de gestionar la frustración para seguir adelante.</p> <p>Trabajar con todo el mundo y evitar las creaciones de listas negras para decir con quién no se trabaja.</p> <p>Tener a los referentes: los alumnos que han aprobado y que sirven de motivación.</p> <p>En participación, generar espacios amplios que permitan unir los intereses personales y comunitarios.</p> <p>Hay que crear vías de intereses personales, ver cuáles son los comunes y generarles espacio.</p> <p>Romper con las etiquetas y las identidades dadas.</p> <p>No partir solo de las necesidades y los intereses, sino también de los talentos, de aquello en lo que un profesor, una niña o un vecino son buenos.</p> <p>Dedicar el tiempo suficiente a la persona. Trabajar la acogida, la actitud, y no vulnerar nunca la libertad de la persona.</p> <p>Hace falta autenticidad, porque, si no, te calan y no funciona. Se necesita también coherencia: tenemos que mantener el discurso y la acción marcados por criterios en todos los frentes.</p> <p>Hay que deambular por los sitios, llamando a las casas y entrando, si nos lo permiten.</p> <p>A veces tenemos que ceder, sin imponer; hay que ser plásticos.</p>

CONCLUSIONES

Respetando el marco que nos dan las cuatro tablas comparativas, nos adentraremos en cada una de las preguntas que hemos desarrollado y en los puntos de encuentro o divergencia entre los diversos proyectos. En la última parte, haremos un análisis de los elementos clave a modo de cierre.

- Tabla 1. Situación del proyecto
 - ¿Cuál es la finalidad del proyecto?
 - ¿Cuál es el motivo de su nacimiento?
 - ¿Cuál es el impacto del servicio?
 - ¿Qué retos tiene el proyecto?

- Tabla 2. Marco de acción comunitaria
 - ¿Hay un marco de referencia construido de manera común?
 - ¿Cómo es la organización del trabajo comunitario?

- Tabla 3. Los roles de los agentes implicados
 - Equipo técnico
 - Político/a
 - Otros agentes
 - Participantes del proyecto
 - Entidades
 - Vecindario no asociado

- Tabla 4. Los aprendizajes metodológicos del trabajo con personas no asociadas

Situación del proyecto

La finalidad

En la mayoría de los casos, los proyectos buscan generar un movimiento que facilite una convivencia entre el vecindario y, a su vez, fomentar la participación y el empoderamiento de la ciudadanía en los asuntos comunes que les afectan. En definitiva, quieren resolver las necesidades del barrio de manera colectiva. Tenemos que destacar las situaciones de vulnerabilidad en La Mariola (Lérida) y Los Asperones (Málaga), que marcan una perspectiva de inclusión social muy clara. También existe la especificación en la finalidad educativa de la escuela o del bienestar del centro de salud.

Nacimiento

Las dos más antiguas son Málaga (1986) y Olot (2000), y las más recientes, Lérida (2016) y Madrid (2015).

Los motivos son diversos, aunque en la mayoría de experiencias hay marcado un inicio vinculado a un malestar, un conflicto de convivencia o una situación de vulnerabilidad de acceso a los derechos. El proyecto de Olot y el de Lérida parten de un diagnóstico inicial que les permite abrir los caminos para actuar. Además, el proyecto de Lérida tiene lugar en un grupo de pisos que han sufrido una gran degeneración. El de Málaga parte de la reubicación provisional, que dura treinta años, de familias chabolistas antes de ser realojadas en pisos de la ciudad. Es el de Madrid el que se presenta de una manera diferente, ya que está marcado por una iniciativa de los propios participantes del CMSc, que quieren abrir nuevos espacios de colaboración, y casa perfectamente con el marco de actuación de este tipo de centros.

Impacto

Este punto se recoge a partir de preguntar qué cosas dejarían de existir en el territorio si desapareciera el proyecto.

Todos coinciden en el hecho de que la Administración sería percibida como más lejana y que se perdería una antena en el territorio, una herramienta para conocer de primera mano las necesidades, los intereses y los elementos que fraguan las relaciones vecinales. También coinciden en el hecho de que desaparecerían los espacios de relación y convivencia, se perderían las miradas positivas hacia los barrios y se degenerarían las relaciones sociales, la convivencia. En algunos casos, como en Olot, hablan de aumento del racismo y, en Málaga, de absoluta desprotección y vulnerabilidad, sobre todo de la infancia. Habría también una pérdida directa del enlace de las personas con sus derechos y deberes.

