

Estrategias y Dispositivos de Intervención en el Trabajo Comunitario Orientado a la Inclusión Social

Silvia Kremenutzky 21 March 2018



RESUMEN EJECUTIVO

Este artículo busca compartir una serie de recursos y dispositivos que pueden ser útiles a quienes estén interesados, desde distintos roles y funciones, en contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las

poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Parte de dos premisas conceptuales que guían la intervención: la equiparación social y la integralidad de las acciones que se encaran.

Se considera que la formación integral y centrada en la equiparación social se propone quebrar, al planificar o implementar los proyectos, el círculo repetitivo de experiencias que dificultan el desarrollo de las potencialidades que tienen todas las personas.

Las estrategias de intervención, resultantes de la sistematización de 23 proyectos implementados en un barrio popular del sur de la Ciudad de Buenos Aires incluyen las siguientes temáticas: encuadres de trabajo; la manera en que se seleccionan las temáticas y el proceso de diseño de los proyectos; el abordaje grupal que se utiliza, así como los dispositivos y recursos grupales; cómo se conforman, funcionan y se capacitan los equipos técnicos; el seguimiento y la evaluación y las articulaciones institucionales, el trabajo en red y las gestiones asociadas.

Finalmente, se incluye una reflexión a manera de conclusión, en la que se busca sintetizar las principales cuestiones que se abordaron en el artículo, poniendo énfasis en aquellas situaciones que, aun respetando las particularidades de cada contexto, pueden ser comunes con otras experiencias destinadas a poblaciones de

similares características.

CONTEXTO

Este artículo se enmarca en la perspectiva teórico-metodológica de la sistematización de experiencias y la conceptualización sobre la práctica, lo que implica generar un proceso de reflexión basado en:

- ordenar lo disperso o desordenado (prácticas, conocimientos, ideas, datos, percepciones, opiniones, etc.)
- describir y entender lo que sucedió en una experiencia y explicar por qué se obtuvieron esos resultados para mejorar para el futuro.
- provocar procesos de aprendizaje en quienes están o estuvieron involucrados.

La reflexión proviene de más de dos décadas de experiencia en el trabajo comunitario por parte de una organización de la sociedad civil, Crisol Proyectos Sociales y, particularmente, de la sistematización de 23 proyectos implementados en un barrio popular, en la zona sur de la Ciudad de Buenos Aires entre los años 2007 y 2015. Todos ellos comparten el objetivo de contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población y mitigar los efectos de la exclusión y la inequidad social.¹

A este barrio se lo conoce con el nombre de Villa 15 o Ciudad Oculta. Es una urbanización informal con una alta

densidad poblacional. Allí viven 15.568 habitantes (7770 varones y 7798 mujeres), según datos del año 2010², procedentes de distintos puntos del país y de países limítrofes, principalmente de Bolivia y Paraguay. El contexto socioeconómico y cultural de la población del barrio es de alta vulnerabilidad.

A partir de un diagnóstico realizado por Crisol con habitantes y organizaciones del barrio, surgieron varias problemáticas entre las cuales cabe destacar: La dificultad de acceso a los servicios de salud, embarazos adolescentes, la propagación del consumo de drogas; problemas de acceso a la vivienda y la educación; el aumento de la violencia y la delincuencia; problemas de higiene asociados a la administración de los servicios de recolección de la basura y la deficiencia en la provisión de servicios básicos como cloacas, entre otros.

OBJETIVO

El objetivo de este artículo es compartir una serie de dispositivos y recursos innovadores que hemos venido utilizando con el fin de contribuir a la mejora de las condiciones de vida de poblaciones en situación de vulnerabilidad. Este artículo constituye también una invitación a reflexionar y cuestionar las propias prácticas como una manera de superar los estereotipos de las estrategias comunitarias y de flexibilizar las metodologías de intervención, repensándolas según las características de cada contexto geográfico, histórico y social.

PREMISAS CONCEPTUALES

a. Equiparación social

Entendemos por ***equiparación social*** la realización de una serie de acciones que brindan a las personas de sectores populares la posibilidad de tener acceso a estímulos, objetos y experiencias –de aprendizaje en sentido amplio, organizativas y de interacción social- que son frecuentes y cotidianos entre otros sectores sociales.

