

Liderazgo comunitario para la construcción de una comunidad cohesionada y una ciudadanía activa desde entidades socioeducativas

EVA PALASÍ LUNA

TXUS MORATA GARCIA

Grupo de Investigación en Innovación y Análisis Social (GIAS)

Facultad de Educación social y Trabajo Social Pere Tarrés,

Universidad Ramon Llull

Introducción

Entidades de tiempo libre educativo y de acción social de carácter comunitario: sus aportaciones a la infancia y la adolescencia

Las personas expertas diferencian dos grandes tendencias en la variada y diversa realidad de iniciativas de tiempo libre educativo infantil y juvenil (Armengol, 2006; Trilla, 1999 y 2012). La primera de estas tendencias hace referencia a los movimientos de educación en tiempo libre (escultismo, las colonias, los centros de tiempo libre educativo y el esparcimiento). Y la segunda, agrupa las actividades de tiempo libre educativo, de animación del tiempo libre y las actividades extraescolares. Veamos algunos elementos significativos ordenados a partir de cuatro ejes:

- En relación con el grado de formalidad educativa, la propuesta de la primera tendencia en la que se realizan acciones con intencionalidad educativa, promoviendo la participación y la creación de asociacionismo (Novella *et al.*, 2014). La segunda desarrolla iniciativas de menor intensidad o no explícitamente educativas (Armengol, 2006 y 2012).
- En relación con los objetivos, los de la primera tendencia se con-

cretan en ofrecer una educación integral a niñas, niños y jóvenes. Por otro lado, los de las actividades de ocio se orientan al aprendizaje de contenidos específicos y de utilización del tiempo libre.

- Sobre el eje metodológico, la primera tendencia responde a planteamientos generalistas, donde las relaciones interpersonales, intragrupalas e intergrupales tienen un papel destacado. La segunda utiliza metodologías especializadas, donde la actividad es el elemento central y organizador de la propuesta de ocio.
- Finalmente, en relación con el tipo de actividades, hay que destacar que desde los movimientos de ocio se llevan a cabo actividades continuadas con estabilidad en el tiempo. Y en la segunda, «actividades de vacaciones, extraescolares (deportivas, artísticas...), o la oferta de equipamientos para el ocio (bibliotecas infantiles, ludotecas, espacios de juego...)» (Armengol, 2006: 40).

Liderazgo social en los territorios para la promoción y desarrollo de las comunidades

Tradicionalmente, las personas expertas hablan de tres formas de liderazgo: el liderazgo social, el liderazgo político y el liderazgo empresarial (Castiñeira y Lozano, 2012). El presente trabajo se ha centrado en el liderazgo social, entendido este como un proceso que requiere el paso de las personas y grupos por diferentes etapas (concienciación, implicación y compromiso cívico), la ordenación jurídica y la construcción de identidad personal y asunción de roles. Asimismo, necesita desarrollar la voluntad personal de ejercer una función social de carácter crítico orientada a la transformación social y un rechazo a la pasividad ante injusticias o diferencias sociales (Castiñeira y Lozano, 2012). Un liderazgo social, por tanto, que para dar respuesta a las necesidades sociales actuales «debe tener una base ciudadana y entender que este proceso debe ser capaz de provocar cambios en los mismos actores, en su entorno social y en las relaciones sociales» (Parés, Castellà y Subirats, 2014: 198). Un modelo de liderazgo enmarcado en la óptica de la ecología social (Martínez, 2011), en el cual el centro de interés se concentra en «el conjunto de actores, procesos y relaciones de un sistema social que hacen posible un proceso de innovación» (Westley y Antadze, 2010, citados en Parés, Castellà y Subirats, 2014: 198).

En nuestra investigación hemos recogido evidencias sobre cómo determinadas entidades de acción social y educativa, que trabajan desde el tiempo libre educativo y la acción social, con la infancia y la adolescencia, pueden ejercer un modelo de liderazgo social en los territorios. Un modelo que podemos conceptualizar a partir de cinco objetivos: desarrollo personal, construcción de ciudadanía, promoción de la participación institucional y social, fomento del empodera-

miento comunitario y promoción de la cohesión social. Empleamos dos metodologías: el trabajo comunitario y el acompañamiento social y educativo.

