

Desenvolupament comunitari i potenciació (*empowerment*)

Gonzalo Musitu Ochoa

P01/10050/00969

Índex

Introducció	5
Objectius	7
1. L'empowerment com a orientació dels valors de la psicologia comunitària	9
1.1. La perspectiva de l' <i>empowerment</i>	9
1.2. <i>Empowerment</i> i diversitat cultural	11
1.3. <i>Empowerment</i> i rol professional: la investigació acció	12
2. L'empowerment com a teoria: definició i bases conceptuals	14
2.1. Definició d' <i>empowerment</i>	14
2.2. Nivells d' <i>empowerment</i>	15
2.2.1. Nivell individual: potenciació psicològica	17
2.2.2. Nivell organitzatiu	20
2.2.3. Nivell comunitari	24
Resum	27
Activitats	29
Exercicis d'autoavaluació	29
Solucionari	30
Glossari	30
Bibliografia	31
Annex	31

Introducció

La Conferència de Swampscott celebrada el 1965 a Boston marca el naixement de la psicologia comunitària. A partir d'aquesta fita, els esforços per assentar les bases científiques d'aquesta jove i nova disciplina orientada a la resolució dels problemes socials són molt nombrosos i importants. Així, un psicòleg comunitari anomenat Julian Rappaport desenvolupa, gairebé dues dècades després de la constitució formal de la disciplina, una aportació fonamental. Des de la Universitat d'Illinois, Rappaport es preocupa per dotar la disciplina d'una teoria vàlida que expliqui el seu camp de coneixement i que serveixi de guia per a la investigació i actuació científica. Es tracta de la teoria de l'*empowerment*, que reflecteix no solament els valors sobre els quals se sustenta la intervenció comunitària, sinó que és una teoria que proporciona uns conceptes i uns principis que serveixen per a organitzar el coneixement sobre l'objecte de la disciplina. Sobre la base d'aquesta doble perspectiva de l'*empowerment*, estudiarem, en primer lloc, l'*empowerment* com a orientació dels valors per a analitzar posteriorment l'*empowerment* com a teoria, prestant especial atenció al desenvolupament que ha fet Marc Zimmerman de la Universitat de Michigan.

Com veurem al llarg d'aquest mòdul, el concepte d'*empowerment* reflecteix l'interès per proporcionar protagonisme a la vida social, tant dels individus com de les organitzacions i les comunitats. Una de les primeres conseqüències d'aquesta manera d'analitzar els problemes és com es manegen els valors dels participants i com es treballa amb la diversitat cultural, ja que aquí l'objectiu no és assimilar les persones en sistemes de valors mantinguts pels professionals o per la societat. Del que es tracta, precisament, és de buscar conjuntament espais d'acció i reflexió que permetin de restaurar o assolir el protagonisme de persones, organitzacions i comunitats, independentment de quins siguin els valors i creences d'aquestes persones, organitzacions i comunitats.

Aquest mòdul també es pot llegir en clau de participació ciutadana i moviments socials, ja que l'*empowerment* també tracta d'analitzar, explicar i fomentar aquests processos. Però a diferència de la mera defensa dels processos participatius, la teoria de l'*empowerment* fa un pas més enllà i tracta de vincular el conjunt de condicions personals i socials que fan possible la participació amb el benestar de les persones. Ofereix també una diferenciació interessant entre el que representa pertànyer a organitzacions que d'alguna manera promouen el desenvolupament personal dels seus membres i el fet que aquestes organitzacions promoguin també el benestar de la comunitat. És un punt d'anàlisi interessant, ja que permet d'establir una doble funció en aquestes organitzacions que, sens dubte, obren noves vies per a la intervenció.

Finalment, el mòdul presenta algunes característiques que defineixen l'*empowerment* en persones, organitzacions i comunitats, i presenten, així, amb claredat un dels objectius prioritaris de la intervenció comunitària: la potenciació de les persones, organitzacions i comunitats.

Objectius

En finalitzar el mòdul l'estudiant ha d'assolir els objectius següents:

- 1.** Definir el concepte d'*empowerment* i presentar-lo en la relació amb els pressupòsits de la psicologia comunitària.
- 2.** Analitzar el paper que les creences i els valors tenen en l'*empowerment*, i també les seves conseqüències per a la pràctica professional.
- 3.** Estudiar els diferents nivells d'*empowerment* –personal, organitzatiu i comunitari– i el conjunt d'interdependències que es produeixen entre aquests nivells.
- 4.** Explorar les implicacions que la teoria de l'*empowerment* té per a la intervenció comunitària.

1. L'*empowerment* com a orientació dels valors de la psicologia comunitària

1.1. La perspectiva de l'*empowerment*

Adoptar la perspectiva de l'*empowerment* comporta l'acceptació i assumció de certs valors, que expressen metes, objectius i estratègies per a la implantació de canvis efectius inherents a la pràctica de la psicologia comunitària. L'*empowerment* és un enfocament diferent per a desenvolupar les intervencions i crear canvis socials.

El canvi social es defineix com una modificació significativa de l'estructura d'un sistema social de manera que representa l'alteració dels sistemes normatius, relacionals i teleològics (fixació de metes) que els governen i que afecten la vida i relacions (horitzontals i verticals) dels seus membres.

Els valors que serveixen de base a aquest acostament són nombrosos. D'una banda, es planteja que el benestar, la salut i la qualitat de vida són un bé social que ha de ser accessible a totes les persones. Tanmateix, la distribució desigual dels recursos en la societat és freqüent i els grups i comunitats més desfavorits ètnicament, culturalment o socialment són els que menys recursos tenen, per la qual cosa el seu benestar, salut i qualitat de vida es veu seriosament danyat. La psicologia comunitària, una disciplina compromesa socialment amb una clara vocació aplicada, és en certa manera una psicologia de les comunitats desfavorides que pretén superar aquestes situacions de desigualtat.

Des d'aquests postulats, l'enfocament de l'*empowerment* considera que la majoria dels problemes socials es deuen a una distribució desigual dels recursos (i relacionada amb aquests). La delinqüència, la drogoaddicció, la mendicitat o els embarassos en l'adolescència no són el resultat o el producte de patologies o desviacions individuals, sinó que són enteses com un problema social que s'origina i es manté per una distribució desigual dels recursos, bé materials, bé socials o psicològics.

Comprendre aquestes conductes és situar-se en un nivell d'anàlisi i d'intervenció que va més enllà de l'individu, que s'interessa pels sistemes socials, que comprenen des de factors microsocials com la família, els sistemes de suport informal o els grups d'ajuda mútua, a factors macrosocials com la ideologia dominant o el tipus de política social desenvolupada, que inhibeix o promou una xarxa institucional en sectors de risc –institucions sanitàries, socials, culturals.

L'interès de l'*empowerment* es dirigeix específicament a la influència mútua que es produeix entre la persona i els sistemes ambientals en què es desenvolupa. Ampliar la unitat d'anàlisi i d'intervenció als sistemes socials i, en concret, a les interrelacions que es produeixen entre l'entorn i la persona porta implícita la idea que la intervenció no pretén eliminar els dèficits o les debilitats dels individus buscant una solució als problemes presents, sinó que des d'una acció preventiva es busca promoure i mobilitzar els recursos i potencialitats que possibilitin que les persones, els grups o les comunitats adquireixin domini i control sobre les seves vides. Els recursos són estratègies, qualitats, estructures o esdeveniments que es poden activar per una comunitat determinada per a resoldre un problema específic o contribuir al desenvolupament d'aquesta.

En tot sistema social (com en les persones) hi ha recursos i potencialitats per a desenvolupar (poder polític, béns econòmics, lideratge, expectatives positives, tendències a millorar la situació, interaccions, relacions i cohesió social, etc.). Crear, desenvolupar o potenciar sistemes d'ajut natural representen des de l'enfocament de l'*empowerment* un dels recursos més valuosos de la psicologia comunitària. En aquest sentit, per a moltes persones és més beneficiós lluitar pels seus drets participant activament amb els altres que esperar passivament la iniciativa de la classe política. Per a un sector nombrós de la població, l'ajuda mútua és més valuosa i beneficiosa per a millorar el seu benestar que una ajuda professional que des d'una posició externa intenta satisfer les seves necessitats.

Com demostren nombroses intervencions comunitàries, a l'interior de cada comunitat sempre hi ha persones que estan disposades a cooperar, a ajudar els seus congèneres.

Intervenció en marginació: el grup La Caleta de Xile

Així, per exemple, el programa desenvolupat pel grup La Caleta als sectors més marginats de Xile i dirigit a nens i joves amb un consum crònic d'inhaladors, potencia i mobilitza els recursos que els mateixos individus tenen per a enfrontar-se a la seva identitat de marginats. Els recursos de solidaritat constitueixen aquí una de les forces de la cultura popular. Sobre aquesta base, es busca en aquesta població joves que compartint els mateixos problemes que els inhaladors, a excepció dels referents a la drogoaddicció, estan disposats a ajudar i a organitzar-se actuant com a monitors. Un grup de monitors l'acció dels quals es dirigeix tant per als inhaladors com per a altres nens de la població que no han sucumbit encara al món de la inhalació. Una acció solidària d'ajuda als altres, que al seu torn, permet a aquests joves monitors d'exercir respecte a ells mateixos una acció preventiva. El fet d'organitzar-se, de qüestionar la realitat i problemàtica de les drogues, de respondre a determinades necessitats com l'ús del temps lliure o la participació en determinades activitats culturals no solament permet d'ajudar des d'una acció preventiva altres nens i joves de la seva població a no caure en l'espiral de la drogoaddicció o a sortir-ne, sinó que també es converteix per a ells mateixos en una estratègia preventiva.

En definitiva, tant la psicologia comunitària com en concret l'enfocament de l'*empowerment* es caracteritzen pel seu component proactiu, positiu i preventiu. Més enllà de buscar una solució als problemes presents centrant-se en els dèficits o debilitats, s'intenta buscar i mobilitzar els aspectes positius, aquestes forces que potenciades pel propi grup o sistema social permeten de millorar la seva qualitat de vida i benestar.

