

# Desarrollo comunitario y potenciación (*empowerment*)

Gonzalo Musitu Ochoa

P03/80050/01506



# Índice

<b>Introducción</b> .....	5
<b>Objetivos</b> .....	7
<b>1. El <i>empowerment</i> como orientación de los valores de la psicología comunitaria</b> .....	9
1.1. La perspectiva del <i>empowerment</i> .....	9
1.2. <i>Empowerment</i> y diversidad cultural .....	11
1.3. <i>Empowerment</i> y rol profesional: la investigación acción .....	12
<b>2. El <i>empowerment</i> como teoría: definición y bases conceptuales</b> .....	15
2.1. Definición de <i>empowerment</i> .....	15
2.2. Niveles de <i>empowerment</i> .....	16
2.2.1. Nivel individual: potenciación psicológica .....	18
2.2.2. Nivel organizativo .....	22
2.2.3. Nivel comunitario .....	25
<b>Resumen</b> .....	28
<b>Actividades</b> .....	31
<b>Ejercicios de autoevaluación</b> .....	31
<b>Solucionario</b> .....	32
<b>Glosario</b> .....	32
<b>Bibliografía</b> .....	33
<b>Anexo</b> .....	33



## Introducción

La conferencia de Swampscott celebrada en 1965 en Boston marca el nacimiento de la psicología comunitaria. A partir de este hito, los esfuerzos por sentar las bases científicas de esta joven y nueva disciplina orientada a la resolución de los problemas sociales son muy numerosos e importantes. Así, un psicólogo comunitario llamado Julian Rappaport desarrolla casi dos décadas después de la constitución formal de la disciplina una aportación fundamental. Desde la Universidad de Illinois, Rappaport se preocupa por dotar a la disciplina de una teoría válida que explique su campo de conocimiento y que sirva de guía a la investigación y actuación científica. Se trata de la teoría del *empowerment*, que refleja no sólo los valores sobre los que se sustenta la intervención comunitaria, sino que es una teoría que proporciona unos conceptos y unos principios que sirven para organizar el conocimiento sobre el objeto de la disciplina. Sobre la base de esta doble perspectiva del *empowerment*, lo estudiaremos en primer lugar como orientación de los valores para analizar posteriormente dicho concepto como teoría, prestando especial atención al desarrollo que ha realizado Marc Zimmerman de la Universidad de Michigan.

Como veremos a lo largo de este módulo, el concepto de *empowerment* refleja el interés por proporcionar protagonismo en la vida social, tanto de los individuos como de las organizaciones y las comunidades. Una de las primeras consecuencias de esta forma de analizar los problemas es cómo se manejan los valores de los participantes y cómo se trabaja con la diversidad cultural, puesto que aquí el objetivo no es asimilar a las personas en sistemas de valores mantenidos por los profesionales o por la sociedad. De lo que se trata, precisamente, es de buscar conjuntamente espacios de acción y reflexión que permitan restaurar o alcanzar el protagonismo de personas, organizaciones y comunidades, independientemente de cuáles sean sus valores y creencias.

Este módulo también se puede leer en clave de participación ciudadana y movimientos sociales, puesto que el *empowerment* también trata de analizar, explicar y fomentar estos procesos. Pero a diferencia de la mera defensa de los procesos participativos, la teoría del *empowerment* da un paso más allá y trata de vincular el conjunto de condiciones personales y sociales que hacen posible la participación con el bienestar de las personas. Ofrece también una interesante diferenciación entre lo que supone pertenecer a organizaciones que de alguna manera promueven el desarrollo personal de sus miembros y el hecho de que estas organizaciones promuevan también el bienestar de la comunidad. Se trata de un punto de análisis interesante, ya que permite establecer una doble función en estas organizaciones que, sin duda, abre nuevas vías para la intervención.

Por último, el módulo presenta algunas características que definen el *empowerment* en personas, organizaciones y comunidades. Tal potenciación constituye, sin duda, uno de los objetivos prioritarios de la intervención comunitaria.

## Objetivos

Al finalizar el módulo, el estudiante debe alcanzar los objetivos siguientes:

1. Definir el concepto de *empowerment* y presentarlo en relación con los presupuestos de la psicología comunitaria.
2. Analizar el papel que las creencias y los valores tienen en el *empowerment*, así como sus consecuencias para la práctica profesional.
3. Estudiar los diferentes niveles de *empowerment* –personal, organizativo y comunitario– y el conjunto de interdependencias que se establecen entre esos niveles.
4. Explorar las implicaciones que la teoría del *empowerment* tiene para la intervención comunitaria.



# 1. El *empowerment* como orientación de los valores de la psicología comunitaria

## 1.1. La perspectiva del *empowerment*

Adoptar la perspectiva del *empowerment* conlleva la aceptación y asunción de ciertos valores, que expresan metas, objetivos y estrategias para la implantación de cambios efectivos inherentes a la práctica de la psicología comunitaria. El *empowerment* es un enfoque diferente para desarrollar las intervenciones y crear cambios sociales.

El cambio social se define como una modificación significativa de la estructura de un sistema social, de modo que supone la alteración de los sistemas normativos, relacionales y teleológicos (fijación de metas) que los gobiernan y que afectan a la vida y relaciones (horizontales y verticales) de sus miembros.

Los valores que sirven de base a este acercamiento son numerosos. Por una parte, se plantea que el bienestar, la salud y la calidad de vida son un bien social que debe ser accesible a todas las personas. Sin embargo, la distribución desigual de los recursos en la sociedad es frecuente y los grupos y comunidades más desfavorecidos étnica, cultural o socialmente son los que menos recursos poseen, por lo que su bienestar, salud y calidad de vida se ve seriamente dañado. La psicología comunitaria, una disciplina comprometida socialmente con una clara vocación aplicada, es en cierto modo una psicología de las comunidades desfavorecidas que pretende superar estas situaciones de desigualdad.

Desde estos postulados, el enfoque del *empowerment* considera que la mayoría de los problemas sociales se deben a una distribución desigual de los recursos (y se relacionan con éstos). La delincuencia, la drogadicción, la mendicidad o los embarazos en la adolescencia no son el resultado o el producto de patologías o desviaciones individuales, sino que son entendidas como un problema social que se origina y se mantiene por una distribución desigual de los recursos, sean éstos materiales, sociales o psicológicos.

Comprender estas conductas es situarse en un nivel de análisis y de intervención que va más allá del individuo, que se interesa por los sistemas sociales, que comprende desde factores microsociales como la familia, los sistemas de apoyo informal o los grupos de ayuda mutua, hasta factores macrosociales como la ideología dominante o el tipo de política social desarrollada, que inhibe o pro-

mueve una red institucional en sectores de riesgo –instituciones sanitarias, sociales y culturales.

El interés del *empowerment* se dirige específicamente a la influencia mutua que se produce entre la persona y los sistemas ambientales en los que ésta desarrolla. Ampliar la unidad de análisis y de intervención a los sistemas sociales, y en concreto, a las interrelaciones que se producen entre el entorno y la persona, lleva implícita la idea de que la intervención no pretende eliminar los déficits o las debilidades de los individuos buscando una solución a los problemas presentes, sino que desde una acción preventiva se busca promover y movilizar los recursos y potencialidades que posibiliten que las personas, los grupos o las comunidades adquieran dominio y control sobre sus vidas. Los recursos son estrategias, cualidades, estructuras o acontecimientos que pueden ser activados por una comunidad determinada para resolver un problema específico o contribuir al desarrollo de la misma.

En todo sistema social (como en las personas) hay recursos y potencialidades para desarrollar (poder político, bienes económicos, liderazgo, expectativas positivas, tendencias a mejorar la situación, interacciones, relaciones y cohesión social, etc.). Crear, desarrollar o potenciar sistemas de ayuda natural representa desde el enfoque del *empowerment*, uno de los recursos más valiosos de la psicología comunitaria. En este sentido, para muchas personas es más beneficioso luchar por sus derechos participando activamente con los/las demás que esperar pasivamente la iniciativa de la clase política. Para un sector numeroso de la población, la ayuda mutua es más valiosa y beneficiosa para mejorar su bienestar que una ayuda profesional que desde una posición externa intenta satisfacer sus necesidades.