Método

Objetivos

Los objetivos de la investigación se concretan en lo siguiente:

- Describir y profundizar en los elementos identificadores de un modelo de liderazgo social a partir del análisis de tres entidades de tiempo libre educativo y de acción social que trabajan con la infancia, la adolescencia y la juventud.
- Diseñar una propuesta de evaluación para medir la adecuación del modelo de liderazgo social que pueda ser de utilidad a las entidades de tiempo libre educativo y de acción social. Nos centraremos en este capítulo en el primero de ellos.

Población y muestra

La investigación de casos múltiples (Álvarez, 2012; Pérez Serrano, 1994; Stake, 1995 y 2005) con una perspectiva descriptiva se ha realizado en tres contextos y entidades socioeducativas: la Fundació Marianao (FM) de Sant Boi de Llobregat, la Associació Educativa Itaca (AEI) de Hospitalet de Llobregat y la Fundació Marianao (FM) de Barcelona, que han sido seleccionadas siguiendo los siguientes aspectos (Kazez, 2009): nacieron en el marco del tiempo libre educativo y han evolucionado hacia la acción social; ofrecen a niñas, niños, adolescentes y jóvenes y sus familias un modelo de intervención de atención integral; tienen a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes como eje de las intervenciones; han apostado por un trabajo local; son líderes sociales, y cuentan con el reconocimiento social y académico.

La muestra del estudio está formada por personas profesionales y significativas de las entidades (32), agentes de los territorios donde se ubican las entidades (10) y participantes en las mismas (93).

Instrumentos

En relación con las técnicas utilizadas para la recogida de la información, estas se concretan en: entrevistas exploratorias (3), entrevistas en profundidad (27), observaciones no participantes (25), cuestionarios (93), grupos de discusión (3) y análisis documental.

Procedimiento de recogida y análisis de datos

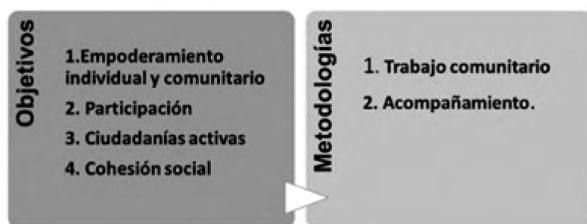
Para el desarrollo del estudio se ha utilizado una metodología mixta a partir de un diseño incrustado concurrente de modelo dominante (DIAC) (Hernández y Mendoza, 2008), en que el método que guía el proyecto es el cualitativo (Johnson, Onwuegbuzie y Turner, 2007). La recogida simultánea de datos cualitativos y cuantitativos permite tener una visión más completa y holística del problema de estudio, así como recoger la voz tanto de profesionales de las entidades analizadas como de participantes y agentes del territorio que trabajan con cada una de las entidades analizadas.

Los datos han sido analizados siguiendo los procedimientos estandarizados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), cuantitativos (estadística descriptiva e inferencial) y cualitativos (codificación y evaluación temática), además de análisis combinados. El análisis se ha realizado a partir de los datos originales.

Resultados

El apartado de resultados recogerá las convergencias observadas en los tres casos analizados. Presentaremos los datos a partir de los objetivos y metodologías que muestran los ejes clave del modelo de liderazgo social que se aporta en este estudio:

Figura 12.1. Objetivos y metodologías del modelo en los tres casos estudiantiles



Objetivos del modelo de liderazgo social

Objetivo 1. Empoderamiento de niñas, niños y adolescentes para el desarrollo personal

A partir de las dimensiones de empoderamiento individual y empoderamiento comunitario.