El aprendizaje en sentido amplio hace referencia a una manera de aprehender el mundo y de apropiarse de ese conocimiento, poder aplicarlo a diferentes situaciones y replicarlo. Remite al concepto pichoniano³ de aprendizaje como adaptación activa a la realidad para transformarla y, en ese proceso, transformarse.

Esta transformación implica, en el caso de las poblaciones vulneradas, la inclusión social, es decir, la incorporación en diferentes actividades e instituciones de la vida social desarrollando o ampliando la capacidad de participación y pertenencia. Incluye el conocimiento y/o reclamo por sus derechos, la equidad de géneros y el ejercicio de la ciudadanía plena.

b. Acciones Integrales

Las personas son sujetos integrales, por tanto, si se busca incidir en algún aspecto de su calidad de vida, cualquiera sea la temática específica de un proyecto (salud,

educación, formación para el trabajo, creación, deporte, etc.) se debería tender a considerar otras dimensiones que hacen a su persona integral, en campos de aprendizaje, en la esfera de los valores, el crecimiento emocional y la autoestima. En este camino es importante reconocer los puntos de partida y ofrecer alternativas.

El reconocimiento de los puntos de partida implica aceptar y acompañar el proceso de crecimiento de los integrantes de los proyectos desde el lugar de donde parten, valorando su cultura y sus elecciones. Sabiendo, también, que sus horizontes de conocimientos y posibilidades de sueños suelen ser aquellos a los que han tenido acceso y que muchas veces representan modelos tradicionales de inserción laboral, educativa o recreativa y estereotipos de géneros.

Ofrecer alternativas significa presentarles otras posibilidades de ilusionar o fantasear futuros, que no estén condicionadas por las experiencias sociogeográficas y culturales de su entorno inmediato. Planificando cursos de capacitación en oficios en un proyecto para adolescentes de sectores populares, las demandas que aparecían eran "peluquería" para las niñas y "auxiliar de construcción" para los varones. O sea, aquellos oficios que son conocidos y que se asocian con un rol esperado de género. En este punto el rol del facilitador/educador/formador es fundamental para el trabajo sobre la identificación y construcción de nuevas alternativas y perspectivas. Esto nos lleva a decir que, en

cada propuesta particular, debe permitírsele a la población de los proyectos (sean niños, jóvenes, mujeres, organizaciones comunitarias) la posibilidad de acercarse al mundo desconocido de las posibilidades.

La **formación integral** centrada en la **equiparación social** que hemos ideado, se propone romper el círculo vicioso repetitivo de experiencias que dificultan el desarrollo del potencial que cada persona tiene. Implica tiempo, trabajo sobre la autoestima y el desafío de plantear situaciones permanentes que permitan la familiarización de los integrantes de los proyectos con distintos estímulos, de forma tal que se genere la posibilidad de apropiación de conocimientos y se compensen las carencias de capital social.

b. Componentes de los proyectos

Los componentes de los proyectos dependen, como es de esperar, de los objetivos y características de cada uno de ellos. A manera de ejemplo, se presentan dos componentes que formaron parte de los proyectos sistematizados en esta oportunidad y su justificación como instrumentos de inclusión social.

- El componente socioeducativo

El componente socioeducativo, sin importar cuál sea la temática del proyecto, (sexualidad, crianza de los niños, formación para el trabajo, noviazgos violentos, acceso a la salud, nutrición, teatro, música, danza, entre otros) está

orientado a contribuir a la equiparación social y a permitir la posibilidad de compartir o fortalecer el conocimiento, la socialización y la autoestima.

La falta de familiarización con bienes culturales, educativos y la exclusión, o inclusión precaria en el mercado de trabajo son los principales indicadores de vulnerabilidad. La mayor parte de las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad suelen haber tenido vivencias de maltrato, discriminación y exclusión, lo que produce un impacto negativo en su autopercepción como personas. Se hace necesario iniciar un proceso de recuperación de la confianza en su capacidad de aprendizaje.