Todos también detectan que se perdería la participación y la implicación vecinal en la construcción de propuestas y soluciones y, además, la relación con el vecindario, tanto el asociado como el no asociado. Y, concretamente en Madrid, afirman que su proyecto perdería la oportunidad de acceder a los saberes vecinales y, al mismo tiempo, de ser altavoz del vecindario en espacios comunitarios, de la Administración y en mesas profesionales.

Retos

Todos coinciden en el reto de aumentar la implicación, el empoderamiento y los espacios de decisión del vecindario. Se preocupan mucho por el vecindario no asociado y sobre cómo, a partir de implicarse en el proyecto de forma individual, pasan a otros espacios vecinales colectivos, comunitarios o profesionales. Todos ponen una mirada diversa sobre este aspecto y buscan a las personas y colectivos a los que no llegan y las necesidades que afrontan. Por ejemplo, en Lérida detectan concretamente la necesidad de generar vínculo con la población gitana y las mujeres y, al mismo tiempo, la necesidad de tener el apoyo directo de la A. V.

En algunos casos, como en Olot, se plantean poder sumar claramente, en los espacios de construcción comunitaria, a los compañeros de salud y enseñanza, y también que las inversiones contemplen el *ladrillo* y, también, las relaciones sociales; en definitiva, que haya dinero para obras y también para proyectos socioculturales y comunitarios. Y coinciden con las compañeras de Lérida cuando plantean la idea de que su manera de trabajar sirva como espejo para otros que están empezando.

Las compañeras de Madrid añaden la necesidad de hacer formación para que todos los miembros de los proyectos estén al mismo nivel y puedan tomar decisiones conjuntas. Y desde Málaga hablan de cosas tan básicas como tener una parada de metro, la iluminación de la calle, estar presentes en el debate político o poder hacer, de manera colectiva, la plaza de los Derechos de los Niños en el lugar donde más se vulneran de toda la ciudad.

Marco de acción comunitaria

Marco de referencia común

Encontramos tres tipologías diferentes: por un lado, tienen un marco de referencia común construido desde la Administración en Olot y en Madrid; por otro, los compañeros y compañeras de Málaga lo han construido a lo largo de los años, pero no lo tienen recogido en ningún plan común escrito; y, finalmente, las compañeras de Lérida están en un proceso autodidacta para construir el método y saber si van por el buen camino.

El Plan para la inclusión y la cohesión social de Olot 2013-2019, explicado por el equipo de profesionales entrevistado, deja muy claro que es una manera de ordenar todos los planes y los programas sectoriales que llegan y que, a veces, se solapan y segmentan mucho los ámbitos de actuación. Y la perspectiva comunitaria queda muy clara cuando explican que buscan la cooperación entre los diversos agentes para dar respuestas a las necesidades de la comunidad y acordar acciones preventivas. Son proactivos a la hora de convertir en protagonistas a las personas de su propio cambio sin perder de vista la diversidad y la especificidad del territorio y la comunidad. Creemos que las necesidades individuales pueden convertirse en colectivas.

La estrategia “Barrios saludables 2016-2019”, definida en el plan “Madrid, ciudad de los cuidados”, se concreta en los siguientes puntos:

- La acción intersectorial e integral, articulada en torno al concepto de *cuidados*, donde está incluida la salud.
- La relación con el vecindario enfocada a su participación y el empoderamiento comunitario, respetando la autonomía y la diversidad de las personas.
- La priorización de la intervención en los barrios y su vida cotidiana.

El marco explicado por las profesionales no permite dudar de que trabajan en la participación y el empoderamiento comunitario para que las personas sean protagonistas de su propia salud y de la de su comunidad. Y para ellas el vecindario debe implicarse en construir y reorientar la práctica del equipo de profesionales.