Como demuestran numerosas intervenciones comunitarias, en el interior de cada comunidad siempre hay personas que están dispuestas a cooperar, a ayudar a sus congéneres. Veamos un ejemplo:

### **Intervención en marginación: el grupo La Caleta de Chile**

El programa desarrollado por el grupo La Caleta en los sectores más marginados de Chile y dirigido a niños y jóvenes con un consumo crónico de inhalantes, potencia y moviliza los recursos que los propios individuos tienen para enfrentarse a su identidad de marginados. Los recursos de solidaridad constituyen aquí una de las fuerzas de la cultura popular. Sobre esta base, se busca en esta población a jóvenes que compartan los mismos problemas que los inhaladores, a excepción de los relativos a la drogadicción, y que estén dispuestos a ayudar y a organizarse actuando como monitores. Un grupo de monitores cuya acción se dirige tanto a los inhaladores como a otros niños de la población que no han sucumbido todavía al mundo de la inhalación. Se trata de una acción solidaria de ayuda a los demás, que a su vez permite a estos jóvenes monitores ejercer con respecto a sí mismos una acción preventiva. El hecho de organizarse, de cuestionar la realidad y problemática de las drogas, de responder a determinadas necesidades como el uso del tiempo libre o la participación en determinadas actividades culturales no sólo permite ayudar desde una acción preventiva a otros niños y jóvenes de su población a no caer en la espiral de la drogadicción o a salir de la misma, sino que también se convierte para ellos mismos en una estrategia preventiva.

En definitiva, tanto la psicología comunitaria como en concreto el enfoque del *empowerment* se caracterizan por su componente proactivo, positivo y preventivo; más allá de buscar una solución a los problemas presentes centrándose en los déficits o debilidades, se intenta buscar y movilizar los aspectos positivos, esas fuerzas que, potenciadas por el propio grupo o sistema social, permiten mejorar su calidad de vida y bienestar.

## 1.2. *Empowerment* y diversidad cultural

El enfoque del *empowerment* defiende no sólo como principios básicos una potenciación de los recursos o la necesidad de adoptar una visión ecológica, sino también el derecho de las personas a ser diferentes. Por tanto, la diversidad es otro de los principios asumidos por el *empowerment*. Relacionado con este principio, se aboga también por la relatividad cultural.

Aceptar los principios de relatividad cultural implica comprender cómo construyen su realidad las personas, es decir, cómo organizan e interpretan el mundo en el que viven, su vida cotidiana. El ser humano, el grupo, la sociedad, están inmersos en un mundo de objetos y de relaciones cuyo significado emana fundamentalmente del modo en que han sido definidos por aquellos con quienes se ha interactuado.

Como decían Thomas y Thomas a finales de los años veinte: “si los hombres definen las situaciones como reales, son reales en sus consecuencias”.

Comprender y respetar este acuerdo intersubjetivamente compartido por los miembros de una comunidad, así como hacerse partícipe de la diversidad y de la relatividad cultural promoviendo una distribución más equitativa de los recursos supone, desde la perspectiva del *empowerment*, la adopción de un modelo de colaboración entre el profesional y la comunidad.

Este modelo de colaboración define en la práctica el rol del/de la profesional. El/la profesional no actúa como experto/a y consejero/a utilizando su autoridad desde una posición unilateral para realizar un diagnóstico del problema que le permita conseguir el compromiso de la comunidad en las acciones del cambio. Rechazado este modelo de experto/a, así como un modelo de ayuda paternalista, se aboga por un modelo de colaboración, basado en el diálogo horizontal con la comunidad.

El/la profesional aprende sobre los participantes por sus culturas, sus visiones y sus conflictos cotidianos, trabaja con éstos para la determinación de los objeti-

### La relatividad cultural

El/la profesional debe iniciar un proceso de toma de conciencia de su propia cultura, es decir, debe observar y estar atento a por qué se hace lo que se hace, para comenzar así a tomar conciencia de que nuestras formas de vida, por familiares que nos resulten, son sólo nuestras y a menudo experimentadas y vividas de forma diferente y con otros significados por gentes de otros lugares, incluso muy cercanos a los nuestros. Asumir nuestro propio etnocentrismo (la centralidad de nuestra cultura) nos permite asumir que lo que hace el otro es tan normal – por raro que nos parezca – como cualquier hecho o cosa que es habitual para nosotros.

vos en un clima de confianza y de respeto mutuo, compartiendo la información que se va generando. En este sentido, la elección de un lenguaje es fundamental. El lenguaje tradicional que se utiliza para describir los procesos de ayuda potencia inconscientemente la dependencia de las personas, y crea una visión en la que las personas son clientes que precisan de una ayuda que es unidireccional. Este lenguaje, según Rappaport, limita el descubrimiento de recursos y potencialidades y reduce la posibilidad de que las personas se ayuden entre sí. Un acercamiento al enfoque del *empowerment* sustituye términos como *cliente* y *experto/a* por *participante* y *colaborador/a*.

En definitiva, se debe optar por un lenguaje que transmita a los sujetos la oportunidad que tienen para potenciar sus propias habilidades y para controlar/movilizar sus propios recursos, prescindiendo totalmente de expresiones en las que los sujetos perciban que son objeto de ayuda o que se les va a proporcionar servicios y recursos.

### **1.3. *Empowerment* y rol profesional: la investigación acción**

Desde una perspectiva epistemológica, este rol profesional supone la ruptura del binomio clásico de sujeto y objeto de investigación. Aquí todos/as son sujetos y objetos de investigación; tanto el/la profesional como los/las participantes forman parte de sistema social en el que se genera un conocimiento basado en un proceso de influencia mutua. Esta situación permite crear una agenda compartida para descubrir, comprender y facilitar los procesos de transformación que demanda la comunidad.

En realidad, la esencia de este proceso se encuentra en la adopción del modelo de acción social propuesto originalmente por Kurt Lewin y desarrollado por sus colaboradores. Este modelo es el de investigación-acción. El enfoque del *empowerment* y la psicología comunitaria reconoce la valía del modelo de investigación-acción; un modelo que facilita el tratamiento de los problemas sociales de forma científica y realista. Es investigación porque con rigor científico se realiza un proceso de estudio de la realidad o de ciertos aspectos de ésta. Es acción porque se orienta a la resolución de problemas específicos. Conocer la realidad es importante, pero más lo es transformarla con el objeto de resolver determinados problemas sociales.

Un aspecto fundamental es el referente al proceso de investigación acción. Se trata de un proceso continuo con una influencia mutua. Conocer e intervenir se combinan y se integran a lo largo del tiempo en diferentes grados. No se espera, como en otros modelos, el final de la investigación para pasar a la acción, sino que a medida que se genera información y conocimientos se llevan a cabo unas acciones que, evaluadas, producen de nuevo conocimientos que posibilitan a su vez la planificación y ejecución de nuevas acciones.

#### **De acuerdo con Lewin,...**

... la investigación que no produce más que libros no es suficiente.

Es participante porque la investigación y la ciencia se ponen al servicio de la colectividad intentando ayudarla a resolver sus problemas y necesidades. Los problemas que hay que investigar siguiendo un procedimiento científico de planificación, ejecución y valoración con el uso de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas (su combinación recibe el nombre de **triangulación**) son definidos, analizados y resueltos por la propia comunidad con ayuda del/ de la profesional.

En la fase de planificación los/las participantes, ayudados/as por el/la profesional, establecen los objetivos que hay que alcanzar, evalúan y reconocen los medios de que disponen para alcanzarlos y establecen las estrategias y actividades que les permiten conseguirlos. En la fase de ejecución llevan a cabo el plan establecido, para finalmente evaluar, en la fase de valoración, la consecución del objetivo (u objetivos). Esta fase de recogida de información fundamentada en un sistema de *feedback* permite también aprender de las acciones realizadas, planificar una nueva acción y modificar en caso necesario el plan previamente establecido.

La participación de la comunidad en este proceso de investigación acción no representa sólo una posibilidad en sí para tomar decisiones que afectan a su vida colectiva, sino que es el mecanismo que permite hacer realidad el derecho de todas las personas a ser sujetos de su historia, es decir, sujetos de los procesos específicos que cada grupo quiere y desea para mejorar la vida de su comunidad. La finalidad última de la intervención es que la comunidad sea la autogestora del proceso de transformación, que se apropie de él y tenga un control operativo (saber hacer), lógico (entender) y crítico (juzgar).