Lo que se aprende, se aprehende con más facilidad si se construye colectivamente, si responde a una necesidad de conocer que puede ser aplicada en la práctica. El conocimiento es una herramienta que permite planificar, ordenar, direccionar las acciones al logro de los propios objetivos. Es un déficit en los hogares pobres y está naturalizado en los hogares de sectores sociales más acomodados. Por esta razón, la educación y el desarrollo del proceso creador son los principales instrumentos de equiparación social y de salud mental.

Las mujeres pobres, en tanto población doblemente vulnerable, encuentran en las actividades educativas y en su propia organización un espacio de empoderamiento que las hace más independientes y con capacidad para la

toma de decisiones en el ámbito doméstico y con relación a la crianza de sus hijos. Estas actividades tienen un impacto en sus capacidades de aprendizaje, liderazgo, organización y autoestima. En un proyecto orientado a mujeres que tenía como sede un comedor comunitario, comenzamos con actividades de promoción de la lectura. Se leían y comentaban cuentos que eran utilizados como disparadores para que las integrantes del grupo pudieran comentar temas que habitualmente son silenciados (vivencias de soledad, sobrecarga por las responsabilidades familiares, violencia de género, etc.). En un momento determinado, surgió la demanda de empezar a conectarse con la informática, dado que sentían que era una manera de comunicarse con sus hijos y nietos.

Sin embargo, el manejo de un procesador de textos implicaba tener algunos conocimientos (principalmente de ortografía) con los que no contaban. Esta situación provocaba mucha vergüenza y el aprendizaje se evitaba. Cuando, con la guía de la facilitadora, lograron avanzar, primero copiando textos de los libros y luego escribiendo sus propias reflexiones, pudieron compartir estas vivencias de vergüenza y desvalorización y sentir que, a pesar de todas las dificultades, eran capaces de aprender.

La *perspectiva de géneros*, que recomendamos tener siempre presente, implica la revisión de los estereotipos de género, la construcción de las identidades y el conocimiento y ejercicio responsable de todos sus

derechos, que incluyen la libertad sexual, el derecho a la autonomía, integridad y seguridad sexual, el derecho a la expresión sexual emocional, a la toma de decisiones reproductivas, libres y responsables, el derecho a la educación sexual integral y a la información.

- El componente artístico-cultural

El arte es un medio de comunicación y transformación. Las disciplinas artísticas facilitan la participación activa de los sujetos en la comunidad. La cultura es un concepto dinámico que ha ido evolucionando.

“Desde su acepción inicial como sinónimo de erudición y distinción social hasta su reconocimiento como condición para la dignidad humana, la cultura pasó a constituirse, además, por las nociones de alteridad, derechos culturales, y diversidad, ampliando el abanico tradicional de los conceptos más directamente asociados a ella, como las ideas de expresión estética y derechos autorales”⁴.

Si se incentiva la creatividad y el contacto con actividades culturales y alternativas de expresión, se estimula el desarrollo personal, las relaciones interpersonales, la integración y la inclusión social.

Las prácticas artísticas y culturales, como herramientas de expresión, ayudan a la construcción de vínculos sociales. A través de ellas, es posible crear espacios de interacción que fomenten la interpelación de los sujetos,

la reflexión y el intercambio de experiencias y problemáticas que experimentan en su vida cotidiana.

Una integrante que participó en uno de los proyectos de expresión corporal, referente de un merendero, nos dejó el siguiente testimonio: *“Es un momento, una hora, un instante de tiempo para nosotros, dejar de lado todo lo que nos golpea, lo que nos cuesta superar en la vida cotidiana. Tener ese espacio para uno, reírnos, compartir y eso para mí es un montón. Son granitos de arena que se van sumando”*.

En síntesis, es importante que los proyectos pongan al alcance de la población vulnerada la experimentación de alternativas educativas y culturales, ampliando sus modelos de referencia y facilitándoles el acceso a dichas opciones. Es el camino adecuado y necesario para incrementar sus posibilidades de desarrollo personal y de relacionamiento, y por tanto, de inclusión social.