El colegio María de la O en Los Asperones de Málaga también lo tiene claro, y su manera de trabajar está consolidada en la escuela y en el barrio. Entienden que las estrategias de mejora se tienen que hacer de manera coordinada y con la propia ciudadanía y, además, no en proyectos puntuales, sino en proyectos con continuidad. Para el colegio, es la única manera de cambiar el desarrollo educativo y, al mismo tiempo, el resto de aspectos de la compleja situación del barrio.

Entienden que son una identidad plural que quiere construir la cultura del *nosotros*. Por ejemplo, cuando les dan un premio, entienden que no se lo dan al profesorado, se lo dan a todos. Por lo tanto, lo ponen en la entrada del colegio. Tienen clara la dimensión de su escuela como espacio común que se suma a otro marco de trabajo comunitario de barrio, que es la Mesa de Infancia.

Y, en Lérida, lo han ido construyendo juntas, han consultado a profesionales, a la universidad, y han visitado proyectos en varios sitios, como, por ejemplo, Zaragoza. Se han formado y han intentado construir su manera de hacer desde la necesidad profesional. Y han querido contrastar el proyecto para ver si van por el buen camino. Desde el punto de vista práctico, han partido del encargo que recibieron, han hecho un diagnóstico y han marcado unos objetivos que el vecindario ha hecho suyos. Han generado un marco de actuación y, al mismo tiempo, han dejado espacios amplios para que el propio vecindario pueda trabajarlos y añadir otros.

Organización del trabajo comunitario

En todas las experiencias se ve cómo los equipos técnicos trabajan sobre una forma de entender la acción comunitaria y la trasladan a su día a día, y la dejan abierta como si fuera un *software* libre, para que los ciudadanos y las ciudadanas la hagan suya, la dibujen a su medida y también la actualicen. Así, construyen objetivos, metodología y acciones de manera conjunta. Las compañeras de Lérida abren la propuesta para que acaben de completarla los vecinos y vecinas que participan en el proyecto, y las de Madrid lo hacen del mismo modo, abriéndose a que los agentes de salud comunitaria construyan proyectos y ayuden a actualizar el CMSc.

Todas tienen algún espacio de relación y decisión al que aportan las actualizaciones del proyecto. En Olot se ve de forma clara cómo el Consejo de Barrio está legitimado por los actores, la Administración, las entidades y los vecinos y vecinas a título individual. Y por el Consejo de Barrio pasan las decisiones que vienen marcadas por el **PIAM** o bien por otros conflictos o necesidades concretas y, al mismo tiempo, forma una red con otras acciones que se hacen en el barrio, como el *ball pla* de la fiesta mayor. En Lérida tienen el espacio de la paella, donde pueden hacer valoración mientras comen y hacen suyo el proyecto con una mirada más global. En Madrid son las reuniones de coordinación entre el equipo técnico y los ACS, así como los diversos mecanismos para vincularlos a proyectos de mirada comunitaria, como la fiesta de “Uniendo barrios”. Y, en Málaga, está la Mesa de Infancia, aunque en este espacio no se encuentra la presencia del vecindario.

Tenemos que destacar de manera clara que en Olot y Lérida valoran muy positivamente el vínculo con otro proyecto, que, en ambos casos, hace de diagnóstico de la situación de las viviendas. La combinación de los dos proyectos alimenta claramente la acción comunitaria. El conocimiento sobre el territorio y la proximi-

dad que da el hecho de llamar a todas las puertas abre una sinergia muy potente para construir comunitariamente e incidir en el espacio público.

Los espacios de acceso a los proyectos son fáciles y directos. Se hace a partir de convocatorias, pero también desde la relación y la dinamización cotidiana: simplemente a partir del interés en hacer algo en el barrio en Olot, el interés en construir el jardín social, en participar en actividades de salud o bien por el hecho de ser alumnos, exalumnos o familias de la escuela. Siempre tienen la puerta abierta y el tiempo suficiente para dedicárselo a cualquier persona que venga.

Las compañeras de Málaga añaden una dimensión de denuncia social de la situación que viven las personas con quienes trabajan. En palabras del director de la escuela, “tenemos un poco de síndrome de Estocolmo y podemos decir que estamos secuestrados por la exclusión”. La Mesa de Infancia recoge las reivindicaciones justas y da apoyo al vecindario. No hacen el trabajo por el vecindario, pero tampoco suponen un tapón administrativo.