1.2. *Empowerment* i diversitat cultural

L'enfocament de l'*empowerment* defensa no solament com a principis bàsics una potenciació dels recursos o la necessitat d'adoptar una visió ecològica, sinó també el dret de les persones a ser diferents. La diversitat és, per tant, un altre dels principis assumits per l'*empowerment*. Relacionat amb aquest principi, s'advoca també per la relativitat cultural.

Acceptar els principis de relativitat cultural implica comprendre com les persones construeixen la seva realitat, és a dir, com organitzen i interpreten el món en què viuen, la seva vida quotidiana. L'home, el grup, la societat, estan immersos en un món d'objectes i de relacions el significat dels quals emana fonamentalment de la manera en què han estat definits per aquells amb qui s'ha interactuat.

Com deien Thomas i Thomas al final dels anys vint: "si els homes defineixen les situacions com a reals, són reals en les seves conseqüències".

Comprendre i respectar aquest acord intersubjectivament compartit pels membres d'una comunitat, fer-se partícip de la diversitat i de la relativitat cultural promovent una distribució més equitativa dels recursos representa, des de la perspectiva de l'*empowerment*, l'adopció d'un model de col·laboració entre el professional i la comunitat.

Aquest model de col·laboració defineix a la pràctica el rol del professional. El professional no actua com a expert i conseller utilitzant la seva autoritat des d'una posició unilateral per a fer un diagnòstic del problema que li permeti d'aconseguir el compromís de la comunitat a les accions del canvi. Rebutjat aquest model d'expert i també un model d'ajuda paternalista, s'advoca per un model de col·laboració, basat en el diàleg horitzontal amb la comunitat.

El professional aprèn sobre els participants mitjançant les seves cultures, les seves visions i els seus conflictes quotidians, treballa amb aquests per a la determinació dels objectius en un clima de confiança i de respecte mutu, comparint amb aquests la informació que es genera. En aquest sentit, l'elecció d'un llenguatge és fonamental. El llenguatge tradicional que s'utilitza per a descriure els processos d'ajuda potencia inconscientment la dependència de les persones i crea una visió en què les persones són clients que necessiten una ajuda que és unidireccional. Aquest llenguatge, segons Rappaport, limita el descobriment de recursos i potencialitats reduint la possibilitat que les persones s'ajudin entre si. Un acostament a l'enfocament de l'*empowerment* substitueix termes com *client* i *expert* per *participant* i *col·laborador*.

En definitiva, s'ha d'optar per un llenguatge que transmeti als subjectes l'oportunitat que tenen per a potenciar les seves pròpies habilitats i per a controlar/mobi-

La relativitat cultural

El professional ha d'iniciar un procés de presa de consciència de la seva pròpia cultura, és a dir, ha d'observar, i fer-hi atenció, per què es fa el que es fa, per a començar, així, a prendre consciència que les nostres formes de vida, per familiars que ens resultin, són només nostres i sovint experimentades i viscudes de manera diferent i amb altres significats per gentes d'altres llocs, fins i tot molt propers als nostres. Assumir el nostre propi etnocentrisme (la centralitat de la nostra cultura) ens permet d'assumir que el que fa l'altre és tan normal –encara que ens sembli estrany– com qualsevol fet o cosa que és habitual per a nosaltres.

litzar els seus propis recursos, prescindint totalment d'expressions en què els subjectes percebin que són objecte d'ajuda o que se'ls proporcionarà serveis i recursos.

1.3. *Empowerment* i rol professional: la investigació acció

Des d'una perspectiva epistemològica, aquest rol del professional representa la ruptura del binomi clàssic de subjecte i objecte d'investigació. Aquí, tots són subjectes i objectes d'investigació, tant el professional com els participants formen part de sistema social en què es genera un coneixement basat en un procés d'influència mútua. Aquesta situació permet de crear una agenda compartida per a descobrir, comprendre i facilitar els processos de transformació que demana la comunitat.

En realitat, l'essència d'aquest procés està en l'adopció del model d'acció social proposat originalment per Kurt Lewin i desenvolupat pels seus col·laboradors. Aquest model és el d'investigació acció. L'enfocament de l'*empowerment* i la psicologia comunitària reconeix la vàlua del model d'investigació acció, el qual facilita el tractament dels problemes socials de manera científica i realista. És **investigació** perquè amb rigor científic es fa un procés d'estudi de la realitat o de certs aspectes d'aquesta. És **acció** perquè s'orienta a la resolució de problemes específics. Conèixer la realitat és important, però més ho és transformar-la per a resoldre determinats problemes socials.

Un aspecte fonamental és el referent al procés d'investigació acció. Es tracta d'un procés continu amb una influència mútua. Conèixer i intervenir es combinen i s'integren al llarg del temps en diferents graus. No s'espera, com en altres models, el final de la investigació per a passar a l'acció, sinó que, a mesura que es genera informació i coneixements, es duen a terme unes accions que, avaluades, generen de nou coneixements que possibiliten al seu torn i de nou la planificació i execució de noves accions.

És participant perquè la investigació i la ciència es posen al servei de la col·lectivitat intentant ajudar-lo a resoldre els seus problemes i necessitats. Els problemes que cal investigar seguint un procediment científic de planificació, execució i valoració amb l'ús de tècniques tant quantitatives com qualitatives (la seva combinació rep el nom de **triangulació**) són definits, analitzats i resolts per la pròpia comunitat amb ajuda del professional.

En la fase de planificació, els participants ajudats pel professional estableixen els objectius que cal assolir, avaluen i reconeixen els mitjans que disposen per a assolir-los i estableixen les estratègies i activitats que els permeten d'aconseguir els objectius plantejats. En la fase d'execució, fan el pla establert per a avaluar, finalment, en la fase de valoració, la consecució de l'objectiu (o objectius). Aquesta fase de recollida d'informació fonamentada en un sistema de *feedback* permet, així mateix, aprendre de les accions fetes, planificar una nova acció i modificar en cas necessari el pla prèviament establert.

D'acord amb Lewin...

... la investigació que només produeix llibres no és suficient.

La participació de la comunitat en aquest procés d'investigació acció no representa solament una possibilitat en si per a prendre decisions que afecten la seva vida col·lectiva, sinó que és el mecanisme que permet de fer realitat el dret de totes les persones a estar subjectes d'història, és a dir, subjectes dels processos específics que cada grup vol i desitja per a millorar la vida de la seva comunitat. La finalitat última de la intervenció és que la comunitat sigui l'autogestora del procés de transformació, apropiant-se'n i tenint-ne un control operatiu (saber fer), lògic (entendre) i crític (jutjar).

Els supòsits bàsics sobre els quals se sustenta el model d'investigació acció participant són els següents:

- 1) Les persones construeixen la realitat en què viuen.
- 2) El mateix desenvolupament històric de la comunitat en què viuen antecedeix i continua la investigació.
- 3) La relació entre investigador i les persones que participen és horitzontal.
- 4) Tota comunitat disposa dels recursos per a la seva evolució i transformació.

Aquests supòsits impliquen acceptar que el que és significatiu en un determinat context històric, social, polític, cultural o simplement per a un determinat grup, o fins i tot per a una persona, no necessàriament ho ha de ser en altres contextos i amb altres individus. No hi ha solucions úniques, les solucions depenen de cada cas.

Rappaport defensa que la finalitat de la psicologia comunitària no és trobar la millor solució al problema social:

“no es que crea que no haya soluciones, sólo que dada la naturaleza de los problemas sociales, no hay soluciones permanentes ni soluciones del tipo ésta es la única respuesta”.

Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 9.

Des d'aquesta perspectiva, es considera que no hi ha tecnologies que, predefinides, es puguin aplicar automàticament en totes les situacions per a resoldre els problemes socials, ja que aquests problemes depenen i varien en funció de les interrelacions específiques que es produeixen entre les persones i els contextos en què tenen lloc. El que és comú des de la perspectiva de l'*empowerment* és l'aplicació un model científic d'acció social i assumir els valors descrits anteriorment: diversitat, relativitat cultural, visió ecològica i redistribució dels recursos.

Exposats els valors que guien la intervenció comunitària des de la perspectiva de l'*empowerment*, ens interessa ara estudiar i conèixer la base conceptual i teòrica de l'*empowerment*.

Lectura complementària

El vertader èxit es produeix quan la comunitat assoleix el grau de desenvolupament i autonomia necessaris per a mantenir i dur a terme els seus processos de transformació sense l'ajuda directa de l'acció professional.

Montero, M. (1998). La comunidad como objetivo y sujeto de la acción social. A A. Martín (ed.). *Psicología Comunitaria*, 211-222. *Fundamentos y Aplicaciones*. Madrid: Síntesis.

2. L'*empowerment* com a teoria: definició i bases conceptuals

2.1. Definició d'*empowerment*

L'*empowerment* com a teoria proporciona, com hem indicat anteriorment, uns conceptes i principis fonamentals per a explicar i comprendre el fenomen d'interès de la psicologia comunitària. Què és l'*empowerment*? Què significa aquest constructe? És un concepte de difícil traducció i que no capta en la seva traducció al castellà la significació completa que Rappaport li confereix. Literalment pot ser traduït com a 'apoderar', és a dir, donar poder, dotar de poder però l'*empowerment* es tradueix generalment, no com a 'apoderar' sinó com a **potenciació o enfortiment**.

Ara bé, què és en realitat la potenciació o l'*empowerment*? Tres definicions ens poden servir per a comprendre aquest concepte:

Per al seu creador, és a dir, per a Rappaport (1981), la potenciació és el procés pel qual, les persones, organitzacions i comunitats adquireixen control i domini (*mastery*) de les seves vides.

Per al Cornell Empowerment Group, la potenciació és un procés intencionat i progressiu que, centrat en la comunitat local, fonamentat en el respecte mutu, la reflexió crítica, l'ajuda natural i la participació en estructures socials de la comunitat, permet a aquells que no comparteixen per igual els recursos de tenir un accés i un control sobre els recursos.

Per a Powell (1990), l'*empowerment* és el procés pel qual els individus, grups i comunitats arriben a tenir la capacitat de controlar les seves circumstàncies i d'assolir els seus propis objectius, lluitant per la maximització de la qualitat en les seves vides.

En què consistiria aquest procés denominat *empowerment*?