“La educación es una obra de arte y el educador también es un artista: él rehace el mundo, él redibuja el mundo, repinta el mundo, recanta el mundo, redanza el mundo”.⁵

LAS ESTRATEGIAS DE INTERVENCION

Cuando la modalidad de intervención es la de un agente externo a la comunidad, es importante que el equipo de trabajo estimule procesos participativos en cada espacio local considerando las demandas, saberes y experiencias

de cada grupo de población. Hay que tener en cuenta que, por su mismo carácter de externo, en algún momento ese proyecto o ese equipo terminará su tarea, por lo tanto deberá orientar sus acciones a dinamizar, articular actores e instituciones y dejar capacidad instalada para que sea la misma comunidad a través de sus propios líderes la que aumente su capacidad organizativa y encuentre vías de resolución. Para incrementar el impacto de dichas acciones es fundamental el desarrollo de alianzas estratégicas entre diferentes actores sociales, sociedad civil, empresariado, organismos gubernamentales, etc

a. Encuadres de trabajo

Los encuadres de trabajo en un ámbito comunitario deben ser ***cambiantes y flexibles***.

Por ejemplo, supongamos que se empieza un proyecto y se pacta con una organización de barrio, para que sea sede de las actividades. Se acuerda un horario, un espacio y un sector poblacional. Pero en la práctica, hay muchos factores que hacen que estas condiciones no se mantengan en el tiempo, ya sea porque la organización necesita utilizar el espacio físico para otras actividades, porque el mal clima o la lluvia impiden el acceso de los participantes o la utilización del lugar, o porque las mamás no tienen con quién dejar a sus hijos.

Por esta razón, es necesario que los equipos técnicos

tengan la posibilidad de desarmar y rearmar los cuadros todas las veces que sea necesario. Es fundamental que existan instancias de evaluación periódicas, si posible, coordinadas por una persona que no esté involucrada directamente en la ejecución del proyecto y que facilite una profunda reflexión crítica sobre las características del proceso de intervención.

b. Selección de temáticas y proceso de diseño de proyectos

Es conveniente que la selección de las temáticas y la formulación de los proyectos, sean un **proceso de construcción colectivo** con los integrantes e instituciones del espacio en el que se va a intervenir. Este proceso tiene varias potencialidades: es la población la que prioriza las temáticas que les preocupan, por tanto, se responde a su demanda; logra una mayor identificación de las personas con los objetivos de los proyectos y, consecuentemente, se alcanzan mejores resultados.

Para la formulación de los proyectos el **diagnóstico participativo** es un paso fundamental para diseñar estrategias y dinámicas adecuadas a la población y a las organizaciones concretas con las que se pretende trabajar.

Como primera medida, es necesario establecer un mapeo de actores, identificar los referentes (líderes) y las instituciones que pueden estar interesadas en participar

en un diagnóstico participativo e invitarlos a asistir a una secuencia de reuniones.

Una metodología que sugerimos consta de cinco reuniones de trabajo:

i) Reunión exploratoria: Conversación sobre las principales problemáticas de la población objetivo como primer relevamiento diagnóstico. De esta reunión debería surgir un listado para que los participantes ayuden a determinar cuáles son los vecinos involucrados en esas problemáticas.

ii) Priorización de resultados: Se ordenan, según el orden de importancia, los resultados obtenidos de la consulta y se analizan en profundidad (características, potencialidades, debilidades, etc.) los que quedaron en los primeros segundo o tercer lugares.

iii) Ideas-proyecto: Se identifican las principales ideas que surgen, imaginando las posibilidades y las limitaciones que podrían tener en la implementación.

iv) Proyecto inicial: Presentación por parte del equipo técnico de un primer borrador de proyecto y que puede dar lugar a un modelo de alguna convocatoria (si es que existe). Recepción de comentarios y sugerencias.

v) Validación de proyecto: Presentación de la versión final ante el grupo. Usualmente el proyecto lo elabora el equipo técnico (a menos que alguien de la comunicad

esté interesado en participar de todo el proceso).

c. El abordaje grupal

Los espacios grupales, especialmente los grupos pequeños, son espacios apropiados para establecer condiciones aptas para la adquisición de nuevos conocimientos o habilidades.