Los roles de los agentes implicados

Durante las entrevistas detectamos a los siguientes agentes:

1. Equipo técnico
2. Político/a
3. Otros agentes: redes de profesionales, departamentos, etcétera
4. Participantes del proyecto
5. Entidades
6. Vecindario no asociado

1. El equipo técnico es el primero que enumeran todas las personas entrevistadas. Coinciden al decir que hacen liderazgo, que articulan los proyectos y que son antenas de lo que ocurre en el barrio. Ponen en contacto a los participantes con otros espacios comunitarios, técnicos o vecinales. Al mismo tiempo, consideran que promueven la participación comunitaria y el empoderamiento del vecindario. Y, en concreto, en el caso de Madrid, indican que diseñan la formación de los participantes, y en Málaga hablan también de la función básica de enseñar y proteger a los niños.

2. Cuando hablamos del rol de la persona política, vemos que hay discursos diferentes. Lérida y Madrid dicen que hacen el encargo y promueven la política pública. Y, por otra parte, Olot y Málaga están en dos extremos. En Olot, este rol da libertad, abre espacios de relación y facilita los procesos. En Málaga, explican que tiene presencia, porque no puede hacer omisión de auxilio ante la situación que viven en el barrio, pero tampoco promueve políticas efectivas.

3. Como otros agentes, en Olot mencionan las redes de profesionales con las que tiene relación el técnico actual. Se habla de personas como la figura de policía de barrio, el referente de cultura, etcétera. Lérida los sitúa más en un departamento concreto (Medio Ambiente), pero también valora las facilidades que han tenido en la comunicación con otros espacios a la hora de compartir información. En la mayoría de casos, los otros agentes, tanto si son de la Administración como del mundo vecinal, buscan a los participantes de los proyectos para consultarles varios procesos como diagnóstico de barrio. Es una relación de ida y vuelta.

4. Las personas que participan en el proyecto son tan diversas como la realidad sociocultural de cada intervención. En todos los casos se dan mecanismos fáciles para acogerlos y hacerlos partícipes del proyecto concreto. También hay mecanismos para participar en espacios colectivos, como el CdB de Olot, la paella de evaluación de Lérida, las reuniones de coordinación de los agentes de salud comunitaria de Madrid o la comunidad educativa en Málaga. Y, en última instancia, hay pasarelas para vincularse a otras acciones de mirada comunitaria o contactar con los responsables de las administraciones para tratar temas y necesidades. Es el caso de “Uniendo barrios” en Madrid, el huerto comunitario de Olot o “Los Asperones avanza” en Málaga.

5. El papel de las entidades vecinales es doble. Por un lado, facilitan los proyectos e invitan a los participantes a sus espacios y, por otro, pueden entrar en lógicas competitivas con las entidades, como explican las compañeras de Lérida o lo que se vivió en Olot con el inicio del CdB. En Málaga no han conseguido generar una entidad vecinal como tal, y las entidades con las que trabajan comunitariamente son prestadoras de servicios en la mayoría de los casos, aunque tienen un arraigo en el territorio muy claro.

6. El vecindario no asociado tiene un protagonismo principal en la mayoría de las experiencias. En todos los casos, el vecindario no asociado es a quienes se quiere llegar principalmente. Es un perfil que aporta y suma y que, cuando entra en el proyecto, se convierte en el comunicador más efectivo de las acciones. Como dicen las compañeras de Salud de Madrid, “es la fuerza del mensaje dado por una igual”. Los compañeros de Olot plantean que, con su presencia, aumenta la diversidad, porque tienen información que los presidentes y presidentas de las entidades no tienen.

Por otra parte, encontramos que les cuesta entrar en lógicas colectivas, que algunos solo se quejan o son demandantes y que se pueden dar situaciones, como en el grupo de viviendas de La Mariola de Lérida, en las que no vean con buenos ojos la llegada de este tipo de intervención, porque les modifica cómo han vivido hasta el momento.

Los aprendizajes metodológicos del trabajo con personas no asociadas

Aquí tenemos una batería de herramientas que nos pueden servir para llenar una mochila para desarrollar proyectos de acción comunitaria que aseguren su funcionamiento y adaptabilidad. En definitiva, marcan una posición a la hora de construir una acción comunitaria.