Los supuestos básicos sobre los que se sustenta el modelo de investigación acción participante son los siguientes:

- 1) Las personas construyen la realidad en la que viven.
- 2) El mismo desarrollo histórico de la comunidad en la que viven antecede y continúa la investigación.
- 3) La relación entre investigador y las personas que participan es horizontal.
- 4) Toda comunidad dispone de los recursos para su evolución y transformación.

Estos supuestos implican aceptar que lo que es significativo en un determinado contexto histórico, social, político, cultural o, simplemente, para un determinado grupo o incluso para una persona, no necesariamente ha de serlo en otros contextos y para otros individuos. No hay soluciones únicas, las soluciones dependen de cada caso.

#### Lectura complementaria

El verdadero éxito se produce cuando la comunidad alcanza el grado de desarrollo y autonomía necesarios para mantener y llevar a cabo sus procesos de transformación sin la ayuda directa de la acción profesional.

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

Rappaport defiende que la finalidad de la psicología comunitaria no es encontrar la mejor solución 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”.

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

Desde esta perspectiva, se considera que no hay tecnologías que, predeterminadas, se puedan aplicar automáticamente en todas las situaciones para resolver los problemas sociales, puesto que dichos problemas dependen y varían en función de las interrelaciones específicas que se producen entre las personas y los contextos en los que tienen lugar. Lo que es común desde la perspectiva del *empowerment* es la aplicación de un modelo científico de acción social y la asunción de los valores descritos con anterioridad: diversidad, relatividad cultural, visión ecológica y redistribución de los recursos.

Expuestos los valores que guían la intervención comunitaria desde la perspectiva del *empowerment*, nos interesa ahora estudiar y conocer la base conceptual y teórica de dicho concepto.

## 2. El *empowerment* como teoría: definición y bases conceptuales

### 2.1. Definición de *empowerment*

El *empowerment* como teoría proporciona, como hemos indicado anteriormente, unos conceptos y principios fundamentales para explicar y comprender el fenómeno de interés de la psicología comunitaria. ¿Qué es el *empowerment*? ¿qué significa este constructo? Es un concepto de difícil traducción y que no capta en su traducción al castellano la significación completa que Rappaport le confiere. Literalmente puede ser traducido como ‘empoderar’, es decir, dar poder, dotar de poder, pero el *empowerment* se traduce generalmente no como empoderar, sino como **potenciación o fortalecimiento**.

Ahora bien, ¿qué es en realidad la potenciación o el *empowerment*? Tres definiciones nos pueden servir para comprender este concepto:

Para su creador, es decir, para Rappaport (1981), la potenciación es el proceso por el que las personas, organizaciones y comunidades adquieren control y dominio (*mastery*) de sus vidas.

Para el Cornell Empowerment Group, la potenciación es un proceso intencionado y progresivo que, centrado en la comunidad local, fundamentado sobre el respeto mutuo, la reflexión crítica, la ayuda natural y la participación en estructuras sociales de la comunidad, permite a aquellos/as que no comparten por igual los recursos tener un acceso y un control sobre los mismos.

Para Powell (1990), el *empowerment* es el proceso por el que los individuos, grupos y comunidades llegan a tener la capacidad de controlar sus circunstancias y de alcanzar sus propios objetivos, luchando por la maximización de la calidad en sus vidas.

#### ¿En qué consistiría este proceso denominado *empowerment*?

Supongamos que cinco personas de una comunidad local están preocupadas por el vertido de desechos tóxicos que realiza una empresa de productos químicos en las inmediaciones de su comunidad. Estas personas se reúnen y deciden unir sus esfuerzos para encontrar una solución a este problema. Supongamos entonces que se organizan y crean en su comunidad local una asociación para la defensa de su medio ambiente, y que consiguen progresivamente que otros miembros de la comunidad participen en la causa. La situación descrita representa un proceso potenciador que no sólo asume un nivel individual (originalmente procedente de individuos –vecinos– con sentido de control personal, con conocimiento crítico de la realidad sociopolítica) y grupal (unión de estos individuos reflejado en la creación de una organización en la comunidad), sino comunitario (implicación de otros miembros en la asociación). Supongamos entonces que esta asociación moviliza otros recursos de su propia comunidad, como de buscar y conseguir el apoyo de otras estructuras mediadoras de dicha comunidad –asociación de vecinos, es-

cuela local, sindicato político. Apoyada por otras estructuras de la comunidad, supongamos finalmente que esta fuerza local consigue modificar la política local en materia de vertidos. En este caso hipotético, individuos, organización y comunidad han movilizad recursos, lo que les ha permitido controlar sus circunstancias y alcanzar sus propios objetivos, luchando por optimizar su calidad de vida. En definitiva, desde distintos niveles, y específicamente desde un nivel individual a uno comunitario, se ha producido un proceso de potenciación. Esto es, en síntesis, lo que podría ser un proceso de *empowerment*.

Lo importante en sí no es tener control y dominio sobre el entorno, sobre el ambiente o sobre los recursos, sino en saber cómo acceder a éstos, en cómo utilizarlos para tener capacidad para influir y controlar nuestras vidas. Una comunidad puede poseer muchos recursos, pero esto no garantiza que sepa utilizarlos para solucionar o prevenir acontecimientos y sucesos que puedan influir en su bienestar y calidad de vida. Desde aquí se hace evidente que lo fundamental no es tener poder en sí, sino el proceso que conduce a esta adquisición, es decir, a las interacciones que se establecen con el ambiente. De estas interacciones, y en nuestro ejemplo concreto, individuos con sentido de control personal, conocimiento crítico del entorno sociopolítico, organización y participación en una estructura social, búsqueda de apoyo de otras estructuras de la comunidad, no sólo permiten solucionar un problema específico que afecta al bienestar de la comunidad, sino que convierten su acción en una acción preventiva. Es decir, la movilización y control de unos recursos son ahora fuerzas o fortalezas que ha sabido adquirir la comunidad y que potencialmente permiten a cada uno de sus miembros tener un mayor control y dominio sobre sus vidas.

Se puede inferir del ejemplo anterior que el *empowerment* tiene dos elementos fundamentales. Por una parte, implica la **determinación individual** de cada uno sobre su propia vida y, de ahí, el sentimiento de control personal; por otra, sugiere la **participación democrática** en la vida de la propia comunidad por medio de estructuras tales como las escuelas, el vecindario, la iglesia y otras organizaciones de la comunidad como grupos de voluntariado, grupos de autoayuda, etc. Mientras que, como hemos señalado, la determinación se relaciona con el sentido de control personal, la participación se vincula al interés por la influencia social real, el poder político y la defensa de los derechos legales.

Por lo tanto, determinación individual –sentido de control personal y participación– e influencia social son los elementos clave sobre los que se fundamenta el *empowerment*.

## 2.2. Niveles de *empowerment*

A partir de las ideas previas, podemos considerar que el *empowerment*, la potenciación, puede producirse en distintos niveles de análisis: individual, grupal, organizacional y comunitario. Es, por tanto, un **constructo multinivel**; es necesario analizar la realidad de las personas en función de los diferentes niveles para comprender por qué ciertos aspectos organizacionales, políticos

o económicos tienen un peso específico para adquirir, o en contraposición, para inhibir, los procesos de control y de dominio (*empowerment*).

Para entender con claridad la teoría del *empowerment*, es sumamente importante distinguir desde una perspectiva multinivel entre los procesos de fortalecimiento y los resultados que se derivan de estos procesos. Los resultados de la potenciación se refieren a la operatividad del fortalecimiento, de modo que se pueda estudiar cuáles son las consecuencias que se han producido en función de los intentos que se han realizado por tener un mayor control. Los efectos que han tenido las intervenciones que se han diseñado para potenciar a los/las participantes son indicadores de estos resultados.

Tanto los procesos como los resultados de la potenciación varían a lo largo de los diferentes niveles sugeridos por la teoría del *empowerment*. Así, Zimmerman (2000) establece una comparación entre los procesos y resultados que operan en los niveles individual, organizacional y comunitario. Este autor considera como procesos de potenciación en el ámbito individual el aprender a tomar decisiones, a manejar recursos o trabajar en equipo con otras personas. El resultado operativo de una potenciación en el ámbito individual puede ser, según apunta este autor, el sentimiento de control personal, la conciencia crítica o el comportamiento participativo.

Comparación mediante los niveles de los procesos de potenciación y los resultados, Zimmerman (2000, p. 47).