Las personas con escasas o lejanas experiencias de escolarización suelen presentar temores y obstáculos en situaciones de aprendizaje. En nuestra experiencia de trabajo hemos encontrado los siguientes:

- ***de tipo cognitivo:*** debido a la ausencia de conocimientos de base no asimilados que interfieren en el aprendizaje de nuevas competencias;
- ***de carácter emocional:*** la poca confianza en su propia capacidad de aprendizaje, la baja autoestima requiere un trabajo suplementario, para ayudarlos a apropiarse del conocimiento y convertirse en sujetos activos en la construcción de su propio aprendizaje;
- ***de índole relacional:*** por las propias dinámicas grupales, donde se teme reeditar situaciones de dominación, o dolorosas vivencias de exclusión acaecidas en experiencias anteriores de la vida social.

Los espacios grupales, especialmente en los grupos pequeños, y a partir del trabajo en profundidad que desarrolla el tallerista o facilitador de la interacción, tienen

un gran potencial para crear condiciones emocionales e intelectuales apropiadas para el aprendizaje. Se comparten conocimientos a medida que los integrantes están en condiciones de ir avanzando, se estimula el surgimiento de la curiosidad por el aprendizaje, al tiempo que se establece un sistema de apoyo y sostén afectivo que permite a los integrantes obtener o recuperar la confianza en su propia capacidad.

d. Dispositivos y recursos grupales

i) Talleres: son espacios de trabajo grupal, con un encuadre pautado de asistencia, participación y generalmente, productos a obtener o producir, que muchas veces sirven de motivación para sostener la participación.

Se aplican diferentes tipos de técnicas lúdico-expresivas, que incluyen el juego, el rol-playing, las dramatizaciones, el contacto con el cuerpo, la mirada, la risa, "aflojando" la exigencia intelectual habitualmente asociada a las situaciones de aprendizaje.

El espacio lúdico legitima la prueba/error, en un marco recreativo, que limita la aparición de juicios de valor y facilita la búsqueda de alternativas innovadoras.

ii) Salidas culturales: Son visitas que se realizan a espectáculos y a diversos espacios culturales, dependiendo de la temática de cada proyecto (escuelas de circo, talleres de artistas plásticos, ensayos de teatro o

danza, coro, etc.). Esta experiencia tiene tres momentos:

- la planificación e introducción temática que realiza el tallerista con el grupo, informando sobre la pertinencia de esta visita en el contexto de la formación que están transcurriendo, así como la lectura de notas o críticas periodísticas cuando corresponde y la respuesta a posibles dudas e inquietudes que puedan surgir;
- la interacción con los propios protagonistas de estos espectáculos (directores de teatro, cine o video, actores, músicos, etc.) que dialogan con los participantes y responden a sus inquietudes al finalizar la visita;
- la reflexión con sus talleristas y sus compañeros sobre lo presenciado, sus posibles interpretaciones y la afinidad personal con estas propuestas creativas.

iii) Campañas comunicacionales: Es un dispositivo de difusión de una temática determinada que tiene relevancia en la comunidad. Se comparte y hace pública con los vecinos a través de una caminata, repartición de folletos alusivos al tema y lectura de un texto con megáfono para llamar la atención. Se acompaña con canciones y música. Es un dispositivo que provoca un alto grado de empoderamiento ya que los participantes son los que investigan, aprenden, proponen, difunden, apropiándose de esta manera del tema.

e. Conformación y funcionamiento de los equipos

técnicos

Para conformar los equipos técnicos sugerimos tener en cuenta la interdisciplinariedad, los aspectos aptitudinales y actitudinales de los integrantes, así como la calidad técnica y humana, la disponibilidad, el compromiso y la responsabilidad.

La aparición de grupos de profesionales, estudiantes universitarios, militantes políticos, etc. suele generar desconfianza en la población, tanto con relación a la permanencia como a los "verdaderos objetivos" de esta presencia. La **permanencia en el territorio y la continuidad** se vuelven aspectos fundamentales para construir una relación de confianza mutua y demostrar que la presencia trasciende un momento puntual y el compromiso de participación de los equipos va más allá de la resolución de una problemática coyuntural.

Otra situación a tener en cuenta en el proceso de construcción de confianza es ser siempre transparente en cuanto a la factibilidad de la propuesta que se les lleva, para no despertar falsas expectativas. Aunque mantener este equilibrio no resulta sencillo porque en las etapas de diseño participativo de los proyectos, donde se establecen las necesidades y se elaboran colectivamente alternativas de resolución, se despierta la ilusión –en la que los equipos técnicos están incluidos– de que el proyecto será implementado.