Las propuestas que nos hacen en muchos casos coinciden, y las que son específicas de su territorio son complementarias. Hemos intentado agruparlas por ideas, aunque, como todo en la vida, las fronteras se vuelven difusas.

- Sobre la relación con el territorio
- Sobre el trabajo en colectivo
- Sobre el fomento de la participación
- Sobre el perfil de los miembros del equipo técnico

Sobre la relación con el territorio

- Paseando por los sitios, llamando a las casas y entrando, si nos lo permiten, a escuchar, proponer y canalizar. El hecho de que la acción comunitaria esté vinculada a otros proyectos de Servicios Sociales en el barrio, como hacer el diagnóstico de la situación de las viviendas, hace que todo se alimente recíprocamente. Es el caso de Lérida y Olot.
- Teniendo mucho *morro* para hablar con todo el mundo. Desde la mezquita hasta el bar, desde la plaza hasta la A. V., con todos y todas. Perder el miedo a pedir. Por ejemplo, al frutero: cuando sabe que es para algo del barrio, lo da.
- Relacionarnos con los históricos y los imaginarios del barrio de cada una de las personas con las que entramos en relación.
- Cambiar el modelo clásico e ir más allá de la asociación para hablar también con el vecindario no asociado. Así aumentamos visiones, aparecen más liderazgos y equilibramos los espacios de poder. Es pensar en una perspectiva de igualdad de oportunidades. Hablar con las personas que no son presidentes o presidentas. Cuando vas a buscar otros perfiles, encuentras que tienen mucha más información.
- Trabajar la acogida, la actitud, y no vulnerar nunca la libertad de la persona. Los conflictos graves que han tenido, explican, no han sido por dar una respuesta que no les guste. Han sido por no darles el tiempo de atención suficiente.
- Ser un centro abierto y bien acondicionado para generar diálogo. Como ejemplo, las compañeras del

CMSc afirman que tienen una mesa en la recepción con un equipo profesional asignado, preparado para atender a cualquier persona de una manera personalizada y amigable.

- Tener presencia constante en la calle y en las reuniones. Responder a los *whatsapps*. Ser accesibles. Desayunar en los bares o hablar en la calle, como explica el compañero de Olot. Y las compañeras de Madrid dicen que quieren ser muy accesibles: en el centro, en la calle, en las mesas de barrio; eso permite que todo el mundo las conozca y también les permite a ellas conocer.
- Dar respuesta de una manera rápida y no generar falsas expectativas. Puede ser un sí o puede ser un no. O puede ser explicar y poner en contacto con la persona con quien se tenga que hablar. Quieren mantener la credibilidad.
- Vivir con naturalidad esta manera de hacer y el hecho de que el despacho es casi siempre la calle. No dar cita; si los buscan, los encuentran.

Sobre el trabajo en colectivo

- Tener capacidad para gestionar la frustración para seguir adelante.
- Evitar la confección de listas negras, en el sentido de decir: "Contigo no trabajo, porque un día me dijiste o hiciste aquello". Todos podemos brillar o estar en la oscuridad un día u otro. Lo importante es mantener entre todos una lucecita.
- A veces tenemos que ceder, sin imponer; hemos de ser plásticos.
- Tener espacios para comer juntos.
- Partir de cero, con la idea de que la comunidad no existe; por lo tanto, tenemos que dar apoyo a su construcción.
- Regenerarnos de manera constante y autoevaluarnos para mejorar.
- Relación necesaria con otros servicios para generar la complicidad.
- Mediar en cualquier situación de conflicto. Nos encontramos ante bastantes situaciones así.
- Encontrar un elemento común, como fue el jardín, en el caso de Lérida, que provocó un punto de unión y de trabajo conjunto.
- Acceso a la información de otros departamentos del Ayuntamiento de una manera rápida.