Niveles de análisis	Proceso de potenciación ( <i>empowering</i> )	Resultados de la potenciación ( <i>empowered</i> )
Individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje de habilidades para la toma de decisiones.</li> <li>• Manejo de recursos.</li> <li>• Trabajar con los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido de control.</li> <li>• Conciencia crítica.</li> <li>• Comportamiento participativo.</li> </ul>
Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades para participar en la toma de decisiones.</li> <li>• Responsabilidades compartidas.</li> <li>• Liderazgo compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia efectiva en manejo de recursos.</li> <li>• Redes de trabajo: coaliciones entre organizaciones.</li> <li>• Influencia política.</li> </ul>
Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a recursos de la comunidad.</li> <li>• Apertura de estructuras mediadoras.</li> <li>• Tolerancia a la diversidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaliciones organizativas.</li> <li>• Liderazgo plural.</li> <li>• Habilidades participativas de los residentes en la vida comunitaria.</li> </ul>

El análisis en el nivel organizativo puede incluir, como procesos potenciadores, las responsabilidades compartidas, y como resultado operativo, la coalición con otras organizaciones. En el nivel comunitario los procesos potenciadores pueden dirigirse a hacer accesibles los recursos de la comunidad o a la apertura hacia el exterior de las estructuras sociales de la comunidad. Y los resultados en el nivel comunitario se reflejarían en coaliciones entre las organizaciones de la comunidad o en la participación activa de los miembros de la comunidad en la vida comunitaria.

De acuerdo con lo anterior, la autodeterminación individual y la participación democrática postulada por Rappaport se traducen de forma más especí-

fica en los planteamientos defendidos por Zimmerman (2000), que inciden en los mecanismos de fortalecimiento que se relacionan con competencias individuales, en los comportamientos proactivos, en los sistemas naturales de ayuda, en la efectividad organizacional y en la competencia de la comunidad con respecto al acceso a los recursos.

Para Zimmerman, un amplio desarrollo de la teoría del *empowerment* necesita, por tanto, un estudio de los procesos y resultados en múltiples niveles de análisis. Una idea esencial es el planteamiento por el que se defiende la influencia mutua entre los diferentes niveles –individual, organizacional, comunitario. Así, Zimmerman considera que los diferentes niveles son mutuamente interdependientes, de modo que el fortalecimiento en un determinado nivel se relaciona directamente con el potencial fortalecedor en otro nivel. Así, por ejemplo, el desarrollo de organizaciones participativas y responsables es consecuencia de procesos potenciadores en el nivel individual, siendo al mismo tiempo la base desde la cual es posible el desarrollo de comunidades competentes. Es difícil imaginar una comunidad o una organización fortalecida con personas sin conocimiento crítico de la realidad o sin habilidades o capacidades para controlar sus propias vidas. Tanto los procesos como los resultados que se generan en un nivel contribuyen a potenciar los subsiguientes.

Teniendo en cuenta la interrelación entre estos niveles, pasaremos a describir, a partir del esquema sugerido por Zimmerman (2000), cada de uno de los niveles del *empowerment*.

### **2.2.1. Nivel individual: potenciación psicológica**

El *empowerment* en el nivel individual se refiere a la potenciación psicológica. La potenciación psicológica (PP) incluye tres componentes básicos:

- 1) Las creencias sobre la propia competencia.
- 2) La comprensión del entorno sociopolítico.
- 3) Los esfuerzos para ejercer un control sobre el entorno.

Cada uno de estos tres componentes remite a su vez a tres dimensiones diferentes: intrapersonal (en relación con las creencias con respecto a la propia competencia), interaccional (para la comprensión del entorno sociopolítico al entender que se trata de saber utilizar correctamente las habilidades analíticas para influir en el entorno), y conductual (relacionada con el desarrollo de acciones específicas para conseguir determinados objetivos). Analizaremos a continuación cada uno de estos componentes de la potenciación psicológica.

1) **Las creencias sobre la propia competencia** se refieren al sentido de control personal, es decir, a la creencia de que se puede influir en los resultados, bien para lograr un determinado objetivo, bien para evitar una situación indeseable.

Los componentes básicos que conforman el sentido de control personal son el *locus* de control, la autoeficacia y la motivación de competencia.

a) El **locus de control** se refiere al tipo de creencia que tiene el sujeto para explicar la conexión causal entre su conducta y los resultados subsiguientes. Cuando el sujeto percibe que el evento es contingente, o bien con su conducta, o bien con sus características de personalidad, relativamente estables, se trata de una creencia de control interno. Por el contrario, cuando el evento no es percibido como totalmente contingente con su conducta, y es percibido como el resultado de factores, tales como la suerte, la oportunidad, el control de los otros o como algo incontrolable debido a la gran complejidad de las fuerzas que lo rodean, se trata de una creencia de control externo. En definitiva, el *locus* de control representa una disposición que incluye una expectativa generalizada sobre la relación entre las propias acciones y los resultados o logros obtenidos.

b) El sentido de control personal se relaciona también con la **autoeficacia**.

Bandura define la autoeficacia como el conjunto de creencias que una persona tiene de su habilidad para realizar determinadas acciones con éxito.

En función de estas creencias autorreferentes, la persona organiza y ejecuta sus acciones de modo que pueda lograr los objetivos deseados. Este concepto no hace referencia a los recursos de que se disponen, sino al juicio que uno tiene sobre lo que puede o no hacer con dichos recursos. La autoeficacia ayuda a determinar las actividades en las que participar (qué conductas se iniciarán), además de proporcionar información sobre el esfuerzo que se necesita para lograr los objetivos deseados y del tiempo que se está dispuesto a mantener ese esfuerzo pese a los obstáculos o experiencias adversas. Un aspecto relevante de la autoeficacia para la teoría del *empowerment* es la eficacia política en tanto que se intenta intensificar y enriquecer la participación ciudadana en los espacios institucionalizados para que las ciudadanas y ciudadanos tengan un mayor control sobre lo que ocurre en la esfera social.

c) Finalmente, el sentido de control personal se relaciona con la dimensión motivacional. Se trata en concreto de la **motivación de competencia**. Cuando los esfuerzos de las personas por producir un efecto sobre el entorno tienen éxito, éstas experimentan satisfacción intrínseca y el deseo de realizar conductas encaminadas a mantener tales resultados. En otras palabras, controlar el entorno satisface la necesidad intrínseca que tienen las personas de influir sobre el mismo.

La capacidad de la persona para tomar decisiones y resolver por sí misma problemas que afectan a su propia vida (autodeterminación) implica, por tanto, desde la potenciación psicológica, el desarrollo del sentido de control personal

en términos de *locus* de control interno, autoeficacia percibida y motivación de competencia. Poseer sentido de control personal es dotar de poder a la persona para que pueda originar cambios en el entorno con el fin de obtener el efecto deseado. Sin embargo, si bien es básico el sentido de control personal, no menos importante es también la comprensión del entorno sociopolítico.

2) **La comprensión del entorno sociopolítico** corresponde al segundo componente de la potenciación psicológica. Se refiere al desarrollo del conocimiento crítico.

El conocimiento crítico se refiere a la capacidad de analizar y comprender las situaciones políticas y sociales en términos de poder social, de relaciones de poder entre los grupos, de influencia y estrategias para lograr el cambio social. Un conocimiento crítico incluye también el conocimiento acerca de cuándo crear un conflicto y cuándo evitarlo, sabiendo identificar y valorar los factores que influyen en la toma de decisiones.

La potenciación psicológica va más allá de conocimientos críticos acerca del entorno sociopolítico y de sentimientos de control personal para incluir operativamente comportamientos que posibilitan poner en práctica estas adquisiciones. En este sentido, el último componente de la potenciación psicológica corresponde a lo que Zimmerman (2000) llama “los intentos por tener un control sobre el entorno”.

3) **Los esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno.** Lo importante aquí no es tanto conseguir determinados objetivos como el hecho de intentarlo, conocer qué comportamientos o conductas son los adecuados y necesarios para alcanzar dichos objetivos. En el caso de nuestro primer ejemplo sobre el vertido de tóxicos, no es tan primordial el hecho de haber logrado detener ese vertido como el hecho de haber sabido utilizar correctamente determinadas conductas para ejercer un control sobre lo que nos afecta.