Para potencializar el impacto que la tarea pueda tener en la comunidad, hay que precisar que las capacitaciones internas de los equipos van más allá de incorporar conceptos y temáticas específicas, ya que implica, además, una revisión crítica de los propios valores, expectativas y conocimientos. Es una tarea permanente.

Algunas características que deberían poseer los miembros de los equipos son:

- apertura a la diversidad sociocultural (que implica un largo proceso de revisión de prejuicios);
- flexibilidad, la facilidad para aceptar situaciones de cambio y generar respuestas;
- compromiso profesional y personal;
- autocrítica y aceptación de críticas;
- desarrollo de la tolerancia;
- descentramiento; aprender a tener la mirada en lo grupal y en el otro;
- entrar y salir del lugar de referente, dejando el protagonismo a los integrantes;
- tolerancia a la ambivalencia, a la ambigüedad y a la confrontación.

f. Seguimiento y evaluación

El encuadre de trabajo en equipo tiene que ser acompañado por un espacio de supervisión que tenga los siguientes objetivos:

a. Chequear el desarrollo del proyecto y sus

adecuaciones/inadecuaciones con lo planificado

b. Analizar lo sucedido y sus motivos.

c. Compartir dudas, problemas, dificultades, aciertos y reflexiones sobre la práctica en general.

d. Planificar los pasos siguientes.

Para realizar el seguimiento de la implementación de los proyectos, los talleristas y coordinadores deben llevar un registro que es importante elaborar en conjunto y lograr consenso sobre los instrumentos. Suele suceder que quienes están en acción en el territorio no den suficiente importancia a sistematizar la experiencia pero, con el tiempo, se vuelve difícil recordar y reflexionar sobre su impacto, las posibilidades de mejora, o las estrategias alternativas que podrían haberse utilizado.

Al hacer un promedio y finalizar cada actividad o proyecto, es necesario realizar una evaluación con los participantes, donde puedan expresar sus acuerdos y desacuerdos con el fin de obtener las bases para ajustar las acciones futuras.

g. Articulaciones institucionales, trabajo en red y gestiones asociadas

No cabe duda de que el trabajo conjunto con otras instituciones o en red, tiende a aumentar el impacto y el alcance de las acciones, en especial si se interviene

desde una organización de la sociedad civil pequeña como lo es Crisol. Se tiene la ventaja de probar metodologías e innovar procedimientos, pero la desventaja (con relación a las organizaciones gubernamentales, por ejemplo) es el número de personas a las que se puede llegar.

Entendemos que las gestiones asociadas se refieren a un proceso de construcción conjunta en el que dos o más organizaciones comparten responsabilidades en la ejecución de un proyecto, (en todas las etapas o en algunos momentos) que habitualmente son complementarias.

El logro de la asociatividad es un proceso y tiene sus dificultades. Nos comentaba una referente institucional: *“Las relaciones fuertemente personalistas que hay dentro de las organizaciones impiden en cierto punto que las actividades o propuestas se sostengan en el tiempo sin la presencia de ciertas personas clave. Si se van “se cae todo”.*

La asociatividad suele verse afectada por intereses sectoriales, el temor al trabajo conjunto, la competencia potencial para acceder a los recursos, la desconfianza que circula cuando se ha tenido experiencia de prácticas poco transparentes, desacuerdos, celos, peleas históricas, luchas por espacios de poder o liderazgos, etc.

Es importante considerar que las organizaciones de barrio

de base no tienen habitualmente los perfiles técnicos necesarios o suficientemente profesionalizados, y las personas que las sostienen en general son voluntarios y realizan un conjunto de tareas diferentes y con escasos recursos.

Los grados o niveles de asociatividad pueden ser diferentes según las características y disponibilidad de las organizaciones. Puede ir, por ejemplo, desde prestar las instalaciones para que se realice alguna actividad y colaborar en la convocatoria, ser co-responsables para el desarrollo de una actividad puntual, hasta compartir responsabilidades en todas las etapas de un proyecto.