Suposem que cinc persones d'una comunitat local estan preocupades per l'abocament de rebuïjos tòxics que fa una empresa de productes químics a la rodalia de la seva comunitat. Aquestes persones es reuneixen i decideixen unir els seus esforços per trobar una solució a aquest problema. Suposem llavors que s'organitzen i creen a la seva comunitat local una associació per a la defensa del medi ambient i aconseguen progressivament que altres membres de la comunitat participin en la causa. La situació descrita representa un procés potenciador que no solament assumeix un nivell individual (originalment procedent d'individus –veïns– amb sentit de control personal, amb coneixement crític de la realitat sociopolítica) i grupal (unió d'aquests individus reflectida en la creació d'una organització a la comunitat), sinó comunitari (implicació d'altres membres en l'associació). Suposem llavors que aquesta associació mobilitza altres recursos de la seva pròpia comunitat, com són els de buscar i aconseguir el suport d'altres estructures medidores de la seva comunitat –associació de veïns, escola local, sindicat polític. Amb el suport d'altres estructures de la comunitat, suposem finalment que aquesta força local aconseguix mo-

dificar la política local en matèria d'abocaments. En aquest cas hipotètic, individus, organització i comunitat han mobilitzat recursos que els han permès de controlar les seves circumstàncies i assolir els seus propis objectius, lluitant per optimitzar la seva qualitat de vida. En definitiva, des de diferents nivells i específicament des d'un nivell individual a comunitari, s'ha produït un procés de potenciació. Això és en síntesi el que podria ser un procés d'*empowerment*.

El que és important en si no és tenir control i domini sobre l'entorn, sobre l'ambient o sobre els recursos, sinó saber com accedir-hi, com utilitzar-los a fi de tenir capacitat per a influir i controlar les nostres vides. Una comunitat pot tenir molts recursos, però això no garanteix que els sàpiga utilitzar per a solucionar o prevenir esdeveniments que puguin influir en el seu benestar i qualitat de vida. Des d'aquí, es fa evident que el que és fonamental no és tenir poder en si, sinó el procés que condueix a aquesta adquisició, és a dir, a les interaccions que s'estableixen amb l'ambient. Aquestes interaccions (en el nostre exemple concret, individus amb sentit de control personal, coneixement crític de l'entorn sociopolític, organització i participació en una estructura social, recerca de suport d'altres estructures de la comunitat) permeten no solament de solucionar un problema específic que afecta el benestar de la comunitat, sinó de convertir-se en una acció preventiva. És a dir, la mobilització i control d'uns recursos són ara forces o fortaleses que ha sabut adquirir la comunitat i que potencialment li permeten de tenir ara un control i domini més grans sobre les seves vides.

Es pot inferir de l'exemple anterior que l'*empowerment* té dos elements fonamentals. D'una banda, *empowerment* implica la **determinació individual** de cada un sobre la seva pròpia vida i d'aquí, el sentiment de control personal. De l'altra, suggereix la **participació democràtica** en la vida de la pròpia comunitat mitjançant estructures com ara les escoles, el veïnat, l'església i altres organitzacions de la comunitat com grups de voluntariat, grups d'autoajuda, etc. Mentre que la determinació es relaciona, com hem assenyalat, amb el sentit de control personal, la participació es relaciona amb l'interès per la influència social real, el poder polític i la defensa dels drets legals.

Per tant, determinació individual –sentit de control personal i participació– i influència social són els elements clau sobre els quals es fonamenta l'*empowerment*.

2.2. Nivells d'*empowerment*

A partir de les idees prèvies, podem considerar que l'*empowerment*, la potenciació, es pot produir en diferents nivells d'anàlisi: individual, grupal, organitzatiu i comunitari. És, per tant, un **constructe multinivell**. És necessari analitzar la realitat de les persones en funció dels diferents nivells a fi de comprendre com certs aspectes organitzatius, polítics o econòmics tenen un pes específic per a adquirir, o en contraposició, per a inhibir els processos de control i de domini (*empowerment*).

Per a entendre amb claredat la teoria de l'*empowerment* és summent important distingir des d'una perspectiva multinivell entre els processos d'enfortiment i els resultats que es deriven d'aquests processos. Els resultats de la potenciació es refereixen a l'operativitat de l'enfortiment de manera que es pugui estudiar quines són les conseqüències que s'han produït en funció dels intents que s'han fet per tenir un control més gran. Els efectes que han tingut les intervencions que s'han dissenyat per a potenciar els participants són indicadors d'aquests resultats.

Tant els processos com els resultats de la potenciació varien al llarg dels diferents nivells suggerits per la teoria de l'*empowerment*. Així, Zimmerman (2000) estableix una comparació entre els processos i resultats que actuen en els nivells individual, organitzatiu i comunitari. Considera com a processos de potenciació en el nivell individual el fet d'aprendre a prendre decisions, a manejar recursos o a treballar en equip amb altres persones. El resultat operatiu d'una potenciació en el nivell individual pot ser, segons apunta aquest autor, el sentiment de control personal, la consciència crítica o el comportament participatiu.

Comparació mitjançant els nivells dels processos de potenciació i els resultats, Zimmerman (2000, pàg. 47).

Nivells d'anàlisi	Procés de potenciació (<i>empowering</i>)	Resultats de la potenciació (<i>empowered</i>)
Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Aprenentatge d'habilitats per a la presa de decisions. • Maneig de recursos. • Treballar amb els altres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentit de control. • Consciència crítica. • Comportament participatiu.
Organitzatiu	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunitats per a participar en la presa de decisions. • Responsabilitats compartides. • Lideratge compartit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competència efectiva en maneig de recursos. • Xarxes de treball: coalicions entre organitzacions. • Influència política.
Comunitari	<ul style="list-style-type: none"> • Accés a recursos de la comunitat. • Obertura d'estructures mediadores. • Tolerància a la diversitat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coalicions organitzatives. • Lideratge plural. • Habilitats participatives dels residents en la vida comunitària.

L'anàlisi en el nivell organitzatiu pot incloure, com a processos potenciadors, les responsabilitats compartides, i com a resultat operatiu, la coalició amb altres organitzacions. En el nivell comunitari, els processos potenciadors es poden dirigir a fer accessibles els recursos de la comunitat o l'obertura cap a l'exterior de les estructures socials de la comunitat. I els resultats en el nivell comunitari es reflectirien en coalicions entre les organitzacions de la comunitat o la participació activa dels membres de la comunitat en la vida comunitària.

D'acord amb això, l'autodeterminació individual i la participació democràtica postulada per Rappaport es tradueixen de manera més específica en els plantejaments defensats per Zimmerman (2000), que incideixen en els mecanismes d'enfortiment que es relacionen amb competències individuals, en els comportaments proactius, en els sistemes naturals d'ajuda, en l'efectivitat organitzativa i en la competència de la comunitat respecte a l'accés als recursos.

Per a Zimmerman (2000), un ampli desenvolupament de la teoria de l'*empowerment* necessita, per tant, un estudi dels processos i resultats en múltiples nivells d'anàlisi. Una idea essencial és el plantejament pel qual es defensa la influència mútua entre els diferents nivells –individual, organitzatiu, comunitari. Així, Zimmerman considera que els diferents nivells són mútuament interdependents, de manera que l'enfortiment en un determinat nivell es relaciona directament amb el potencial enfortidor en un altre nivell. Així, per exemple, el desenvolupament d'organitzacions participatives i responsables és conseqüència de processos potenciadors al nivell individual, essent alhora la base des de la qual és possible el desenvolupament de comunitats competents. És difícil imaginar una comunitat o una organització enfortida amb persones sense coneixement crític de la realitat o sense habilitats o capacitats per a controlar les seves pròpies vides. Tant els processos com els resultats que es generen en un nivell contribueixen a potenciar els subsegüents.

Tenint en compte la interrelació entre aquests nivells, passarem a descriure, a partir de l'esquema suggerit per Zimmerman (2000), cada un dels nivells de l'*empowerment*.

2.2.1. Nivell individual: potenciació psicològica

L'*empowerment* al nivell individual es refereix a la potenciació psicològica. La potenciació psicològica (PP) inclou tres components bàsics:

- 1) Les creences sobre la pròpia competència
- 2) La comprensió de l'entorn sociopolític
- 3) Els esforços per exercir un control sobre l'entorn

Cada un d'aquests tres components remet al seu torn a tres dimensions diferents: *intrapersonal* (respecte de les creences respecte de la pròpia competència), *interaccional* (per a la comprensió de l'entorn sociopolític en entendre que es tracta de saber utilitzar correctament les habilitats analítiques per a influir en l'entorn) i *conductual* (relacionada amb el desenvolupament d'accions específiques per a aconseguir determinats objectius). Analitzarem a continuació cada un d'aquests components de la potenciació psicològica.

1) **Les creences sobre la pròpia competència** es refereixen al sentit de control personal, és a dir, a la creença que es pot influir en els resultats, bé per a aconseguir un determinat objectiu o bé per a evitar una situació indesitjable. Els components bàsics que conformen el sentit de control personal són el *locus* de control, l'autoeficàcia i la motivació de competència.

a) **El locus de control** es refereix al tipus de creença que té el subjecte per a explicar la connexió causal entre la seva conducta i els resultats subsegüents. Quan el subjecte percep que l'esdeveniment és contingent, o bé amb la seva conducta,

o bé amb les seves característiques de personalitat, relativament estables, es tracta d'una creença de control intern. Al contrari, quan l'esdeveniment no és percebut com a totalment contingent amb la seva conducta i és percebut com el resultat de factors, com ara la sort, l'oportunitat, el control dels altres o com una cosa incontrolable a causa de la gran complexitat de les forces que l'envolten, es tracta d'una creença de control extern. En definitiva, el *locus* de control representa una disposició que inclou una expectativa generalitzada sobre la relació entre les pròpies accions i els resultats o èxits obtinguts.

b) El sentit de control personal es relaciona també amb l'**autoeficàcia**.

Bandura defineix l'autoeficàcia com el conjunt de creences que una persona té de la seva habilitat per a fer determinades accions amb èxit.