En definitiva, el *empowerment* individual o psicológico se fundamenta sobre tres elementos principales: sentido de control personal, conocimiento crítico del entorno sociopolítico y esfuerzos por ejercer un control sobre lo que afecta a las personas.

**¿Cómo potenciar estas tres dimensiones, sentido de control, conocimiento crítico y esfuerzos por ejercer un control sobre el entorno?**

La respuesta es muy simple y clara: participación. Fomentar la participación ciudadana en movimientos sociales o en organizaciones de la comunidad, tales como asociaciones de vecinos, organizaciones de voluntariado o grupos cívicos, entre otros, favorece el desarrollo del sentido del control personal, el conocimiento crítico y el conocimiento de conductas que resultan apropiadas para alcanzar unos objetivos comunes.

La participación representa para la teoría del *empowerment* el mecanismo básico de adquisición de dominio y de control que se asocia con la posibilidad de influir en el entorno. Desde esta perspectiva, Zimmerman (2000) considera que la participación proporciona oportunidades para aprender, perfeccionar y poner en práctica habilidades relacionadas con la toma de decisiones y la solución de problemas.

La participación ocurre cuando los miembros de una institución o grupo ejercen poder en los procesos de la vida institucional por medio de sus acciones:

- a) en la toma de decisiones en diferentes niveles,
- b) en la implementación de las decisiones, y
- c) en la evaluación del funcionamiento institucional.

La participación en instituciones de la comunidad es entendida desde la teoría del *empowerment* como un mecanismo central para controlar las circunstancias luchando por la maximización de la calidad de la vida. Sobre esta base, Zimmerman (2000) entiende también que la participación en la esfera social tiene además la propiedad de promover el sentido de comunidad y de pertenencia social, que se oponen al desarraigo personal y a la desintegración sociocultural. Saberse y sentirse miembro de una comunidad, o si se quiere de una organización o simplemente de un grupo, tiene, como muestran numerosas investigaciones, unos efectos positivos sobre el bienestar de la persona.

#### **Ayuda mutua**

El hecho, por ejemplo, de que un familiar directo de un enfermo mental se sienta identificado e integrado en un grupo de ayuda mutua en el que se comparten experiencias, sentimientos o problemas comunes, no sólo ayuda a reducir el aislamiento social al que frecuentemente se ven expuestos, sino también se convierte en una fuente valiosa de información que puede ayudarle a tomar decisiones y resolver problemas específicos relacionados hipotéticamente con la convivencia con el enfermo.

La pertenencia e integración en instituciones de la comunidad no sólo favorece el sentido de control y de confianza personal, sino que cuando éstas proporcionan relaciones estables y recíprocas, que permiten desempeñar roles valorados socialmente, se favorece el desarrollo de una identidad social positiva, de una autoestima positiva y unos niveles de satisfacción con la propia vida y bienestar psicológico.

El *empowerment* o la dotación de poder, como hemos señalado con anterioridad, no sólo opera en el nivel individual, sino en niveles superiores, de modo que existe una influencia mutua entre los niveles. De la misma forma que la potenciación psicológica en las personas favorece la emergencia y mantenimiento de organizaciones sociales fuertes, los procesos y resultados del *empowerment* dirigidos al ámbito organizacional repercuten en los individuos y les afectan positivamente, de modo que en este caso se favorece el *empowerment* psicológico.

#### **El hecho de que una persona...**

... se decida a participar en un grupo cívico para que se reconozcan los derechos de un grupo marginal, puede ayudarle a tener un conocimiento crítico del entorno sociopolítico, un conocimiento que le va a permitir poner en práctica determinadas estrategias y acciones para lograr los objetivos deseados. En sí misma, la participación es un esfuerzo por intentar controlar el entorno, por influir en la esfera política y social.

### 2.2.2. Nivel organizativo

El *empowerment* en el nivel organizacional implica centrarse en un tipo concreto de organización: las organizaciones ciudadanas o sociales, que incluyen tanto organizaciones políticas como apolíticas –al menos en sus criterios fundacionales. Estas últimas (objeto de interés de la teoría del *empowerment*) comprenden a su vez organizaciones de defensa de los derechos de los trabajadores (sindicatos) y organizaciones de promoción de los intereses ciudadanos.

El amplio abanico de organizaciones dirigidas a la defensa de los intereses de los/las ciudadanos/as agrupa desde aquellos sistemas sociales cuyos niveles de actuación son muy generales (asociación de usuarios y consumidores, organizaciones para la defensa del medio ambiente) como aquellos cuyo campo de actuación opera en un tema concreto o específico (asociación de familiares de enfermos mentales, por ejemplo). El estudio del *empowerment* en las organizaciones sociales implica plantearse dos cuestiones fundamentales:

- 1) **qué proporciona la organización (la comunidad) a sus miembros, y**
- 2) **qué consigue la organización en la comunidad.**

La respuesta a estas cuestiones permite distinguir entre organizaciones sociales/comunidades potenciadoras (procesos) y organizaciones potenciadas (resultados). Cuando las organizaciones proporcionan oportunidades a sus miembros para que éstos tengan el control de sus vidas (*empowerment* psicológico), son organizaciones **potenciadoras o fortalecedoras**. Cuando las organizaciones son capaces de resolver un problema social que les afecta directa o indirectamente y tienen la capacidad de ejercer influencia, es decir, de generar institucionalmente una respuesta (capacidad de influir sobre decisiones políticas), son **organizaciones potenciadas o fortalecidas**.

Una organización *potenciadora* puede tener poco interés por la vida política de la comunidad local y, sin embargo, puede proporcionar oportunidades a sus miembros para que éstos conjuntamente desarrollen y pongan en práctica conocimientos, aptitudes o habilidades. Las asociaciones lúdicas como un club de tenis no están, *a priori*, interesadas en temas políticos o en cuestiones relativas a la toma de decisiones de la comunidad (a no ser que vean amenazados sus intereses, como por ejemplo con un proyecto local que prevea crear en las inmediaciones de sus instalaciones deportivas un centro abierto de reinserción social para delincuentes). Sin embargo, estos sistemas sociales pueden potenciar tanto el sentido de control personal como el de filiación grupal al proporcionar a sus miembros, a personas con intereses similares, la posibilidad de compartir responsabilidades relacionadas con las actividades de la organización.

Uno de los indicadores de una organización/comunidad potenciadora es el de compartir responsabilidades. ¿Qué significa compartir responsabilidades? Significa, en líneas generales, participar (tomar parte activa) en los procesos de toma de decisión de la organización apoyando los acuerdos o medidas que se han aprobado (consensuado). Participar en la definición de los objetivos de la organización, en la toma de decisiones concretas o en la resolución de determinados problemas, constituye una vía de participación que permite compartir responsabilidades con respecto al funcionamiento de la organización.

En general el proceso potenciador en una organización/comunidad se adscribe a los principios de la democracia organizacional sustentados en las premisas siguientes:

- 1) **Todos los miembros de una organización tienen igualdad de derechos** para participar en todas las decisiones que afectan a la organización.
- 2) Los miembros tienen el derecho de **delegar la toma de decisiones** en representantes elegidos por ellos mismos. Estos cuerpos representativos deben dar cuenta de sus actividades a sus electores.
- 3) Las decisiones para delegar en ciertas personas o grupos deben seguir el primer principio, es decir, **la igualdad de derechos de todos los miembros para elegir a sus representantes.**
- 4) **Varios factores pueden limitar la aplicación permanente del principio de igualdad** de participación en la toma de decisiones. Una de estas limitaciones puede ser el carácter urgente o perentorio que requiere tomar una decisión o, como veremos a continuación, simplemente no tener los conocimientos y habilidades suficientes para participar en determinadas decisiones (Fernández-Ríos y Moreno, 1994, p. 428).

Efectivamente, participar implica ante todo **saber participar**, es decir, tener los conocimientos y habilidades suficientes para implicarse en procesos de toma de decisiones. De ahí la importancia de la formación de los líderes comunitarios en la utilización de habilidades y técnicas que ayuden a sus miembros a asumir las responsabilidades que representa la participación. Se trata de aprender las habilidades básicas para trabajar en equipo, para tomar decisiones, planificar conjuntamente o para realizar correctamente las tareas correspondientes al rol que se asume en la estructura participativa (por ejemplo secretario, tesorero, portavoz, etc.).