Empoderamiento individual, entendido como:

- Desarrollo personal. Se considera importante:
 - Desarrollar capacidades relacionadas con el pensamiento crítico y el análisis de la realidad que permita la identificación de factores de riesgo y para la toma de decisiones razonadas.
 - Dotar a las personas participantes de estrategias para lograr un mayor control sobre sus vidas (recursos de comunicación, acompañamiento emocional...).
 - Facilitar experiencias educativas que contribuyen a la construcción de la identidad de los y las participantes.

Intentamos que la gente incorpore también una mirada crítica sobre su realidad. Intentamos construir personas comprometidas con su entorno. Desde la dimensión de que las personas estén implicadas con su entorno, con su comunidad. Esto también tiene mucho que ver con la creación de construcción social, de capital social y la construcción o la identificación del liderazgo, es decir, dentro de la comunidad y el territorio (EPM2AE).

- Experimentación de un ocio creativo. Destaca:
 - La implicación en el proceso de creación y la realización de actividades y de proyectos.
 - El protagonismo de niños, niñas y adolescentes en las acciones educativas, con el apoyo de los profesionales.
 - Ofrecer espacios y propuestas de ocio creativo, no consumista y relacional que permitan a los participantes experimentar una manera diferente de ocupar su tiempo de ocio.
- Protección a la infancia y a la adolescencia ante el aislamiento social, con los siguientes objetivos:
 - Ofrecer a niños, niñas y adolescentes de familias que viven graves dificultades sociales, un espacio de crecimiento personal y social que les posibilite una mayor integración social y un incremento de relaciones positivas.
 - Realizar acciones de prevención y apoyo ante situaciones de aislamiento social y soledad, donde experimentar y expresarse con libertad, aprender y desarrollar valores.

Itaca está proporcionando espacios de calidad educativa a muchos niños y niñas que, de otra forma, al salir de la escuela, estarían solos en casa hasta que llegaran sus padres. O no tendrían un espacio de calidad para vivir experiencias y construir herramientas personales (EPI9AT).

Empoderamiento comunitario, pues en las tres entidades analizadas, encontramos elementos significativos como el desarrollo de estrategias que permitan un posicionamiento activo frente a modelos de

gobernanza y el fortalecimiento de tejido social y asociacionismo para el desarrollo de capital social de los territorios.

El interés social de este proyecto radica en el hecho de que muchos de los usuarios que piden participar en el proyecto de premonitorios son jóvenes del barrio Verdún-Roquetes. Participar en proyectos como este posibilita ser referentes positivos y promotores de cambio. Este proceso enriquece el barrio, ya que dibuja un perfil de jóvenes comprometidos, con intereses formativos y con ganas de crear sinergias con el entorno más cercano (FPM Premonitors Nou Barris).

Objetivo 2. La participación social

Tenemos en cuenta seis aspectos: modelos de infancia, objetivos de participación, niveles de participación, metodologías y estrategias de participación, criterios para valorar la participación y resistencias a la participación infantil y juvenil:

- **Modelo de infancia.** Las tres entidades coinciden en el reconocimiento de la infancia como sujeto con potencialidades. Desde esta perspectiva, las entidades promueven la práctica de la participación de los niños, adolescentes y jóvenes, considerados ciudadanos agentes activos de participación con capacidad de incidencia en las políticas públicas:

Educar en la participación a los niños y jóvenes debería ser eso, apoderarlos para que sean personas con una conciencia crítica participativa, constructiva y solidaria (EPM1AE).

- **Objetivos de la participación.** Los principales objetivos de la participación hacen referencia a los siguientes aspectos:
 - Fomentar el compromiso con la transformación y la mejora social de las vidas de los y las menores.
 - Promover la iniciativa social, el trabajo en equipo, la cooperación y la implicación con la comunidad.
 - Fortalecer el capital social a partir de acciones y programas abiertos a la ciudadanía que hagan posible su implicación en la vida local y su actuación como agentes sociales activos, generadores del bien común.
 - Crear redes de relaciones firmes en las que niños, niñas, adolescentes y jóvenes aporten valor y sean reconocidos por sus capacidades.
 - Mejorar la capacidad de tolerancia, el sentido de justicia, la capacidad crítica, la escucha, el compartir, el debate y el trabajo conjunto.