Deponent d'aquestes creences autoreferents, la persona organitza i executa les seves accions de manera que pugui aconseguir els objectius volguts. Aquest concepte no fa referència als recursos de què es disposa, sinó al seny que un té sobre el que pot fer o no amb aquests recursos. L'autoeficàcia ajuda a determinar les activitats en què cal participar (quines conductes s'iniciaran) a més de proporcionar informació sobre l'esforç que es necessita per a aconseguir els objectius volguts i el temps que s'està disposat a mantenir aquest esforç malgrat els obstacles o experiències adverses. Un aspecte rellevant de l'autoeficàcia per a la teoria de l'*empowerment* és l'eficàcia política en tant que s'intenta intensificar i enriquir la participació ciutadana als espais institucionalitzats a fi que aquests tinguin un control més gran sobre el que ocorre a l'esfera social.

c) Finalment, el sentit de control personal es relaciona amb la dimensió motivacional. Es tracta en concret de la **motivació de competència**. Quan els esforços de les persones per a produir un efecte sobre l'entorn tenen èxit, aquestes experimenten satisfacció intrínseca i el desig de fer conductes encaminades a mantenir aquests resultats. En altres paraules, controlar l'entorn satisfà la necessitat intrínseca que tenen les persones d'influir-hi.

La capacitat de la persona per a prendre decisions i resoldre per ella mateixa problemes que afecten la seva pròpia vida (autodeterminació) implica, per tant, des de la potenciació psicològica, el desenvolupament del sentit de control personal en termes de *locus* de control intern, autoeficàcia percebuda i motivació de competència. Tenir sentit de control personal és dotar de poder la persona perquè aquesta pugui originar canvis a l'entorn a fi d'obtenir l'efecte volgut. Tanmateix, si bé és bàsic el sentit de control personal, no menys important és també la comprensió de l'entorn sociopolític.

2) **La comprensió de l'entorn sociopolític** correspon al segon component de la potenciació psicològica. Es refereix al desenvolupament del coneixement crític.

El coneixement crític es refereix a la capacitat d'analitzar i comprendre les situacions polítiques i socials en termes de poder social, de relacions de poder entre els grups, d'influència i estratègies per a aconseguir el canvi social. Un coneixement crític inclou també el coneixement sobre quan crear un conflicte i quan evitar-lo, sabent identificar i valorar els factors que influeixen en la presa de decisions.

La potenciació psicològica va més enllà de coneixements crítics sobre l'entorn sociopolític i de sentiments de control personal per a incloure operativament comportaments que possibiliten posar en pràctica aquestes adquisicions. En aquest sentit, l'últim component de la potenciació psicològica correspon al que Zimmerman (2000) anomena *els intents per tenir un control sobre l'entorn*.

3) Els esforços per exercir un control sobre l'entorn. El que és important aquí no és tant aconseguir determinats objectius com el fet d'intentar-ho, conèixer quins comportaments o conductes són els adequats i necessaris per a assolir els esmentats objectius. En el cas del nostre primer exemple sobre l'abocament de tòxics, no és tan primordial el fet d'haver aconseguit aturar aquest abocament, sinó el fet d'haver sabut utilitzar correctament determinades conductes per a exercir un control sobre el que ens afecta.

En definitiva, *l'empowerment* individual o psicològic es fonamenta sobre tres elements principals: sentit de control personal, coneixement crític de l'entorn sociopolític i esforços per exercir un control sobre el que afecta les persones.

Com potenciar aquestes tres dimensions, sentit de control, coneixement crític i esforços per exercir un control sobre l'entorn?

La resposta és molt simple i clara: participació. Fomentar la participació ciutadana en organitzacions de la comunitat, com ara associacions de veïns, organitzacions de voluntariat, grups cívics, o en moviments socials afavoreix el desenvolupament del sentit del control personal, el coneixement crític i el coneixement de conductes que resulten apropiades per a assolir uns objectius comuns.

La participació representa per a la teoria de *l'empowerment* el mecanisme bàsic d'adquisició de domini i de control que s'associa amb la possibilitat d'influir en l'entorn. Des d'aquesta perspectiva, Zimmerman (2000) considera que la participació proporciona oportunitats per a aprendre, perfeccionar i posar en pràctica habilitats relacionades amb la presa de decisions i la solució de problemes.

La participació ocorre quan els membres d'una institució o grup mitjançant les seves accions exerceixen poder en els processos de la vida institucional:

- a) en la presa de decisions en diferents nivells,
- b) en la implementació de les decisions, i
- c) en l'avaluació del funcionament institucional.

El fet que una persona es decideixi a participar...

... en un grup cívic amb la finalitat que es reconeguin els drets d'un grup marginal, el pot ajudar a tenir un coneixement crític de l'entorn sociopolític, un coneixement que li permetrà de posar en pràctica determinades estratègies i accions per a aconseguir els objectius volguts. En si mateixa, la participació és un esforç per intentar controlar l'entorn, per influir en l'esfera política i social.

La participació en institucions de la comunitat és entesa des de la teoria de l'*empowerment* com un mecanisme central per a controlar les circumstàncies lluitant per la maximització de la qualitat de la vida. Sobre aquesta base, Zimmerman (2000) entén també que la participació en l'esfera social té, a més, la propietat de promoure el sentit de comunitat i de pertinença social, que s'oposen al desarrelament personal i a la desintegració sociocultural. Saber-se i sentir-se membre d'una comunitat, o si es vol d'una organització o simplement d'un grup, té, com mostren nombroses investigacions, uns efectes positius sobre el benestar de la persona.

Ajuda mútua

El fet, per exemple, que un familiar directe d'un malalt mental se senti identificat i integrat en un grup d'ajuda mútua, en què es comparteixen experiències, sentiments o problemes comuns, ajuda no solament a reduir l'aïllament social al qual freqüentment es veuen exposats, sinó que també es converteix en una font valuosa d'informació que el pot ajudar a prendre decisions i resoldre problemes específics relacionats hipotèticament amb la convivència amb el malalt.

La pertinença i integració en institucions de la comunitat no solament afavoreix el sentit de control i de confiança personal, sinó que, quan aquestes proporcionen relacions estables i recíproques, que permeten d'exercir rols valorats socialment, s'afavoreix el desenvolupament d'una identitat social positiva, d'una autoestima positiva i uns nivells de satisfacció amb la pròpia vida i benestar psicològic.

L'*empowerment* o la dotació de poder, com hem assenyalat abans, no solament actua al nivell individual, sinó també als nivells superiors i hi ha una influència mútua entre els nivells. De la mateixa manera que la potenciació psicològica en les persones afavoreix l'emergència i manteniment d'organitzacions socials fortes, els processos i resultats de l'*empowerment* dirigits al nivell organitzatiu repercuteixen en els individus i els afecten positivament, fet que afavoreix, en aquest cas, l'*empowerment* psicològic.

2.2.2. Nivell organitzatiu

L'*empowerment* en el nivell organitzatiu implica centrar-se en un tipus concret d'organització, les organitzacions ciutadanes o socials, que inclouen tant organitzacions polítiques com apolítiques –almenys en els seus criteris fundacionals. Aquestes últimes (objecte d'interès de la teoria de l'*empowerment*) comprenen, al seu torn, organitzacions de defensa dels drets dels treballadors (sindicats) i organitzacions de promoció dels interessos ciutadans.

L'ampli ventall d'organitzacions dirigides a la defensa dels interessos dels ciutadans agrupa des d'aquells sistemes socials els àmbits d'actuació dels quals són molt generals (associació d'usuaris i consumidors, organitzacions per a la defensa del medi ambient) fins a aquells el camp d'actuació dels quals opera en un tema concret o específic (associació de familiars de malalts mentals, per

exemple). L'estudi de l'*empowerment* en les organitzacions socials implica plantejar-se dues qüestions fonamentals:

- 1) **què proporciona l'organització (la comunitat) als seus membres, i**
- 2) **què aconsegueix l'organització a la comunitat.**

La resposta a aquestes qüestions permet de distingir entre organitzacions socials/comunitats potenciadores (processos) i organitzacions potenciades (resultats). Quan les organitzacions proporcionen oportunitats als seus membres perquè aquests tinguin el control de les seves vides (*empowerment* psicològic), són organitzacions **potenciadores o enfortidores**. Quan les organitzacions són capaces de resoldre un problema social que els afecta directament o indirectament i tenen la capacitat d'exercir influència, és a dir, de generar institucionalment una resposta (capacitat d'influir sobre decisions polítiques), són **organitzacions potenciades o enfortides**.

Una organització *potenciadora* pot tenir poc interès per la vida política de la comunitat local i, tanmateix, pot proporcionar oportunitats als seus membres perquè aquests conjuntament desenvolupin i posin en pràctica coneixements, aptituds o habilitats. Les associacions lúdiques com un club de tennis no estan, *a priori*, interessades en temes polítics o en qüestions referents a la presa de decisions de la comunitat (tret que vegin amenaçats els seus interessos com, per exemple, amb un projecte local que preveu crear en els voltants de les seves instal·lacions esportives un centre obert de reinserció social per a delinqüents). Tanmateix, aquests sistemes socials poden potenciar tant el sentit de control personal com el de filiació grupal en proporcionar als seus membres, a persones amb interessos similars, la possibilitat de compartir responsabilitats relacionades amb les activitats de l'organització.

Un dels indicadors d'una organització/comunitat potenciadora és el de compartir responsabilitats. Què significa compartir responsabilitats? En línies generals significa participar (prendre part activa) en els processos de presa de decisió de l'organització donant suport als acords o mesures que han estat acordades (consensuals). Participar en la definició dels objectius de l'organització, en la presa de decisions concretes o en la resolució de determinats problemes constitueix una via de participació que permet de compartir responsabilitats respecte al funcionament de l'organització.

En general, el procés potenciador en una organització/comunitat s'adscriu als principis de la democràcia organitzativa sostinguts en les premisses següents:

- 1) **Tots els membres d'una organització tenen igualtat de drets** per a participar en totes les decisions que afecten l'organització.
- 2) Els membres tenen el dret de **delegar la presa de decisions** en representants elegits per ells mateixos. Aquests cossos representatius han de donar compte de les seves activitats als seus electors.
- 3) Les decisions per a delegar en certes persones o grups han de seguir el primer principi, és a dir, **la igualtat de drets de tots els membres per a elegir els seus representants**.