¿Cómo se aprende a participar? Indudablemente, lo más efectivo es mediante la experiencia directa, con el aprendizaje experiencial. Un proceso de aprendizaje experiencial que necesariamente debe ser gradual. Sería utópico y nocivo para el bienestar de las personas (sentimientos de indefensión producidos por el fracaso) y para el funcionamiento grupal y organizacional que un grupo de personas con pocos conocimientos o escasa experiencia en procesos participativos intentase resolver un problema demasiado complejo. La creación de una base sólida para los procesos participativos implica la consideración de distintos niveles de dificultad.

Una tarea de menor dificultad que facilita los procesos participativos puede consistir en establecer en grupos de trabajo (de cinco a ocho miembros) las actividades que pueden ayudar a la organización a la consecución de ciertas metas parciales. Supongamos, por ejemplo, una organización cuyos miembros no tienen experiencia en procesos participativos, exceptuando los líderes comunitarios. Imaginemos que se trata de una organización que se ha formado para luchar contra la inseguridad ciudadana y, en concreto, para resolver un problema relacionado con la aparición de actos delictivos en el parque de su barrio. Esta organización puede proponerse como objetivo último y, a largo plazo, crear en su comunidad otros espacios públicos reservados a zonas verdes. Obviamente, su pro-

blema presente no es éste, sino erradicar los actos delictivos de los que están siendo objeto desde hace dos años. Supongamos que los líderes comunitarios de esta organización saben que el primer recurso para defender con legitimidad una acción social es tener una base sólida y fundamentada de información. Para ello, pueden sugerir que el objetivo a corto plazo de la organización sea el de recopilar el máximo de información acerca del número y tipo de delitos que se han cometido en estos últimos años. La determinación de este objetivo específico facilita en este sentido crear grupos de trabajo que pueden reflexionar sobre las fuentes que pueden proporcionar este tipo de información. El hecho de tomar parte activa en esta tarea concreta posibilita el logro de una meta parcial. Los pequeños éxitos acumulados, que pueden ser gradualmente más complejos y abstractos, posibilitan que la experiencia participativa se vuelva relevante para sus miembros.

Participar en procesos de toma de decisiones en los que se ha tomado parte activa permite a los miembros lo siguiente:

- 1) controlar asuntos o cuestiones que les interesan o afectan directa o indirectamente;
- 2) adquirir y perfeccionar conocimientos y habilidades;
- 3) aumentar el compromiso en el logro de los objetivos establecidos, y
- 4) reforzar la vinculación afectiva entre los miembros, lo cual favorece la cohesión grupal.

En definitiva, una organización/comunidad potenciadora es una estructura participativa que presenta las características siguientes:

- 1) **Su cultura es de crecimiento** y de construcción hacia la comunidad, es decir, se sustenta en sistemas de valores y creencias fundamentadas en supuestos básicos por medio de los cuales se defiende la capacidad potencial que tienen las personas para participar de forma responsable, racional y cooperativa en todos los aspectos de la vida colectiva.
- 2) Por otra parte, se considera que la **democracia participativa** es tanto un valor por sí mismo como un proceso básico que posibilita el desarrollo de las capacidades de los individuos y de la colectividad, siendo, además, un medio efectivo para lograr determinados objetivos.
- 3) Facilita a sus miembros el **desempeño de distintos roles** valorados socialmente, lo que ayuda a desarrollar una identidad social positiva.
- 4) Promueve la **ayuda mutua y la cooperación** como procesos centrales de relación grupal y de clima organizacional.
- 5) Defiende un estilo de dirección basado en el **liderazgo compartido**, consensuado y acordado entre los miembros de la organización.

El verdadero *empowerment* en el nivel organizacional supone no sólo un proceso interno por el que se proporcionan oportunidades para que los miembros participen activamente en las decisiones de la organización, sino también implica un resultado concreto basado en las fuerzas internas de la organización y en las interrelaciones que se producen entre ésta y el entorno.

Una organización potenciada es una institución que tiene la capacidad de influir en la dinámica social (local, nacional, internacional) al saber cómo movilizar, manejar o utilizar adecuadamente los recursos limitados. La unión o coalición con otras organizaciones representa en este contexto un signo de fortalecimiento organizacional. Las organizaciones, como las personas, tienen más capacidad de influencia, más poder, al unir sus fuerzas para competir eficazmente por los recursos. El apoyo mutuo, en el que se comparten información y recursos, amplía no sólo las posibilidades de éxito de la red organizacional en relación con los objetivos que se propone, sino también representa un proceso por el que se dota de poder a la comunidad.

Encontramos en la comunidad de Madrid un ejemplo excelente de fortalecimiento organizacional y comunitario en el ámbito específico de la cultura. En esta comunidad, la Coordinadora de Asociaciones Culturales de Madrid (Coacum), creada en 1988, agrupa a diversos colectivos culturales y vecinales de barrios y municipios de la región madrileña. Se trata de una federación de asociaciones culturales que tiene como finalidad el desarrollo sociocultural de la Comunidad de Madrid. Según sus propias palabras: orientan sus proyectos hacia una transformación social, por un concepto plural de la vida y del mundo, basado en una participación social más amplia que la que se lleva a cabo desde los poderes públicos y privados.

Esta Coordinadora, que apoya y fomenta la cultura participativa, ligada a los movimientos ciudadanos y asociaciones de vecinos y que se convierte en un lugar de encuentro y de comunicación, propone el diálogo como motor de la actividad cultural, tanto en el ámbito artístico (teatro, pintura, música, cine, etc.) como en el social (debates, conferencias, coloquios, etc.).

Coacum lleva a cabo las acciones siguientes:

- Coordina las actividades de las asociaciones miembros para una mayor eficacia, con lo que posibilita la organización de actividades o montajes que exceden los recursos de cada una por separado.
- Busca la colaboración con la Administración y otros organismos para facilitar la tarea de estas asociaciones.
- Pone en relación a las asociaciones y favorece el intercambio de recursos materiales y humanos.
- Elabora notas informativas y material documental (sobre centros culturales, festivales, muestras, etc. de la comunidad de Madrid, ayuntamientos y de la Comunidad Europea).
- Gestiona igualmente proyectos y programas de trabajo con instituciones como el Centro de Documentación Teatral, la Sociedad General de Autores, etc.

Vemos, por lo tanto, que esta coordinadora cultural ayuda a crear en el ámbito de la cultura una comunidad fortalecida, al ser una organización potenciadora y potenciada que trabaja con los recursos de la comunidad en interés de un proyecto social común ligado al desarrollo cultural.

### **2.2.3. Nivel comunitario**

Una comunidad potenciadora, ya lo hemos subrayado anteriormente, actúa según los mismos principios que una organización potenciadora en el sentido de promover un espacio real de encuentro para que sus miembros puedan participar en los asuntos que les interesan o afectan. Ahora bien, ¿cuándo se considera que una comunidad está fortalecida?

Una comunidad está fortalecida cuando:

- 1) Sus miembros tienen las aptitudes, la motivación y los recursos suficientes para realizar acciones que mejoran la vida de la comunidad –comunidad competente.
- 2) Identifica eficazmente sus necesidades y tiene la capacidad de desarrollar estrategias adecuadas para la resolución de sus problemas.
- 3) Hace esfuerzos por mejorar, proporciona oportunidades para la participación ciudadana, tiene capacidad de acción ante situaciones que considera injustas o ilegítimas.

Por lo tanto, una comunidad fortalecida es una comunidad que trabaja para el bien común o colectivo. Para ello, obviamente, debe ser una comunidad que sepa gestionar o adquirir los recursos necesarios. De ahí que una comunidad potenciada disponga de unos recursos accesibles para todos los/las residentes de la comunidad. Desde las infraestructuras (vivienda, zonas verdes y de recreo, deporte, servicios de protección/seguridad como policía o bomberos, servicios generales como centros de salud, centros educativos y formativos o medios de comunicación social) a los medios de comunicación, son recursos de la comunidad.

Las comunidades fortalecidas tienen a su disposición medios de comunicación accesibles a todos los miembros de la comunidad, desde emisoras de radio, televisión local a páginas editoriales abiertas a todo tipo de opiniones o ideas. Este espacio público y abierto a la comunidad, además de posibilitar una difusión de ideas, permite ser un lugar de encuentro para el debate, la reflexión crítica, la solución de problemas y, sobre todo, un espacio para reforzar el valor de la tolerancia a la diversidad.