Ofrecer formación sobre participación, desde una perspectiva práctica, tanto a niños, niñas, adolescentes y jóvenes como a profesionales y personas voluntarias, y aportar las herramientas teóricas necesarias para que los procesos puedan ser vividos e interiorizados adecuadamente: «Itaca a través del programa ICI y otros programas, llama, no solo a los agentes y jóvenes sino al barrio en general, a pensar en su barrio, y hacer propuestas constructivas» (EPI9AT).

- **Niveles de participación.** Se destacan por parte de las entidades los siguientes:
 - Los participantes opinan sobre cómo realizar actividades. La participación implica compromiso por parte de los dinamizadores llevar a cabo las propuestas de las personas participantes.
 - Se llevan a cabo acciones educativas que permiten a los y las jóvenes conocer, diseñar y desarrollar propuestas de mejora en relación con los proyectos o acciones que trabajan promoviendo, un modelo de participación activa y propositiva.

Primero reconocer que todos tenemos que aportar y decir. Pero la participación no se puede medir de la misma manera, no todos participan de la misma manera, ni todo el mundo puede aportar de la misma manera. Por lo tanto, cuando nosotros hablamos de cómo generamos participación o cómo construimos la participación en Itaca, primero hacemos observación inicial de quién ha de participar, y reconocen que no todo el mundo puede participar de la misma manera (EPI1AEI).

- **Metodologías y estrategias de participación,** mediante la promoción de espacios y estructuras de encuentro donde el debate y la reflexión compartida son elementos clave de la participación.

La participación es la clave de un crecimiento continuo de esta comunidad educativa, basado en el espíritu de la corresponsabilidad. Promover la convivencia y la participación en la vida de los proyectos de la Fundación –mediante una estructura de participación y velando por un ambiente abierto y acogedor– hace de la Fundación un lugar privilegiado donde experimentar y compartir nuevos valores y vínculos que abren nuevos horizontes a todos sus participantes (FM Premi Joaquim Grau).

- **Criterios para valorar la participación.** En las entidades se destacan:
 - La implicación: profesionales y participantes muestran interés por formar parte de proyectos e iniciativas sociales, que permiten generar mejoras en el territorio (campañas de sensibilización y prevención, espacios intercambio cultural...).

- La información: existencia de espacios de información y de reflexión conjunta en torno a la temática que plantean abordar.
- La capacidad de decisión: contar con espacios para que las personas que participan tomen decisiones reflexionadas; mediante acciones educativas, se trabaja el desarrollo de las capacidades de diálogo y debate para la toma de decisiones.
- El compromiso-responsabilidad: incentivar el protagonismo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes a partir de facilitar que las diversas potencialidades presentes en los grupos se conviertan en el motor de las acciones colectivas.

En el barrio hay todo este proceso de desarrollo comunitario, tanto aquí como en Roquetas, que ha ayudado mucho a reforzar esta participación pública en todos los niveles de la zona, de poder charlar con la asociación de vecinos que se encargan del urbanismo y hacer un trabajo con ellos, o incluso con los chicos (EPPM2AE).

- **Resistencias a la participación infantil y juvenil.** En los tres casos se identifican tres tipos de resistencias, que a la vez se convierten en retos para las mismas entidades:
 - Falta de cultura de participación en el ámbito social.
 - Desconfianza de la comunidad en las capacidades de los jóvenes para promover acciones socioculturales de carácter comunitario.
 - Dificultades (miedo) de los adultos para asumir nuevos roles y promover la participación de menores.

Todos estos actores fomentamos la participación tenemos este discurso muy aprendido, pero metodológicamente nos cuesta mucho, porque este cambio de rol, de no poder controlar y de dejar que pase no lo puedes controlar –de hecho, no lo tienes que controlar– eso es complicado (EPM4 AE).

Objetivo 3. Construcción de un modelo de ciudadanía responsable, crítica y comprometida

En relación con este objetivo se destacan tres aspectos: los modelos de ciudadanía, los objetivos del modelo de ciudadanía y las metodologías y estrategias para la construcción de un modelo de ciudadanía responsable.