4) Diversos factors poden limitar l'aplicació permanent del principi d'igualtat de participació en la presa de decisions. Una d'aquestes limitacions pot ser el caràcter urgent o peremptori que requereix prendre una decisió o, com veurem a continuació, simplement no tenir prou coneixements i habilitats per a participar en determinades decisions (Fernández-Rios i Moreno, 1994, pàg. 428).

Efectivament, participar implica abans de res **saber participar**, és a dir, tenir els coneixements i habilitats suficients per a implicar-se en processos de presa de decisions. D'aquí, la importància de la formació dels líders comunitaris en la utilització d'habilitats i tècniques que ajudin els seus membres a assumir les responsabilitats que representa la participació. Es tracta d'aprendre les habilitats bàsiques per a treballar en equip, per a prendre decisions, per a planificar conjuntament o per a fer correctament les tasques corresponents al rol que s'assumeix en l'estructura participativa (per exemple, secretari, tresorer, portaveu, etc.).

Com s'aprèn a participar? Indubtablement, el que és més efectiu és mitjançant l'experiència directa, de l'aprenentatge experiencial. Aquest procés d'aprenentatge experiencial necessàriament ha de ser gradual. Seria utòpic i nociu per al benestar de les persones (sentiments d'indefensió produïts pel fracàs) i per al funcionament grupal i organitzatiu que un grup de persones amb pocs coneixements o escassa experiència en processos participatius intentessin resoldre un problema massa complex. La creació d'una base sòlida per als processos participatius implica la consideració de diferents nivells de dificultat.

Una tasca de menys dificultat que facilita els processos participatius pot consistir a establir en grups de treball (de cinc a vuit membres) les activitats que poden ajudar a l'organització a la consecució de certes metes parcials. Suposem, per exemple, una organització els membres de la qual no tenen experiència en processos participatius, exceptuant els líders comunitaris. Imaginem que es tracta d'una organització que s'ha format per lluitar contra la inseguretat ciutadana i, en concret, per resoldre un problema relacionat amb l'aparició d'actes delictius al parc del seu barri. Aquesta organització es pot proposar com a objectiu últim i, a llarg termini, crear a la seva comunitat altres espais públics reservats a zones verdes. Òbviament, el seu problema present no és aquest, sinó eradicar els actes delictius dels quals són objecte des de fa dos anys. Suposem que els líders comunitaris d'aquesta organització saben que el primer recurs per a defensar amb legitimitat una acció social és tenir una base sòlida i fonamentada d'informació. Per a això, poden suggerir que l'objectiu a curt termini de l'organització sigui el de recopilar al màxim d'informació sobre el nombre i tipus de delictes que s'han comès en aquests últims anys. La determinació d'aquest objectiu específic facilita en aquest sentit crear grups de treball que poden reflexionar sobre les fonts que poden proporcionar aquest tipus d'informació. El fet de prendre part activa en aquesta tasca concreta possibilita l'èxit d'una meta parcial. Els petits èxits acumulats que poden ser gradualment més complexos i abstractes possibiliten que l'experiència participativa es torni rellevant per als seus membres.

Participar en processos de presa de decisions en què s'ha pres part activa permet als membres de fer el següent:

- 1) controlar assumptes o qüestions que els interessin o afecten directament o indirectament;
- 2) adquirir i perfeccionar coneixements i habilitats;
- 3) augmentar el compromís en l'èxit dels objectius establerts, i

4) reforçar la vinculació afectiva entre els membres, la qual cosa afavoreix la cohesió grupal.

En definitiva, una organització/comunitat potenciadora és una estructura participativa que té les característiques següents:

1) **La seva cultura és de creixement** i de construcció cap a la comunitat, és a dir, que se sustenta en sistemes de valors i creences fonamentades en supòsits bàsics mitjançant els quals es defensa la capacitat potencial que tenen les persones per a participar de manera responsable, racional i cooperativa en tots els aspectes de la vida col·lectiva.

2) D'altra banda, es considera que la **democràcia participativa** és tant un valor per si mateix com un procés bàsic que possibilita el desenvolupament de les capacitats dels individus i de la col·lectivitat, essent, a més, un mitjà efectiu per a aconseguir determinats objectius.

3) Facilita als seus membres l'**acompliment de diferents rols** valorats socialment, la qual cosa ajuda a desenvolupar una identitat social positiva.

4) Promou l'**ajuda mútua i la cooperació** com a processos centrals de relació grupal i de clima organitzatiu.

5) Defensa un estil de direcció basat en el **lideratge compartit**, consensual i acordat entre els membres de l'organització.

El vertader *empowerment* en el nivell organitzatiu representa no solament un procés intern pel qual es proporcionen oportunitats perquè els membres participin activament en les decisions de l'organització, sinó que també implica un resultat concret basat en les forces internes de l'organització i en les interrelacions que es produeixen entre aquesta i l'entorn.

Una organització potenciada és una institució que té la capacitat d'influir en la dinàmica social (local, nacional, internacional), ja que sap com mobilitzar, manejar o utilitzar adequadament els recursos limitats. La unió o coalició amb altres organitzacions representa, en aquest context, un signe d'enfortiment organitzatiu. Les organitzacions, com les persones, tenen més capacitat d'influència, tenen més poder en unir les seves forces per a competir eficaçment pels recursos. El suport mutu, en què es comparteixen informació i recursos, amplia no solament les possibilitats d'èxit de la xarxa organitzativa en relació amb els objectius que es proposa, sinó que també representa un procés pel qual es dota de poder la comunitat.

Trobem a la comunitat de Madrid un exemple excel·lent d'enfortiment organitzatiu i comunitari en l'àmbit específic de la cultura. En aquesta comunitat, la Coordinadora

d'Associacions Culturals de Madrid (Coacum), creada el 1988, agrupa diversos col·lectius culturals i veïnals de barris i municipis de la regió madrilenya. Es tracta d'una federació d'associacions culturals que té com a finalitat el desenvolupament sociocultural de la Comunitat de Madrid. Segons les seves pròpies paraules, orienten els seus projectes cap a una transformació social, per un concepte plural de la vida i del món, basat en una participació social més àmplia que la que es duu a terme des dels poders públics i privats.

Aquesta Coordinadora que dóna suport a la cultura participativa i la fomenta, lligada als moviments ciutadans i associacions de veïns, es converteix en un lloc de trobada i de comunicació, proposa el diàleg com a motor de l'activitat cultural, tant en l'àmbit artístic (teatre, pintura, música, cine, etc.) com en el social (debats, conferències, col·loquis, etc.).

Coacum porta a terme les accions següents:

- Coordina les activitats de les associacions membres per a més eficàcia i possibilitat, amb això, l'organització d'activitats o muntatges que excedeixen els recursos d'una sola associació.
- Busca la col·laboració amb l'Administració i altres organismes per a facilitar la tasca d'aquestes associacions.
- Posa en relació les associacions i afavoreix l'intercanvi de recursos materials i humans.
- Elabora notes informatives i material documental (sobre centres culturals, festivals, mostres, etc. de la Comunitat de Madrid, ajuntaments i la Comunitat Europea).
- Gestiona igualment projectes i programes de treball amb institucions com el Centre de Documentació Teatral, la Societat General d'Autors, etc.
- Veiem, per tant, que aquesta coordinadora cultural ajuda a crear en l'àmbit de la cultura una comunitat enfortida en ser una organització potenciadora i potenciada que treballa amb els recursos de la comunitat en honor d'un projecte social comú lligat al desenvolupament cultural.

2.2.3. Nivell comunitari

Una comunitat potenciadora, ja ho hem subratllat anteriorment, actua segons els mateixos principis que una organització potenciadora en el sentit de promoure un espai real de trobada perquè els seus membres puguin participar en els assumptes que els interessin o afecten. Ara bé, quan es considera que una comunitat està enfortida?

Una comunitat està enfortida quan:

- 1) Els seus membres tenen les aptituds, la motivació i els recursos suficients per a fer accions que milloren la vida de la comunitat –comunitat competent.
- 2) Identifica eficaçment les seves necessitats i té la capacitat de desenvolupar estratègies adequades per a la resolució dels seus problemes.
- 3) Fa esforços per a millorar la comunitat, proporciona oportunitats per a la participació ciutadana, té capacitat d'acció enfront de situacions que considera injustes o il·legítimes.

Per tant, una comunitat enfortida és una comunitat que treballa per al bé comú o col·lectiu. Per a això, òbviament, ha de ser una comunitat que sàpiga gestionar o adquirir els recursos necessaris. D'aquí que una comunitat potenciada disposi

d'uns recursos accessibles per a tots els residents de la comunitat. Des de les infraestructures (habitatge, zones verdes i d'esbarjo, esport, serveis de protecció/seuretat com policia o bombers, serveis generals com centres de salut, centres educatius i formatius o mitjans de comunicació social) als mitjans de comunicació, són recursos de la comunitat.

Les comunitats enfortides tenen a la seva disposició mitjans de comunicació accessibles a tots els membres de la comunitat, des d'emissores de ràdio i televisió local a pàgines editorials obertes a tot tipus d'opinions o idees. Aquest espai públic i obert a la comunitat, a més de possibilitar una difusió d'idees, permet de ser un lloc de trobada per al debat, la reflexió crítica, la solució de problemes i, sobretot, un espai per a reforçar el valor de la tolerància a la diversitat.

D'altra banda, i independentment dels recursos materials, els recursos humans en termes de xarxes associatives són també un signe inequívoc d'una comunitat enfortida. Una comunitat enfortida allotja organitzacions ben cohesionades i connectades entre si (per exemple, coalicions) que representen els interessos de la comunitat. El tipus d'estructura i també les relacions que hi ha entre les organitzacions comunitàries ajuden a definir el grau en què una comunitat està enfortida.

Els processos enfortidors en una comunitat també inclouen un sistema de govern obert, participatiu i receptiu a les necessitats i demandes dels seus habitants.