Por otra parte, e independientemente de los recursos materiales, los recursos humanos en términos de redes asociativas son también un signo inequívoco de una comunidad fortalecida. Una comunidad fortalecida alberga organizaciones bien cohesionadas y conectadas entre sí (por ejemplo, coaliciones) que representan los intereses de la comunidad. El tipo de estructura, así como las relaciones que existen entre las organizaciones comunitarias, ayudan a definir el grado en el que una comunidad está fortalecida.

Los procesos fortalecedores en una comunidad también incluyen un sistema de gobierno abierto, participativo y receptivo a las necesidades y demandas de sus habitantes.

La experiencia del municipio de Marinaleda en la provincia de Sevilla hace gala de los principios fortalecedores que caracterizan a una comunidad fortalecida. En el Ayuntamiento de Marinaleda, que tiene un presupuesto casi inexistente para hacer frente a las

necesidades colectivas de su municipio, que cuenta con unos 2.300 habitantes (9 millones de pesetas de presupuesto en 1979), gobierna desde 1979 una candidatura que utiliza el modelo asambleario para la toma de decisiones. Dinamizada por el propio alcalde, las asambleas de Marinaleda tienen un importante componente transformador del sistema establecido:

En las asambleas participan una media de quinientas o seiscientas personas y hay una media de cien asambleas al año. En dichas asambleas se deciden, por ejemplo, los trabajos comunitarios en los que participan todos los vecinos en beneficio de la comunidad. En Marinaleda las experiencias comunitarias se iniciaron con la implementación de “turnos de vecinos” para recoger la basura, en los que también participaban los concejales y el alcalde. Posteriormente se crearon los “domingos rojos”, para realizar tareas comunitarias, tales como arreglar calles, jardines, ayudar a la construcción de viviendas, etc. En relación, por ejemplo, con la vivienda, en este municipio se ha establecido un sistema de autoconstrucción por el que se proporciona tierra, materiales y asistencia técnica al futuro propietario, que pone la mano de obra.

Algunas obras de infraestructura logradas en este municipio, cuya experiencia de democracia directa en el ámbito municipal es la más avanzada de Andalucía, demuestran que la implicación de todos en la gestión de los asuntos comunes es capaz de hacer avanzar una comunidad y dotarla de infraestructuras como un campo de fútbol, un gimnasio, canchas de tenis, piscinas, consultorios, hogares del pensionista, servicios a domicilio, una guardería pública, un parque natural, un nuevo edificio del ayuntamiento, una escuela taller de formación profesional, la restauración de calles y de la iglesia, etc.

Como dice su alcalde, de una situación de absoluta penalidad se ha llegado a que Marinaleda sea en la actualidad una de las zonas de Andalucía con mejores perspectivas de futuro gracias al esfuerzo colectivo y al compromiso de todos por construir un futuro mejor.

Características de una comunidad fortalecida (Ulloa, 2000)

Elementos	Implicación
Sabe lo que tiene	Se reconoce a sí misma como actor social. Conoce y acepta los diferentes grupos de interés que hay en su seno. Sabe cuáles son sus fuerzas y sus puntos débiles, sobre los que profundiza constantemente. Conoce sus propios recursos, los ha detectado y valorado. Conoce también otros recursos, que pueden estar a su disposición, para ayudarle a alcanzar sus metas, y explora la manera de acceder a éstos.
Sabe lo que quiere	Ha soñado, tiene expectativas de futuro. Reconoce oportunidades en el entorno que responden a su proyecto de transformación social. Tiene propuestas para superar sus principales carencias y estrategias planificadas para conseguir los objetivos.
Puede hacerlo	Cuenta con la capacidad suficiente para lograr lo que quiere, tiene y sabe cómo tener acceso a los recursos necesarios para iniciar su proyecto común. Dispone de información suficiente sobre la posición e intereses de otros actores en el escenario. Ha detectado las amenazas que pueden surgir en el entorno y tiene estrategias para reducirlas o evitarlas. Conoce y maneja las reglas de juego, es decir, los aspectos legales que regulan las relaciones y acciones de los actores sociales.
Quiere conseguirlo	La comunidad como colectivo ha priorizado el proyecto común de modo que cada uno de sus integrantes muestra una disposición positiva para contribuir a la causa común.
Lo está haciendo	Del proyecto comunitario se pasa a la acción. La comunidad pone en marcha sus planes de actuación, y hace ajustes según los resultados obtenidos. Hay una sensación de éxitos parciales. Reflexiona sobre lo que hace.
Lo comparte	Ejerce su voz. Comunica sus experiencias a los demás, con el fin de hacer partícipes a otros grupos sociales de sus logros y fracasos. Tiene un papel activo como agente generador de significados socialmente compartidos. Aporta una nueva forma de entender la realidad a partir del discurso social, un marco de referencia alternativo que ayuda a construir la realidad social.
Armonía y respeto por la diversidad	Todo lo que la comunidad decide y hace reconoce el derecho a ser distinto y a que los demás sean distintos. Es consciente de que en las diferencias está la gran oportunidad de aprender. Intenta entender a los demás (a otras organizaciones, comunidades) y exponer –sin tratar de imponer– su propia posición.
Armonía con la naturaleza	Todo lo que decide y hace la comunidad se basa en el respeto a la naturaleza, a su armonía y equilibrio. Intenta preservar el presente para el futuro y recuperar lo que se ha perdido.
Armonía de cada uno consigo mismo	Todo lo que decide y hace la comunidad ayuda directa o indirectamente al desarrollo humano, a potenciar la armonía y bienestar con uno mismo.

#### Una comunidad fortalecida es...

... una comunidad que sabe lo que tiene, lo que quiere, puede hacerlo, quiere hacerlo, lo está haciendo, lo comparte “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”.

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

## Resumen

El *empowerment* o potenciación es un concepto que surge para dar contenido teórico a la incipiente disciplina de la psicología comunitaria en Estados Unidos. Es, por tanto, un concepto con vocación fundacional, lo que puede explicar su amplitud de miras y el vasto abanico de situaciones a las que se aplica. De forma intuitiva, bajo el concepto de potenciación caben otros conceptos e ideas como el de autonomía, autogestión, pensamiento crítico e, incluso, libertad. Podemos decir sin lugar a equivocarnos demasiado que el *empowerment*, en psicología comunitaria, lo es todo. Y lo es todo porque abarca desde el individuo a la comunidad, y desde las acciones que potencia hasta las personas, organizaciones y comunidades potenciadas.

El punto de vista del *empowerment* es, por tanto, el punto de vista de la psicología comunitaria. Y entre sus principales preocupaciones destacan la diversidad cultural, los diferentes sistemas de valores y creencias y la tolerancia hacia la diversidad. Pero, además, es el profesional quien primero pone en práctica la asunción de la diversidad en los valores, lo cual tiene implicaciones no sólo en las relaciones entre personas, organizaciones y comunidades con diferentes culturas, sino también en participantes de la intervención y profesionales con diferentes valores. Este último punto ha sido frecuentemente olvidado en la práctica de los profesionales de la salud y es, desde el punto de vista del *empowerment*, uno de sus principios básicos.

Intervenir es potenciar, y para potenciar hay que fomentar la utilización de los recursos disponibles o desarrollar prácticas que permitan el acceso a dichos recursos. El papel que juegan los valores en este proceso es fundamental: la potenciación supone el desarrollo de las capacidades de las personas, organizaciones y comunidades, y las capacidades tienen mucho que ver con la identidad. En este sentido, no es posible desvincular identidad con valores o cultura, porque lo uno da contenido a lo otro. El problema que se plantea entonces es el de cómo potenciar el desarrollo sin anular los sistemas de creencias y valores, que son, precisamente, el motor que guía todo el proceso. La tolerancia, la colaboración, la comunicación, la discusión de objetivos, el consenso, etc., son todos aspectos de la intervención que pueden favorecer la potenciación sin anular la identidad.

Además, cuando se habla de potenciación se hace a distintos niveles: las personas, las organizaciones y las comunidades. Pero en cada uno de estos niveles se producen dos hechos diferenciados: potenciar y ser potenciado/a. Esta distinción es fundamental en la teoría del *empowerment*, porque permite distinguir dos tipos de objetivos y, lógicamente, dos tipos de personas, organizaciones y comunidades. Tomando como ejemplo a la persona, podemos potenciarla, lo

que ya constituiría un objetivo legítimo de la intervención, pero también podríamos esperar que esa persona fuera a su vez potenciante para otros. Lo mismo puede decirse de organizaciones y comunidades potenciadas y/o potenciadas. Lograr conjuntamente las dos cosas es un objetivo a largo plazo de la intervención comunitaria; sin embargo, ambas estrategias, por separado, constituyen niveles de intervención justificados. Lo importante desde la teoría del *empowerment* es que esta diferenciación permite analizar de forma más precisa los beneficios de la intervención, al separar dos procesos que, aunque relacionados, pueden convivir separados durante un tiempo.