Sobre el fomento de la participación

- Tener referentes positivos para motivar. En el caso de Málaga, es el alumnado el que ha aprobado.
- Incitar, provocar, generar espacios para que las cosas pasen.
- Crear caminos a partir de los intereses personales. Ver cuáles son los comunes y generarles espacio.
- Crear un marco de acción y dejar que el vecindario lo complemente y lo haga suyo. Se tiene que complementar con dar mensajes claros y directos. Por ejemplo, en Lérida dicen que hacen que la actividad sea de un día y de una hora, y el vecindario dice qué día y qué hora.
- Valorar la fuerza del mensaje dado por una persona igual. Es el caso de los ACS de Madrid, que informan y traen a otras vecinas o vecinos.
- Abrir canales de participación con flexibilidad de horario y también de tareas. Las personas tienen que trabajar desde sus capacidades, posibilidades y talentos, construir desde lo que pueden ofrecer.
- No excluir a nadie. Facilitar espacios de participación diversos para que todo el mundo tenga su lugar. Trabajar desde la corresponsabilidad.
- Facilitar espacios y salas para hacer los encuentros.
- Dar voz. En Madrid lo hacen con la radio local, Onda Merlín Comunitaria, o a través de la participación en espacios técnicos y vecinales, como "Uniendo barrios", en Villaverde.
- Vincular y hacer partícipe a la gente, teniendo presente que no se sabe hacia dónde irá el proceso.

Sobre el perfil de los miembros del equipo técnico

- Ser auténtico. Si se es falso, enseguida se dan cuenta de ello. El director de la escuela de Málaga dice: "Si eres un insulso, sé un insulso auténtico".
- Ser coherentes con el discurso y la práctica. Trabajar con los mismos criterios en todos los frentes.
- Ser flexible a la hora de construir los proyectos.
- Tenemos que alimentarnos y alimentar otros proyectos. Ser un engranaje en el barrio con una mirada sistémica.

- Ser transparentes y honestos. No tener objetivos ocultos.
- “Hay un punto de militancia”, dice el compañero de Olot.
- No juzgar lo que pasa en la calle. La gente vive el espacio de maneras diversas. Si juzgamos, no abrimos canales para construir diferente.

Análisis de los elementos clave

Todo indica que se necesita un marco de actuación consensuado que dé pistas básicas para poder construir la acción comunitaria. Este marco es vital, porque tiene que poder servir al equipo, al territorio y a otros profesionales que entren en juego. Hay proyectos que han tenido la oportunidad de construirlo y tenerlo por escrito, y otros lo han tenido que fabricar a lo largo del tiempo, mientras actuaban.

La mayoría de proyectos buscan la coordinación con el resto de servicios que hay en el territorio: por ejemplo, Servicios Sociales busca a Educación, Salud y los equipamientos cuando están desarrollando los proyectos, o bien Salud activa su línea de trabajo y, cuando echa a andar, va haciendo su red relacional y comunitaria. Pero hay mucha dificultad para poder generar un marco previo de actuación que ponga en relación a los diversos servicios para trabajar coordinados. Seguramente la construcción desde la realidad viva de cada territorio con una lógica de abajo arriba permitiría llegar a unos mínimos comunes denominadores, no como algo previo, sino como algo compartido que se construye al mismo tiempo que se camina. El camino se hace andando y, cuando se suman nuevas personas o propuestas, ya lo tienen hecho.

También será importante, a la hora de acercarse a una propuesta de este tipo, tener presentes las bases en las que coinciden —derechos, inclusión, empoderamiento— y pasar del trabajo individual al trabajo colectivo (pasar de “qué hay de lo mío” a “qué hay de lo nuestro”). Así, en estas experiencias, hemos visto que la acción comunitaria se convierte en una especie de *software* libre donde la Administración genera y presenta un marco que la ciudadanía hace suyo, modifica y actualiza. Este hecho es de una importancia vital, porque da sentido a la finalidad de los proyectos, a la vez que permite un contacto directo con la realidad que se vive en los territorios. Buscamos trabajar juntos y, por eso, todo el mundo debe decir si se está haciendo lo que toca.

A la hora de empezar una propuesta de este tipo, es importante evidenciar los elementos metodológicos que comparten. Y es potente ver cómo el hecho relacional cobra mucha fuerza. Son equipos con maneras de hacer muy próximas.