L'experiència del municipi de Marinaleda a la província de Sevilla fa gala dels principis enfortidors que caracteritzen una comunitat enfortida. A l'Ajuntament de Marinaleda, que té un pressupost gairebé inexistent per a afrontar les necessitats col·lectives del seu municipi que té uns 2.300 habitants (nou milions de pessetes de pressupost el 1979) governa des de 1979 una candidatura que utilitza el model assembleari per a la presa de decisions. Dinamitzades pel mateix alcalde, les assemblees de Marinaleda tenen un important component transformador del sistema establert:

A les assemblees participen una mitjana de cinc-cents o sis-cents persones i hi ha una mitjana de cent assemblees l'any. En aquestes assemblees es decideixen, per exemple, els treballs comunitaris en què participen tots els veïns en benefici de la comunitat. A Marinaleda, les experiències comunitàries es van iniciar amb la implementació de "torns de veïns" per a recollir les escombraries, en què també participaven els regidors i l'alcalde. Posteriorment, es van crear els "diumenges vermells", per a fer tasques comunitàries, com arreglar carrers, jardins, ajudar a la construcció d'habitatges, etc. En relació, per exemple, amb l'habitatge, en aquest municipi s'ha establert un sistema d'autoconstrucció, pel qual es proporciona terra, materials i assistència tècnica al futur propietari que posa la mà d'obra.

Algunes infraestructures aconseguides en aquest municipi, que té l'experiència de democràcia directa en l'àmbit municipal més avançada d'Andalusia, demostra com la implicació de tots en la gestió dels assumptes comuns és capaç de fer avançar una comunitat i dotar-la d'infraestructures com ara un camp de futbol, un gimnàs, pistes de tennis, piscines, consultoris, llars del pensionista, serveis a domicili, guarderia pública, parc natural, nou ajuntament, escola taller de formació professional, restauració de carrers i de l'església, etc.

Com diu el seu alcalde, d'una situació d'absoluta penalitat, s'ha arribat al fet que Marinaleda sigui en l'actualitat una de les zones d'Andalusia amb millors perspectives de futur gràcies a l'esforç col·lectiu i al compromís de tots per construir un millor futur.

Una comunitat enfortida és...

... una comunitat que sap el que té, el que vol, ho pot fer, ho vol fer, ho fa, ho comparteix "dentro de un marco de principios y valores compartidos que aseguran la armonía entre las gentes diversas, entre la gente y la naturaleza, y de cada persona consigo misma".

Ulloa, F. (2000). *Empowerment en las organizaciones de base*. Mèxic: Universidad de Guadalajara.

Característiques d'una comunitat enfortida (Ulloa, 2000)

Elements	Implicació
Sap el que té	Es reconeix a ella mateixa com a actor social. Coneix i accepta els diferents grups d'interès que hi ha al seu si. Sap quines són les seves forces i els seus punts febles, sobre els quals aprofundeix constantment. Coneix els seus propis recursos, els ha detectat i valorat. Coneix també altres recursos, que poden estar a la seva disposició, per a ajudar-lo a assolir les seves metes, explora la manera d'accedir-hi.
Sap el que vol	Ha somiat, té expectatives de futur. Reconeix oportunitats en l'entorn que responen al seu projecte de transformació social. Té propostes per a superar les seves principals manques i estratègies planificades per a aconseguir els objectius.
Pot fer-ho	Té prou capacitat per a aconseguir el que vol i sap com tenir accés als recursos necessaris per a iniciar el seu projecte comú. Disposa de prou informació sobre la posició i interessos d'altres actors a l'escenari. Ha detectat les amenaces que poden sorgir a l'entorn i té estratègies per a reduir-les o evitar-les. Coneix i maneja les regles del joc, és a dir, els aspectes legals que regulen les relacions i accions dels actors socials.
Vol aconseguir-ho	La comunitat com a col·lectiu ha prioritzat el projecte comú de manera que cada un dels seus integrants mostra una disposició positiva per a contribuir a la causa comuna.
Ho està fent	Del projecte comunitari es passa a l'acció. La comunitat posa en marxa els seus plans d'actuació i fa ajustos segons els resultats obtinguts. Hi ha una sensació d'èxits parcials. Reflexiona sobre el que fa.
Ho comparteix	Exerceix la seva veu. Comunica les seves experiències als altres, a fi de fer participar els altres grups socials dels seus èxits i fracassos. Té un paper actiu com a agent generador de significats socialment compartits. Aporta una nova manera d'entendre la realitat a partir del discurs social, un marc de referència alternatiu que ajuda a construir la realitat social.
Harmonia i respecte per la diversitat	Tot el que la comunitat decideix i fa, reconeix el dret a ser diferent i que els altres siguin diferents. És conscient que en les diferències està la gran oportunitat d'aprendre. Intenta entendre els altres (altres organitzacions, comunitats) i exposar –sense tractar d'imposar– la seva pròpia posició.
Harmonia amb la natura	Tot el que decideix i fa la comunitat es basa en el respecte a la natura, a la seva harmonia i equilibri. Intenta preservar el present per al futur i recuperar el que s'ha perdut.
Harmonia de cada un amb ell mateix	Tot el que decideix i fa la comunitat, ajuda directament o indirectament el desenvolupament humà a potenciar l'harmonia i benestar amb ell mateix.

Resum

L'*empowerment* o potenciació és un concepte que sorgeix per a donar compte teòric a la incipient disciplina de la psicologia comunitària als Estats Units. És, per tant, un concepte amb vocació fundacional, la qual cosa pot explicar la seva amplitud de mires i el vast ventall de situacions a les quals s'aplica. De manera intuïtiva, en el concepte de potenciació s'inclouen altres conceptes i idees com el d'autonomia, autogestió, pensament crític i, fins i tot, llibertat. Podem dir, sense equivocar-nos gaire, que l'*empowerment*, en psicologia comunitària, ho és tot. I ho és tot perquè inclou des de l'individu fins a la comunitat, i des de les accions que potencien fins a les persones, organitzacions i comunitats potenciades.

El punt de vista de l'*empowerment* és, per tant, el punt de vista de la psicologia comunitària. I entre les seves principals preocupacions destaquen la diversitat cultural, els diferents sistemes de valors i creences, i la tolerància envers la diversitat. Però, a més, és el professional qui primer posa en pràctica l'assumpció de la diversitat en els valors, la qual cosa té implicacions no solament en les relacions entre persones, organitzacions i comunitats amb diferents cultures, sinó també en participants de la intervenció i professionals amb diferents valors. Aquest últim punt ha estat freqüentment oblidat a la pràctica dels professionals de la salut i és, des del punt de vista de l'*empowerment*, un dels seus principis bàsics.

Intervenir és potenciar i per a potenciar s'ha de fomentar la utilització dels recursos disponibles o desenvolupar pràctiques que permetin l'accés a aquests recursos. El paper que tenen els valors en aquest procés és fonamental: la potenciació representa el desenvolupament de les capacitats de les persones, organitzacions i comunitats, i les capacitats tenen a veure molt amb la identitat. En aquest sentit, no és possible desvincular identitat de valors o cultura, perquè l'un dóna contingut a l'altre. El problema que es planteja llavors és el de com potenciar el desenvolupament sense anul·lar els sistemes de creences i valors que són, precisament, el motor que guia tot el procés. La tolerància, la col·laboració, la comunicació, la discussió d'objectius, el consens, etc. són tots aspectes de la intervenció que poden afavorir la potenciació sense anul·lar la identitat.

A més, quan es parla de potenciació es fa a diferents nivells: les persones, les organitzacions i les comunitats. Però a cada un d'aquests nivells es produeixen dos fets diferenciats: potenciar i ser potenciat. Aquesta distinció és fonamental en la teoria de l'*empowerment*, perquè permet de distingir dos tipus d'objectius i, lògicament, dos tipus de persones, organitzacions i comunitats. Prenent com a exemple la persona, la podem potenciar, la qual cosa ja constituiria un objectiu legítim de la intervenció, però també podríem esperar que aquesta persona fos al seu torn potenciadora per a altres persones. El mateix es pot dir d'organitza-

cions i comunitats potenciades i/o potenciadores. Aconseguir conjuntament totes dues coses és un objectiu a llarg termini de la intervenció comunitària. No obstant això, totes dues estratègies, separadament, constitueixen nivells d'intervenció justificats. El que és important des de la teoria de l'*empowerment* és que aquesta diferenciació permet d'analitzar de manera més precisa els beneficis de la intervenció, en separar dos processos que, encara que relacionats, poden viure separats durant un temps.

Activitats

Activitat de lectura i reflexió

Llegiu atentament el text d'Anabel Carreras (2002), *Impacto del programa sobre los profesionales*, com un exemple d'intervenció en el pla exosistèmic en protecció de menors. Es pot recordar que aquesta intervenció va ser encaminada als professionals que treballen amb nens d'un centre d'acolliment residencial. Ara us demanem que llegiu aquestes pàgines en clau d'*empowerment*. Per a això, reflexioneu sobre les qüestions següents:

1. Identifiqueu en el text alguns dels valors que els mateixos professionals afirmaven mantenir respecte al seu treball al centre abans de la intervenció.
 - a) Analitzeu el possible impacte d'aquests valors en el treball diari al centre.
 - b) Tracteu d'identificar alguns valors que podrien millorar el treball amb els menors i el mateix rol del professional d'aquest centre.
2. Analitzeu les àrees en què el programa ha tingut impacte per als professionals i tracteu de vincular-lo amb la teoria de l'*empowerment*.
 - a) Centreu en principi la vostra anàlisi en l'*empowerment* psicològic dels professionals.
 - b) Tracteu d'aventurar algunes conseqüències que la potenciació psicològica dels professionals pogués tenir sobre l'organització i sobre els menors.

Activitat pràctica

A continuació us presentarem un llistat d'organitzacions comunes en la nostra societat. Us demanem que feu una anàlisi en termes d'*empowerment*, assenyalant si aquestes organitzacions són potenciadores o potenciades –o totes dues alhora. Justifiqueu la vostra resposta i analitzeu quines conseqüències tenen per a les persones que les integren i per a la societat en què actuen.

1. Un gran club de futbol de primera divisió (per exemple, Reial Madrid, Futbol Club Barcelona, etc.).
2. Un partit polític majoritari (per exemple, Partit Popular o Partit Socialista).
3. Una associació de veïns d'un barri al cinturó industrial d'una gran ciutat.
4. El grup d'Alcohòlics Anònims de la vostra localitat.

Per a facilitar-vos la reflexió, podeu seguir aquests punts:

- a) Té algun impacte en la societat aquesta organització? Quin tipus de pràctiques socials fomenten?
- b) Afavoreix la competència personal dels seus membres aquesta organització? Tracteu de posar alguns exemples.