Sobre los **modelos de ciudadanía** que las entidades desarrollan, se constata que las entidades analizadas se convierten en espacios donde niños, adolescentes y jóvenes, así como sus familias pueden experimentar el modelo de ciudadano consciente que ayuda a las personas a reconocer sus derechos y a actuar como agentes activos de la comunidad: «Ciudadanía, es aquella apuesta que hace una persona para vincularse con una ciudad, a las personas que le rodean y transformar» (EPI9AT).

Respecto a los **objetivos del modelo de ciudadanía responsable, crítica y comprometida**, se plantean los siguientes:

- Promover una ciudadanía con capacidad de transformación y movilización social.
- Fomentar una ciudadanía que trabaje para la igualdad de oportunidades y la justicia social, liderando procesos de reivindicación social para la creación de recursos y servicios y cuestionando a su vez aspectos estructurales de los sistemas de atención y promoción a las personas.

Ciudadano o ciudadana es alguien que se siente parte de algo, por ejemplo, de Marianao, pero a la vez de sentirse parte de Marianao y de decir: «Yo soy parte de Marianao», puede decir: «Yo soy parte de Marianao y construyo Marianao». Las personas son y construyen el entorno en el que están (EP-M6AT).

Las entidades estudiadas destacan las siguientes **metodologías y estrategias para la construcción de un modelo de ciudadanía**:

- Construcción de contextos donde experimentar procesos de cambio y asumir responsabilidades de forma corresponsable.
- Acompañamiento socioeducativo por parte de profesionales.
- Creación de estructuras y mecanismos para recoger la opinión de los vecinos y las vecinas sobre posibles cambios a realizar en el territorio.
- Propuesta de realización de programas para educar a niños, niñas, adolescentes y jóvenes como parte de una ciudadanía activa. Se focaliza la intervención en educar a los participantes en la reflexión y la denuncia social.
- Desarrollo de acciones de voluntariado de carácter solidario, para el aprendizaje y la práctica del compromiso social:

Es importante para la sociedad que sean adultos autónomos con espíritu crítico, con ganas de decir lo que piensan y de hacer y de saber que pueden hacer muchas cosas (EPPM5AE).

Objetivo 4. Fomento de la cohesión social

Con relación al fomento de la cohesión social, en los casos analizados se identifican elementos como: igualdad de oportunidades, justicia social, identidad ciudadana, bienestar y seguridad, redes de apoyo social e inclusión social.

Respecto a la **igualdad de oportunidades**, en las tres entidades se llevan a cabo actuaciones de carácter compensatorio para la superación

de dificultades sociales y la creación de vínculos comunitarios. Estas actuaciones se concretan en proyectos y actividades relacionadas con los ámbitos de la formación, la empleabilidad, el ocio y la cultura. Son también entidades que velan por un acceso igualitario a los recursos del territorio y ofrecen respuestas socioeducativas a las situaciones de soledad y aislamiento social existentes.

Inserjove es un proyecto destinado a la empleabilidad y se configura como un recurso socioeducativo para los jóvenes del barrio que se encuentran en un momento de cambio en su transición al mundo laboral y propone un acompañamiento en el proceso de transición de la escuela al trabajo en tres niveles diferentes: la prevención, la orientación y el acompañamiento (AEIPEC 2016).

En cuanto a la **justicia social**, las entidades trabajan por reducir la brecha social (formativa, económica, cultural, ...) como elemento necesario para la construcción de una comunidad cohesionada. Para hacerlo posible se llevan a cabo acciones de denuncia y proyectos donde la ciudadanía pueda participar plenamente de la vida comunitaria y se desarrolle según sus necesidades.

Apoyo a la escolaridad positiva. Es decir, hacer acompañamientos, otorgar apoyos, disponer herramientas, recursos. Hay todo un conjunto de iniciativas que procuran o tienen como objetivo final procurar que las trayectorias educativas sean exitosas. Tanto en Primaria, como en Secundaria como en la edad postobligatoria. Tenemos diferentes iniciativas, como el proyecto «Éxit», el proyecto «Becas solidarias», el proyecto «Pigmalión». Hay toda una serie de iniciativas que quieren combatir el fenómeno del fracaso o del abandono escolar (EPM2AE).