PRINCIPALES CONCLUSIONES

- El ***trabajo territorial*** se realiza muchas veces de manera espontánea, respondiendo a las demandas y resolviendo conflictos a medida que aparecen. Sin embargo, hay un abanico de ***recursos y dispositivos*** para las intervenciones comunitarias muy útiles, que son como una caja de herramientas, teniendo en cuenta que su utilización debe siempre adaptarse a las características y situaciones particulares por las que atraviesan las comunidades.
- Los ***encuadres y acuerdos*** que se van estableciendo con los diferentes actores pueden ir cambiando a medida que el proyecto avanza. Es muy importante tener ***flexibilidad*** para repactar los acuerdos y lograr un consenso sobre la nueva forma

de funcionamiento cada vez que sea necesario realizar un cambio en pos del mejor cumplimiento de los objetivos que se persiguen.

- Para lograr **vínculos de confianza** con la comunidad con la que se trabaja, resulta indispensable la **permanencia en el tiempo** y la **transparencia en las acciones** y promesas. No hay que despertar falsas expectativas. Es una población que ha tenido muchas experiencias de frustración y desilusiones, por lo tanto, la confianza se refunda con base en acciones concretas y discursos que correspondan a esas acciones.
- Los equipos técnicos que tienen un alto grado de **identificación con los objetivos y metodología de las intervenciones** logran mejores vínculos con la comunidad y por tanto, resultados acordes con los objetivos que se proponen.
- La **capacitación de los equipos técnicos** debe incluir aspectos técnicos y aspectos actitudinales, así como demandar la disposición permanente a revisar prácticas y prejuicios que pueden llegar a aparecer en la tarea concreta con poblaciones vulneradas.
- La **lectura de la demanda de la comunidad** debe realizarse en diferentes momentos del desarrollo de las intervenciones, ya que suele ser cambiante, porque cambian las circunstancias de los actores y también sus necesidades prioritarias.
- El **seguimiento y evaluación** de las acciones en el territorio también debe realizarse con frecuencia y

con los instrumentos que se diseñen para tal efecto. Deben incluir la voz de todos los actores, especialmente aquellos que son destinatarios de los proyectos. El resultado de estas evaluaciones es un insumo fundamental para orientar los ajustes y mejoras en las estrategias a utilizar y en el desarrollo de las intervenciones.

- Las **articulaciones institucionales**, el **trabajo en red** y las **gestiones asociativas** son estrategias de gran impacto, siempre que se tenga en cuenta que son procesos difíciles y cuya conformación y metodología de acción debe ser replanteada y evaluada en cada caso. En general no son definitivas, y pueden realizarse para la ejecución de un proyecto en particular, o de alguna de las acciones de un proyecto.

Silvia Kremenchutzky es socióloga y psicóloga social. Es Directora Ejecutiva de Crisol Proyectos Sociales desde su fundación, en 1994. Está especializada en metodologías cualitativas, política social, intervenciones comunitarias en poblaciones vulneradas, evaluaciones y sistematizaciones de proyectos y programas en las áreas de juventud, educación y trabajo y desarrollo rural.

Ha sido Consultora de organismos nacionales (Ministerio de Educación, de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, de Desarrollo Social) e internacionales (BID, FORMEZ, FUNDACION KELLOGG, FIDA) y docente de las Universidades Nacionales de Buenos Aires, de la

Patagonia y de General Sarmiento.

¹Para mayor desarrollo en este y otros puntos del artículo, consultar el documento multimedia "Crisol en Ciudad Oculta. Estrategias de inclusión social".

<http://crisolps.org.ar/crisol/>

²"El caso "Serra" y la vida en el Elefante Blanco. No es sólo el edificio, son las personas." Revista Institucional de la Defensa Pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Año 6, Número 8, Febrero, 2016.

www.mpdefensa.gob.ar

³Enrique Pichon Rivière (1910-1977), psicoanalista argentino, creador de los grupos operativos y fundador de la corriente de la psicología social en Argentina.

⁴Calabré, Lía. 2011. Políticas culturais: teoria e praxis, Sao Paulo: Itaú Cultural; Río de Janeiro: Fundación Casa de Rui Barbosa.

⁵Freire, Paulo. 2008. "Paulo Freire 1". Video, 9:05.

www.youtube.com