Exercicis d'autoavaluació

Qüestions breus

Desenvolpeu en cinc línies els temes següents:

1. Analitzeu el paper de la formació universitària en la potenciació dels professionals de la intervenció comunitària.
2. Compareu la televisió i Internet en termes d'*empowerment* (utilitzeu fins a deu línies).

Desenvolupament d'un tema

Desenvolpeu de manera crítica el tema següent: interessa realment als poders polítics i econòmics una societat potenciada?

Solucionari

Qüestions breus

1. Perquè el professional sàpiga com potenciar les persones seria adequat que ho experimenti durant la seva formació acadèmica. Classes participatives en què els docents fomenten la independència de criteris i el pensament crític, en què promouen el pensament creatiu (i fins i tot divergent) i en què negocien i discuteixen els objectius del curs, són exemples de processos potenciadors a la formació.

2. En principi, la televisió genera passivitat i dependència mentre que Internet, pel seu origen, està basada en relacions d'intercanvi entre iguals, fomenta la participació i potencia els usuaris. Internet potencia i la televisió, en general, no. Però, a més, la televisió, com a mitjà, té una gran influència en la societat i, per tant, està potenciada. Internet, potser, però molt menys.

Desenvolupament d'un tema

No és fàcil donar una resposta única a aquesta pregunta. Tanmateix, hi hauria diverses claus per a analitzar.

En principi, pot semblar que dotar les persones, organitzacions i comunitats de més protagonisme i més poder va en contra del mateix benefici del poder polític i econòmic. Des d'aquest punt de vista, les elits tractaran d'obstaculitzar tot procés de creixement personal, organitzatiu i comunitari. I potser això es veurà reflectit en la història de les societats modernes.

Tanmateix, si apel·lem a l'evolució recent de les democràcies occidentals, veiem que en molts casos el que es produeix és una descentralització del poder i de la presa de decisions. En el cas d'Espanya, hi ha hagut un procés gradual de dotar de més poder des de l'Administració central a les corporacions locals i a les autonomies.

A més, des del punt de vista del benestar psicosocial de les persones, cada vegada es fa més evident que freqüentment són les mateixes persones les que coneixen millor les solucions als seus problemes i les maneres de solucionar-los (per exemple, els grups d'autoajuda). Les persones, de manera natural, s'agrupen en col·lectius i desenvolupen accions comunes per a complir els seus objectius. No té sentit anar en contra d'aquestes tendències, perquè la societat involucona i les conseqüències negatives afecten tothom. Per exemple, negar aquesta capacitat activa de les persones és tornar a un sistema assistencial que fomenta la passivitat i la falta d'iniciativa.

Fins a quin punt aquesta dinàmica pot portar a una redistribució dels recursos en una societat és un tema que encara està per dilucidar. Potser en aquest punt la tasca dels professionals és la de mostrar els beneficis que una comunitat/societat articulada i potenciada té no solament per als mateixos individus, sinó també per al conjunt de la societat en general. Com veiem, és un tema polèmic que, freqüentment, constitueix un vertader obstacle per al desenvolupament comunitari, ja que desperta recels entre els gestors, en percebre que el seu poder pot resultar afectat. Acabariem aquí amb una pregunta: quant de canvi estarien disposats a tolerar els qui detenen el poder?

Glossari

autoeficàcia *f* Conjunt de creences que una persona té de la seva habilitat per a fer determinades accions amb èxit (concepte desenvolupat per Bandura).

canvi social *m* Modificació significativa de l'estructura d'un sistema social, que implica l'alteració dels sistemes normatius, relacionals i teleològics (fixació de metes) que els governen i que afecten la vida i relacions (horitzontals i verticals) dels seus membres.

constructe multinivell *m* Concepte que s'aplica per igual en diferents nivells d'anàlisi. Per exemple, l'*empowerment* es pot aplicar a la persona, les organitzacions i les comunitats; els principis són els mateixos, però les interdependències entre aquests nivells d'anàlisi permeten de reflectir la complexitat de l'objecte estudiat.

empowerment *Vegeu* potenciació.

investigació acció *f* Model d'anàlisi i intervenció que combina ambdós processos en un de sol. En aquest model s'entén que la investigació és també acció (modifica el que s'investiga) en tant que l'acció representa també investigació (permet de conèixer d'una manera més completa les conseqüències de l'acció).

locus de control *m* Tipus d'explicació causal que les persones mantenen sobre l'origen de les seves conductes. Pot ser **extern** –les causes se situen en l'entorn– o **intern** –les causes se situen en la persona.

potenciació *f* Procés pel qual, les persones, organitzacions i comunitats adquireixen control i domini de les seves vides.
en empowerment

teleològic *-a adj* Relatiu a la finalitat que persegueix una conducta. En els models teleològics, el que origina l'acció és temporalment posterior a la conducta. Els models teleològics preveuen un ésser humà actiu que busca les seves pròpies metes i objectius, que són els que originen la conducta.

triangulació *f* Combinació en l'ús de tècniques quantitatives i qualitatives en el procés d'investigació acció.

Bibliografia

Fernández-Ríos, M.K., i Moreno, B. (1994). Toma de Decisiones y Participación. A J.M. Peiró i J. Ramos (dirs.). *Intervención Psicosocial en las Organizaciones*, 419-465. Barcelona: PPU.

Powell, T.J. (1990). *Working with self-help*. Silver Spring, MD: National Association of Social Workers.

Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: a social policy of *empowerment* over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9, 1-25).

Rappaport, J. (1994). Empowerment as a guide to doing research: Diversity as a positive value. A E.J. Trickett, R.J. Watts i D. Birman (Eds.). *Human diversity*. Nova York: Plenum.

Rappaport, J., Swiff, C., i Hess, R. (Eds.) (1984). *Studies in Empowerment: Steps Toward Understanding and Action*. Nova York: Haworth Press.

Ulloa, F. (2000). *Empowerment en las organizaciones de base*. Mèxic: Universidad de Guadalajara.

Zimmerman, P. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. A J. Rappaport i E. Seidman (Eds.). *Handbook of Community Psychology*, 43-64. Nova York: Kluwer Academic Plenum.

Annex

Elaboración de un programa de intervención para centros residuales de protección de menores

A. Carreras

c. Impacto del programa sobre los profesionales

c.1. Mayor sentimiento de seguridad y de satisfacción con el trabajo

c.2. Sentimiento de que el trabajo se ha profesionalizado

c.3. Definición de una línea de trabajo grupal y aumento del trabajo interdisciplinar

c.4. Conciencia de la necesidad de que los propios profesionales tengan un conocimiento personal de sí mismos.

En este apartado se trata de evaluar si el desarrollo de la Investigación/Acción ha implicado cambios en el equipo de profesionales del centro referidos tanto a aspectos personales e interaccionales –cohesión de grupo, motivación, sentimiento de mayor apoyo y seguridad, aumento de la comunicación, etc.– como a aspectos metodológicos y de la calidad del trabajo que realizan.

Sin duda podemos afirmar que éste es uno de los niveles en los que mayor impacto ha causado el desarrollo de este trabajo colaborativo. En parte esto se explica porque trabajamos directa-

mente con los profesionales que a su vez fueron los que definieron los temas sobre los que querían trabajar con nosotros.

Al igual que en el apartado del impacto del programa sobre los niños, vemos cómo a pesar de que algunos de los profesionales hacen comentarios generales sobre un escaso cambio, cuando ahondan en algunas áreas sí que reconocen cambios profundos.

En cuanto al escaso impacto, los profesionales lo justifican en base a algunas razones. Por ejemplo, en la evaluación de seguimiento insisten en que el trabajo como equipo profesional no ha mejorado excesivamente. La continua rotación de educadores y la estructura de la residencia fueron comentados como posibles explicadores. Su análisis de la situación es que ni la estructura de la residencia ni la filosofía de su dirección propician el trabajo en equipo y el compartir, sino más bien lo bloquean. Respecto al trabajo en equipo –conocimiento sobr

sobre los roles de cada uno y definición de funciones-, en la evaluación de seguimiento –anexo 5.23.-, uno de los profesionales mencionaba “*Ha habido retrocesos con la nueva dirección, ya que ha reestructurado horarios en los que es difícil poder encontrarse con el resto del equipo*”. También mencionan que todavía es escaso el sentimiento de grupo como apoyo para protestar y reivindicar cambios todos juntos. Es decir, no hay un sentimiento de equipo en el que se puedan apoyar los unos a los otros y reivindicar aspectos que se consideran erróneos: “*El miedo existe, pero también es saber que el resto no te va a apoyar, entonces te dices ¿para qué?. Hay muchas cosas que influyen. Estamos en una empresa en la cuál las condiciones laborales no son demasiado buenas por multitud de cosas, que hay mucha movilidad profesional y rotamos mucho, con lo que nunca hay un equipo que funciona como equipo. Siempre hablan las mismas personas y reivindican los mismos. Todos podemos pensar lo mismo, pero no todo el mundo tiene el mismo nivel de implicación para tratar de llevar a cabo cambios. No hay una unión en la que yo sé que todos vamos a una, y si hay que ir todos juntos, pues vamos todos juntos. Puede influir mucho el miedo, pero influye mucho el saber que no hay un apoyo.*” –anexo 5.23.-.

Como ejemplo concreto de las dificultades que tienen los profesionales para trabajar en equipo, se puede consultar en el informe del seminario de toma de decisiones –anexo 5.20– un caso en el que quedan patentes estos obstáculos que hacen que los problemas no se resuelvan adecuadamente.