En las tres entidades se expresa que la **construcción de identidad ciudadana** requiere:

- Impulsar iniciativas integradoras para el reconocimiento positivo de la diversidad.
- Fomentar espacios y programas para potenciar la relación intergeneracional e intercultural, de modo que se favorezcan las relaciones entre personas de diferentes culturas y realidades sociales diversas.
- Establecer normas y valores compartidos, mediante la programación de actividades abiertas a la comunidad que generan conocimiento y reconocimiento mutuo.
- Visualizar la riqueza que aporta la diversidad cultural, promoviendo conocimientos sobre las formas diversas de relacionarse y de afrontar las situaciones socioculturales y relacionales.

Trabajan con todo tipo de colectivos y todos hacen uso de la entidad. No es que sea una entidad que haya optado por los grupos de mujeres pakistáníes, no; ellos tienen un grupo de mujeres de prelaboral y allí puede haber una persona de origen árabe o una persona del barrio de Verdún de toda la vida. Creo que, en este sentido de la población con la comunidad, es una entidad que sí lo promueve, y me consta que con los niños a veces salen este tipo de conflictos interraciales y es un tema que se trabaja (EPPM7AT).

En cuanto al **bienestar y la seguridad**, los tres casos señalan que las entidades se convierten en espacios educativos para la atención y la protección de los niños, niñas y adolescentes, así como para el acompañamiento familiar y escolar; se ofrecen pautas educativas y contextos donde aprender a gestionar el tiempo de ocio de forma positiva. Las entidades también desarrollan acciones de análisis y diagnóstico de las necesidades y de los riesgos existentes en el territorio para identificar y buscar vías de solución o de reducción de sus efectos.

El ámbito del apoyo a los niños y a las familias, siempre desde una mirada preventiva y desde una mirada proactiva. No somos una entidad vinculada al mundo de la emergencia social, básicamente estamos trabajando siempre desde estructuras de prevención y de promoción (EPM2AE).

Con las **redes de apoyo social**, las entidades realizan acciones de carácter comunitario que facilitan la mejora de relaciones y la comunicación entre iguales y entre varias generaciones y culturas. También manifiestan que es necesario para la construcción de estas redes de apoyo, que generan vínculos entre las personas y sentido de pertenencia, poder contar con recursos y con información adecuada para establecer canales de comunicación directa, y no siempre ni necesariamente formalizada.

Nosotros hablamos mucho de excusas. Cómo construir excusas que permitan que la gente se encuentre, que la gente se aglutine, que la gente se movilice, que la gente se vincule con alguna iniciativa. Y ahora, por ejemplo, con el grupo de familias, el servicio de atención a las familias que se está haciendo. El banco de tiempo es una experiencia también muy interesante (EPM2AE).

Respecto a la **inclusión social**, los elementos identificados por las tres entidades hacen referencia a la transmisión de normas y valores compartidos, al trabajo conjunto entre todos los agentes de la comunidad (Administración, recursos técnicos y ciudadanía para garantizar los derechos sociales, políticos, económicos) y a la promoción de la participación política como herramienta e instrumento de reivindicación social.

Metodologías del modelo de liderazgo social

Los datos recogidos en el estudio nos muestran el uso de dos metodologías significativas: el trabajo comunitario y el acompañamiento.

Trabajo comunitario

El trabajo comunitario se concreta en tres aspectos: el trabajo en red, el grupo como contexto de relación y de crecimiento personal, y la dinamización sociocultural.