## Actividades

### Actividad de lectura y reflexión

Leed atentamente el texto de Anabel Carreras (2002), *Impacto del programa sobre los profesionales*, como un ejemplo de intervención en el nivel exosistémico en protección de menores. Cabe recordar que esta intervención se dirigió a los profesionales que trabajan con niños de un centro de acogida residencial. Ahora os pedimos que leáis estas páginas en clave de *empowerment*. Para ello, reflexionad sobre las siguientes cuestiones:

1. Identificad en el texto algunos de los valores que los propios profesionales afirmaban mantener con respecto a su trabajo en el centro antes de la intervención.
  - a) Analizad el posible impacto de estos valores en el trabajo diario en el centro.
  - b) Tratad de identificar algunos valores que podrían mejorar el trabajo con los menores y el propio rol del profesional de este centro.
2. Analizad las áreas en las que el programa ha tenido impacto para los profesionales y tratad de vincularlo con la teoría del *empowerment*.
  - a) En principio, centrad vuestro análisis en el *empowerment* psicológico de los profesionales.
  - b) Tratad de aventurar algunas consecuencias que la potenciación psicológica de los profesionales pudiera tener sobre la organización y sobre los menores.

### Actividad práctica

A continuación os vamos a presentar un listado de organizaciones comunes en nuestra sociedad. Os pedimos que realicéis un análisis en términos de *empowerment* y que señaléis si esas organizaciones son potenciadoras o potenciadas –o ambas a la vez. Justificad vuestra respuesta y analizad qué consecuencias tienen para las personas que las integran y para la sociedad en la que operan.

1. Un gran club de fútbol de primera división (por ejemplo, Real Madrid, Fútbol Club Barcelona, etc.).
2. Un partido político mayoritario (por ejemplo, Partido Popular o Partido Socialista).
3. Una asociación de vecinos de un barrio en el cinturón industrial de una gran ciudad.
4. El grupo de Alcohólicos Anónimos de vuestra localidad.

Para facilitaros la reflexión, podéis seguir estos puntos:

- a) ¿Tiene esa organización algún impacto en la sociedad? ¿Qué tipo de prácticas sociales fomenta?
- b) ¿Favorece esa organización la competencia personal de sus miembros? Tratad de poner algunos ejemplos.

## Ejercicios de autoevaluación

### Cuestiones breves

Desarrollad en cinco líneas los temas siguientes:

1. Analizad el papel de la formación universitaria en la potenciación de los/las profesionales de la intervención comunitaria.
2. Comparad la televisión e Internet en términos de *empowerment* (utilizad hasta diez líneas).

### Desarrollo de un tema

Desarrollad de forma crítica el siguiente tema: ¿interesa realmente a los poderes políticos y económicos una sociedad potenciada?

## Solucionario

### Cuestiones breves

1. Para que el profesional sepa cómo potenciar a las personas, sería adecuado que lo experimente durante su formación académica. Clases participativas en las que los/las docentes fomentan la independencia de criterios y el pensamiento crítico, en las que promueven el pensamiento creativo (e incluso divergente) y en las que negocian y discuten los objetivos del curso, son ejemplos de procesos potenciadores en la formación.

2. En principio, la televisión genera pasividad y dependencia, mientras que Internet, por su origen, está basado en relaciones de intercambio entre iguales, lo que fomenta la participación y potencia a los/las usuarios/as. Internet potencia y la televisión, en general, no. Pero además, la televisión como medio tiene una gran influencia en la sociedad y, por tanto, está potenciada; Internet quizá también, pero en mucho menor grado.

### Desarrollo de un tema

No es fácil dar una respuesta única a esta pregunta. Sin embargo, habría varias claves que analizar.

En principio puede parecer que dotar a las personas, organizaciones y comunidades de mayor protagonismo y mayor poder va en contra del propio beneficio del poder político y económico. Desde este punto de vista, las élites tratarán de obstaculizar todo proceso de crecimiento personal, organizacional y comunitario. Y quizá esto se vea reflejado en la historia de las sociedades modernas.

Sin embargo, si apelamos a la evolución reciente de las democracias occidentales, vemos que en muchos casos lo que se produce es una descentralización del poder y de la toma de decisiones. En el caso de España, se ha producido un proceso paulatino de dotar más poder desde la Administración central a las corporaciones locales y a las autonomías.

Además, desde el punto de vista del bienestar psicosocial de las personas, cada vez se hace más evidente que con frecuencia son las propias personas las que mejor conocen cuáles son las soluciones a sus problemas y cómo implementarlos (por ejemplo, los grupos de autoayuda). La personas, de forma natural, se agrupan en colectivos y desarrollan acciones comunes para cumplir sus objetivos. No tiene sentido ir en contra de estas tendencias, porque la sociedad involucre y las consecuencias negativas alcanzan a todos. Por ejemplo, negar esta capacidad activa de las personas es volver a un sistema asistencial que fomenta la pasividad y la falta de iniciativa.

Hasta qué punto esta dinámica puede llevar a una redistribución de los recursos en una sociedad es un tema que todavía está por dilucidar. Quizá en este punto la labor de los profesionales sea la de mostrar los beneficios que una comunidad/sociedad articulada y potenciada tiene no sólo para los propios individuos, sino para el conjunto de la sociedad en general. Como vemos, es un tema polémico que, con frecuencia, constituye un verdadero obstáculo para el desarrollo comunitario, ya que despierta recelos entre los gestores, al percibir éstos que su poder puede resultar afectado. Acabáramos aquí con una pregunta: ¿cuánto cambio estarían dispuestos a tolerar quienes detentan el poder?

## Glosario

**autoeficacia** *f* Conjunto de creencias que una persona tiene de su habilidad para realizar determinadas acciones con éxito (concepto desarrollado por Bandura).

**cambio social** *m* Modificación significativa de la estructura de un sistema social. Implica la alteración de los sistemas normativos, relacionales y teleológicos (fijación de metas) que lo gobiernan y que afectan a la vida y relaciones (horizontales y verticales) de sus miembros.

**constructo multinivel** *m* Concepto que se aplica por igual en diferentes niveles de análisis. Por ejemplo, el *empowerment* puede aplicarse a la persona, las organizaciones y las comunidades; los principios son los mismos, pero las interdependencias entre estos niveles de análisis permite reflejar la complejidad del objeto estudiado.

**empowerment** Véase potenciación.

**investigación acción** *f* Modelo de análisis e intervención que combina ambos procesos en uno solo. En este modelo se entiende que la investigación es también acción (modifica lo investigado) en tanto que la acción supone también investigación (permite conocer de forma más completa las consecuencias de la acción).

**locus de control** *m* Tipo de explicación causal que las personas mantienen sobre el origen de sus conductas. Puede ser **externo** –las causas se sitúan en el entorno– o **interno** –las causas se sitúan en la persona.

**potenciación** *f* Proceso por el que las personas, organizaciones y comunidades adquieren control y dominio de sus vidas.  
en *empowerment*

**teleológico** *-a adj* Relativo a los fines que persigue una conducta. En los modelos teleológicos lo que origina la acción es temporalmente posterior a la conducta. Los modelos teleológicos contemplan un ser humano activo que busca sus propias metas y objetivos, que son los que originan la conducta.

**triangulación** *f* Combinación en el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas en el proceso de investigación acción.

## Bibliografía

Fernández-Ríos, M. K. y Moreno, B. (1994). Toma de Decisiones y Participación. En J. M. Peiró y J. Ramos (Dir.), *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. En E. J. Trickett, R. J. Watts, y D. Birman (Eds.), *Human diversity*. Nueva York: Plenum.

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

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

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

## Anexo

# 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 directamente 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 con base en 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 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 cual 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 PEI– 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 psicólogo 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 si no 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. Empiezan 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 la 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 los miembros del 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 educadores." 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 punto 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 tú 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. Valencia: Universidad de Valencia.