- En primer lugar, parten del hecho de estar, de tener una presencia, de formar parte de lo que ocurre en la calle, las plazas y los equipamientos. En definitiva, es la idea de que desaparecen las barreras físicas y el vecindario los encuentra de una manera fácil. Y, cuando entran en contacto, trabajan en la acogida y dan espacios de calidad para el recibimiento individual y para el acompañamiento en el espacio colectivo.
- En segundo lugar, plantean el hecho de ir a buscar a la comunidad. Llamam a las puertas, van a las reuniones, hablan en los parques, etcétera. Hay una actitud proactiva en la construcción de relaciones. Además, se busca la voz de personas y colectivos con quienes no se tiene relación y que no forman parte de la estructura comunitaria del territorio. Eso significa que se quiere abrir una lógica de oportunidad para que formen parte de lo que es de todos, asegurando que las voces sean diversas. En definitiva, se quiere poder contar con las voces de los presidentes y presidentas, pero también de las personas jóvenes que están en la plaza, por poner un ejemplo. Se ve de una manera muy clara la apuesta por construir desde una perspectiva de derechos.
- Y, en tercer lugar, detectamos la creación de una capilaridad en el territorio, una capacidad de generar conexiones y poder llegar a lugares diferentes. Se llega a las personas para que estas lleguen a los espacios comunitarios (“llego a ti para que tengas la oportunidad de llegar a lo que es de todos y todas”). Son las pasarelas que ponen en relación los diversos proyectos y espacios. Es una estructura comunitaria impor-

tantísima, que permite la sinergia entre acciones y, al mismo tiempo, hace que la voz diversa del territorio esté llegando a varios espacios, que resuene y, por lo tanto, construya comunidad. Son pasarelas que permiten el paso de las personas por diversos espacios que las alimentan y, a su vez, estos se alimentan de las personas. Por ejemplo, a través de los agentes de salud de Madrid, se llega a la radio comunitaria y a “Uniendo barrios”. Aquí también es importante destacar que las personas protagonistas de los proyectos son las principales herramientas de comunicación para llegar al resto de vecinos y vecinas. El mensaje llega mejor y con más intensidad cuando viene de estas personas.

Otros elementos a los que tenemos que prestar una atención especial son, por un lado, la fuerza de tener un elemento aglutinador y, por otro, la tensión que hay en el tiempo de relación.

Cuando decimos *elemento aglutinador*, hacemos referencia a una acción que reúne la comunidad a su alrededor. Normalmente es una acción que tiene lugar en el espacio público, que permite la suma de varias miradas y que, de manera clara, provoca cambios visibles. El jardín social de la Mariola, el *ball pla* de Olot, la plaza de los Derechos de la Infancia de Los Asperones o “Uniendo barrios”, en Madrid: en torno a este tipo de acciones, convertidas en piedras angulares, podemos sumar esfuerzos y miradas y dar sentido a una gran parte de la estructura comunitaria.

Cuando hablamos de la tensión en el tiempo de relación, hacemos referencia a la búsqueda del equilibrio entre el tiempo de atención individual para ser atendido y el tiempo de relación colectiva para construir juntos desde las necesidades compartidas. Un tipo de tiempo necesita el otro para tener sentido y, por lo tanto, debemos permitir el diálogo entre los dos. En Madrid tienen un espacio para atender individualmente a quienes vienen al CMSc, y en Málaga, en la escuela, hablan individualmente según la situación del alumnado, pero, al mismo tiempo, facilitan espacios de trabajo compartidos para dar respuestas a las situaciones colectivas. Madrid ponía como ejemplo los talleres que organizan los agentes de salud y, en Málaga, cómo trabajan juntos el éxito escolar con “Los Asperones avanza”. Tiempo individual de calidad y tiempo de acompañamiento comunitario efectivo: un equilibrio básico y difícil de encontrar.

En definitiva, y como conclusión, podemos decir que los servicios públicos son claros motores de acción comunitaria y que, de todos los retos que tienen, hay dos que cabe destacar: uno principal y constante, que es la construcción de una propuesta conjunta con la diversidad de protagonistas de un territorio, y un segundo reto, que es generar un marco de actuación comunitario construido de manera conjunta con los diversos servicios y equipamientos de un territorio.