Las características del **trabajo en red** son:

- Es un trabajo sistemático, de colaboración y de complementación entre los recursos del territorio que, a partir de la articulación comunitaria, permite establecer espacios de colaboración estables y de transmisión de conocimiento que potencia el trabajo conjunto entre recursos y profesionales de la red público-privada.
- Da importancia a la construcción de las redes como espacios de reflexión y de debate para diseñar y desarrollar acciones, generándose nuevos modelos de trabajo socioeducativo. Son redes activadoras de tejido social y de asociacionismo ciudadano. Las familias tienen un papel protagonista como agentes clave de las intervenciones.
- Emplea metodologías para fortalecer la capacidad de colaboración entre los servicios y proyectos, las familias y las personas voluntarios del territorio, sumando esfuerzos para lograr mejoras sociales y/o reivindicar derechos sociales. Las principales metodologías y técnicas del trabajo en red que se identifican como necesarias para alcanzar los objetivos anteriores son: el diseño de planes de trabajo y estrategias compartidas para alcanzar niveles óptimos de desarrollo personal y social; la realización de diagnósticos comunitarios para detectar necesidades y soluciones compartidas; espacios de diálogo y debate entre los diferentes agentes (entidades, administraciones y ciudadanía) para el intercambio fluido de información y la promoción de iniciativas dirigidas a jóvenes para que conozcan los recursos del entorno y puedan tener experiencias de participación social y de implicación en la mejora del territorio, con una implicación necesaria de escuelas y de institutos.

Trabajar de manera coordinada con una gran red de profesionales, de entidades y servicios del territorio. El trabajo transversal y la acción educativa integral sobre la población beneficiaria hace que esta participe activamente en las plataformas de intervención comunitaria de Verdum-Roquetes (P24FPM, memo 2009).

En cuanto al **grupo como contexto de relación y de crecimiento personal**, en sus territorios de referencia, las entidades analizadas se convierten en «espacios de socialización», especialmente para las personas más vulnerables de la comunidad, plataformas facilitadoras de incorporación a la comunidad. Emplea acciones y proyectos orientados a potenciar la vinculación y la implicación de los jóvenes con las entidades y las comunidades, por lo que estas entidades se convierten generadoras de compromiso social. Así, aparece el grupo como contexto para el desarrollo de capacidades personales, mediante la realización de proyectos compartidos relacionados con la reflexión, la ayuda mutua y la activación de relaciones y el acompañamiento grupal por parte de profesionales-dinamizadores. Y se establecen vínculos y vivencias de diversidad cultural, de género y de estilos de vida. Se potencia, pues, un trabajo igualitario con todas las niñas, niños y adolescentes del territorio, sea cual sea su condición social, su sociedad de origen o sus necesidades socioeducativas.

A través de relaciones vamos creando un vínculo, se va creando confianza con los que llevamos más tiempo, nos ayudan y también nos van ayudando en relación con los niños. En invierno, por ejemplo, hicimos una dinámica para que entre las madres marroquíes o latinas rompieran esos grupitos (EPI6AE).

Respeto a la **dinamización sociocultural**, las entidades expresan la importancia de la realización de acciones y proyectos que activen y promuevan la participación social y el crecimiento democrático, siendo la animación sociocultural una metodología adecuada para su desarrollo. Asimismo, se destaca la necesidad de realizar acciones para la promoción de la cultura, el reconocimiento de la diversidad cultural y la construcción de la identidad cultural y el sentimiento de pertenencia.

Crear colectivos de jóvenes que desarrollen su idea para que se creen como colectivo, como grupo social. La manera jurídica de agruparse es la que ellos quieren, pero por lo menos que hagan transformación social. Colectivos de jóvenes que primero hacen un diagnóstico del barrio. Jóvenes que están dando una respuesta a una necesidad (EPM3AE).

En relación con la **metodología del acompañamiento socioeducativo** se identifican principios y características de esta metodología:

- Es una herramienta de ayuda y apoyo que permite afrontar situaciones sobrevenidas para las personas o grupos que requieren de un saber técnico mediante la aplicación de métodos y técnicas diversas (mediación, la escucha activa, educación de calle) de

manera flexible y adaptada a las necesidades y a las capacidades de las personas.