En el lado opuesto, sí que encontramos avances e impacto positivo a nivel de profesionales, referidos a diferentes ámbitos. Poco a poco han ido incorporándose al trabajo cotidiano diferentes aspectos que el equipo universitario quería trabajar. Un documento en el que se puede ver este proceso es el diario desglosado por objetivos –anexo 5.26-. En él se puede ir viendo la progresión de cómo se ha ido modificando la actitud de los profesionales respecto a diferentes áreas. Muchas de ellas –por ejemplo, que los niños participen en el PEL– se van introduciendo poco a poco en la filosofía de intervención de los profesionales. Al igual que en este ejemplo, podemos ver cómo con los demás temas se sigue un patrón parecido de evolución. Al principio se hace la propuesta desde el equipo universitario, y se percibe un escaso entusiasmo por parte de los profesionales. Con insistencia por nuestra parte, algunos de ellos ponen las aportaciones en práctica, y lo que hacemos nosotros es potenciar que éstos hablen de la experiencia a los demás. Los testimonios reales que hacen ver que a los que han realizado la experiencia les ha salido bien y que han notado un cambio en los chicos, se convierten en nuestro instrumento para generalizar cada una de las propuestas. Pasamos a continuación a comentar las cuatro áreas en las que los profesionales han evaluado que el programa ha tenido un impacto positivo (1) mayor sentimiento de seguridad y de satisfacción con el trabajo; (2) sentimiento de que, el trabajo se ha profesionalizado; (3) definición de una línea de trabajo grupal y aumento del trabajo interdisciplinar y (4) conciencia de la necesidad de que los propios profesionales tengan un conocimiento personal de sí mismos.

c.1. Mayor sentimiento de seguridad y de satisfacción con el trabajo. Este sentimiento es consecuencia tanto de la disposición de material de calidad sobre el que basar la intervención, como del sentirse respaldados por un equipo a la hora de plantearse intervenciones con los chicos o con sus familias. “*Trabajamos con menos espontaneidad. A la hora de programar, ahora tenemos unos bancos de datos a los que podemos acudir, buscar ideas concretas. Ya no es tan improvisado, sino que tienes algo escrito, ves lo que habías pensado hace tres meses y ves si la cuestión ha cambiado o no, ves si lo has enfocado bien o no. Es un trabajo mucho más profesional. Esto me hace sentir más seguro. Ahora también te puedes equivocar, pero es más difícil por muchas cosas. Lo piensas más, tienes más experiencia y tienes un equipo al que puedes acudir. Tal vez yo piense una cosa, pero igual el psicó-*

logo piensa otra y la trabajadora social otra que los otros no sabían. Tienes más puntos de vista.” –evaluación de seguimiento, anexo 5.23.-, “*También se puede hablar de seguridad. Ahora hay un espíritu más agudizado de rebeldía porque tienes con qué justificar lo que te parece incorrecto. Ahora no tienes problema en firmar un informe. Cuando estás haciendo una práctica que viene de la bibliografía y de lo que se hace en otras comunidades autónomas, te sientes muy arropado. Esto te da mucha tranquilidad. Esta seguridad no viene sólo por el programa que hemos hecho, sino por todo el trabajo que se ha hecho alrededor del programa. Además, estoy seguro porque lo he estado pensando, reflexionando, lo he compartido, he leído y respaldado por autores. Hay una metodología científica ahora.*” –evaluación de seguimiento, anexo 5.23.-. “*Pero también te sientes más respaldado por el equipo. Es un sentimiento contradictorio se ha ganado en ciertos subequipos pequeños, pero hemos perdido parte del equipo grande. Creo que ha aumentado el trabajo coordinado entre educador–trabajadora social–psicólogo. En el gran grupo, o lo hacemos por procedimientos indirectos, con el apoyo de todo el mundo y planteando y ganando espacios... pero tampoco puedes estar así todos los días porque sino te quemas, y como no depende de ti es más difícil. Pero en el sentido de equipos de 2, 3 o 4, creo que funcionamos mucho mejor. Los informes de protesta que hemos hecho se han firmado por varias personas, y las entrevistas que hemos hecho han sido con varios profesionales. Empezan a cuajar los mini–equipos.*” –evaluación de seguimiento, anexo 5.23.-. “*Se ha abierto la posibilidad del diálogo y esto es importante para avanzar hacia la cohesión del grupo de educadores*” –evaluación final del primer curso de intervención, anexo 5.22.-.

c.2. Sentimiento de que el trabajo se ha profesionalizado.

Una palabra que aparece repetidamente en el discurso de los profesionales es el de “profesionalización del trabajo”. Afirman que tras estos dos cursos ha quedado una forma de trabajar y que las ideas de los profesionales respecto a las intervenciones han cambiado en muchos ámbitos. Por ejemplo, hablan del aumento de la reflexión profesional como aportación del trabajo conjunto. Con ello se refieren, entre otras cosas, a que ha hecho que se sienta la necesidad de plantearse las cosas con más tranquilidad y cuidado al trabajar con un niño. En esta línea han comentado el aumento de la conciencia de la necesidad de investigar, justificar y documentar las intervenciones. Tres frases extraídas de la evaluación de seguimiento –anexo 5.23.-, resumen esta idea de la siguiente manera: “*Había muchas cosas en la cabeza, muchas ideas sobre qué se debería de trabajar, y que el centro necesitaba cambios, y lo que el trabajo conjunto ha logrado es que se pusiesen en marcha estas ideas y se concretasen en actuaciones*”, “*Yo creo que la práctica sí que ha cambiado. Antes era “yo vengo aquí con muy buena voluntad y hago lo que puedo*”. Esto ha cambiado. También está que los nuevos educadores que llegan se encuentran ya con una metodología a la que tienen que adaptarse”. “*Hoy en día ya no hacemos un informe poniendo mis ideas, mis impresiones sobre lo que ha pasado, sino que buscamos y justificamos y que decimos documentando todo*”.

c.3. Definición de una línea de trabajo grupal y aumento del trabajo interdisciplinar.

Uno de los objetivos prioritarios con los que el equipo universitario entramos en esta investigación era precisamente el ayudar a los profesionales del centro a construir una línea de trabajo grupal, a partir de la cuál se pudiese responder a la pregunta ¿Cómo se trabaja en este Centro Residencial?. La siguiente frase extraída de la evaluación final del primer curso –anexo 5.22.- nos permite confirmar que dicho objetivo ha sido logrado, al menos desde la perspectiva de los profesionales. “*Antes de empezar el programa cada uno llevaba un método diferente para intervenir con el menor, no organizábamos nuestros registros y RIS. Ahora llevamos una línea de trabajo grupal para todos y las reuniones de seminario posibilitan que conozcamos lo que se hace en cada grupo educativo. Aunque cada uno tenga su propia opinión sobre los diferentes temas a tratar, se ha logrado que tengamos una línea de trabajo para los edu-*

cadores.". Dentro de esta línea general de intervención, uno de los ingredientes prioritarios consistió en el aumento del trabajo interdisciplinar. Un ejemplo que nos deja patente el avance en este área es la metodología que utilizan para elaborar los protocolos de intervención. Poco a poco, a lo largo de los dos años de intervención se ha llegado hasta el punto en el que para realizarlos ya preguntan y hacen participar a los profesores, otros profesionales, la familia, los niños, etc. *"Yo ahora sé que para un informe, ya no puedo hacerlo solo. Necesito el de vista de psicólogo, del profesor, del trabajador social, y al resto del equipo" "No se puede trabajar solo. Uno solo, por muy competente que sea, no puede trabajar solo. A más miradas, más recursos se ven. Además, si tu estás atascado en algo, tal vez el de al lado dice una sola palabra y a partir de esa sola palabra empiezas a trabajar de otra forma"* –anexo 5.23–.

Paralelamente a un acercamiento en una línea común de intervención, los profesionales implicados en este proceso mencionan un avance en cuanto al acercamiento de "lenguajes" entre los profesionales. Cada vez consideran que hablan lenguajes más parecidos. Por ejemplo, incorporan las intervenciones cotidianas el trabajo con los recursos –de los niños, de sus familias o de sus redes de apoyo–, como complementario al trabajo con los déficits. Otra línea de intervención incorporada a este nuevo lenguaje común es la conciencia de la importancia de tener conocimiento del plan de caso de cada niño a la hora de realizar su PEI. Los objetivos a trabajar con ellos no serán los mismos si la idea es que regresen a la familia de origen, vayan con su familia extensa, vayan a una familia acogedora, lo adopten o se vaya a emancipar. Un tercer ejemplo sería el consenso generalizado en la necesidad de individualizar la intervención para cada niño, en el sentido de que cada niño ha de ser contemplado en función de sus únicas circunstancias y necesidades. A continuación justificamos 5.23–. *"Ha calado. Pero nos encontramos con las dificultades de siempre. Antes sólo nos fijábamos en los puntos negativos. Ahora, reflexionamos y pensamos más en nuestro trabajo, y a la vez que piensas en cómo mejorar lo negativo, te vas fijando en cómo aumentar lo*

positivo. A la hora de hacer un registro, por ejemplo, a la hora de poner conductas a cambiar, por lo menos ponemos una que el chaval ya tiene más o menos adquirida para poder tachar algo en la revisión. El cambio de paradigma también sobre lo negativo hacia lo positivo." Respecto a la necesidad de conocer el Plan de Caso con el que ingresa el niño en el centro, se puede consultar en el anexo 5.18. un pequeño documento elaborado en una dinámica de grupo en la que quedan patentes las diferencias en la intervención en función de qué objetivos se tengan que trabajar.

c.4. Conciencia de la necesidad de que los propios profesionales tengan un conocimiento personal de sí mismos. Este tema fue tratado a lo largo de los dos cursos de trabajo colaborativo tanto directa –en uno de los seminarios del segundo curso– como indirectamente –infiltrado en todas las actividades de nuestra intervención–. El objetivo general perseguido consistió en generar mecanismos de ayuda a los profesionales para que tomasen conciencia de sus puntos fuertes y débiles, tanto individuales como del grupo completo. Consideramos que es importante que las características personales de cada profesional que puedan afectar al trabajo en grupo sean conocidas tanto por el propio individuo como por el resto del equipo. De esta manera, es interesante hacer un trabajo personal de autoconocimiento y dejarse conocer por el resto para aprovechar todos los recursos y prevenir problemas. En el informe del seminario mencionado anteriormente –anexo ¿?– se pueden consultar las características que cada uno de los profesionales dio de sí mismo y que se pusieron en común para que todos las conociesen. Como comentario general, se puede ver cómo cada profesional del centro puede aportar muchas cosas al trabajo en equipo, o puede tener obstáculos que ha de tener en cuenta o cambiar.

A. Carreras (2002). *Elaboración de un programa de intervención para centros residuales de protección de menores*, 229-234. Tesis doctoral no publicada. València: Universitat de València.