- Requiere la construcción de vínculos de apoyo y confianza entre personas profesionales, voluntarias y participantes de la entidad para establecer relaciones cercanas y generar espacios de ayuda mutua.
- Requiere el trabajo compartido entre los diferentes agentes de la comunidad para dar respuesta a las necesidades de las personas y del barrio.

Los tenemos que acompañar en este proceso, que deben ser responsables de sus acciones. Se han de autogestionar y deben ser ellos los protagonistas y siempre dar la oportunidad. La Fundación Marianao, en todo lo que tiene que ver en trabajar con jóvenes, hemos empezado a desarrollar el trabajo desde el 2006, llevamos nueve años. En nueve años hemos crecido mucho, porque también no sabíamos cómo hacerlo, pues nos vamos adaptando continuamente a las necesidades (EPM3AE).

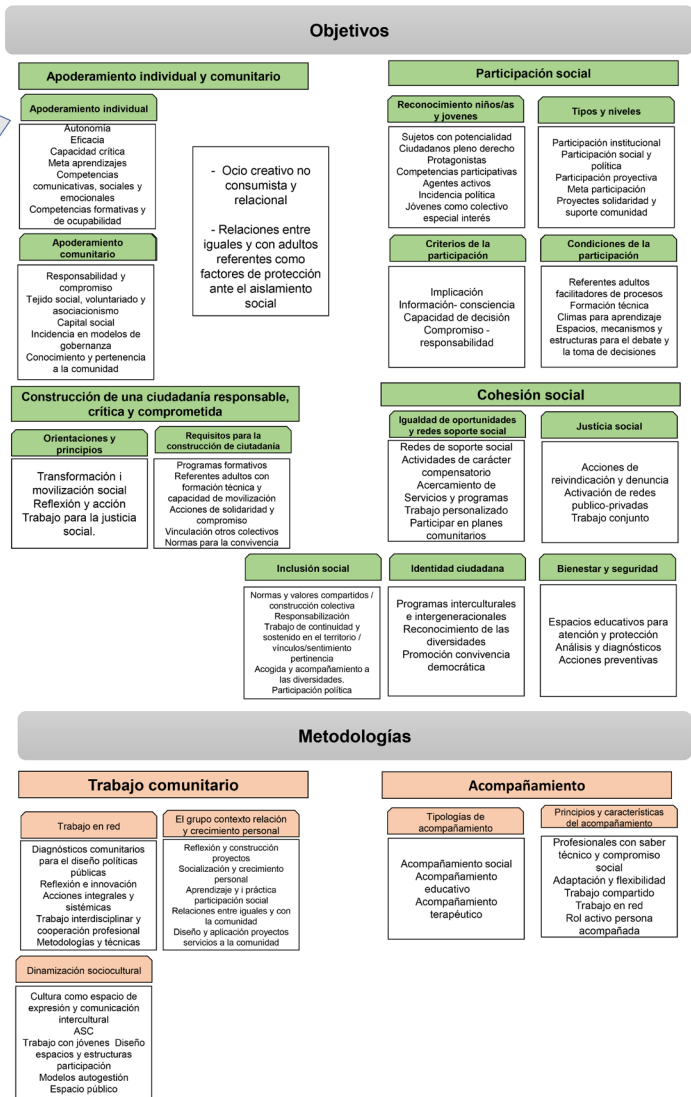
Finalizamos el apartado de resultados presentando los elementos identificadores del modelo de liderazgo social de las entidades de tiempo libre educativo y de acción social que trabajan con la infancia y la adolescencia (figura 12.2). Estos elementos se extraen de los datos de carácter cuantitativo y cualitativo recogidos mediante los instrumentos mencionados en el apartado de metodología.

Conclusiones

Presentamos el capítulo de conclusiones a partir de cuatro ejes: un primero, relacionado con cómo las entidades analizadas consideran y reconocen a niñas, niños, adolescentes y jóvenes con los que trabajan; un segundo, en torno al modelo de participación y de ciudadanía que se promueve desde las mismas, el tercer eje relacionado con el trabajo con la comunidad y desde la comunidad, y, finalmente, un cuarto eje centrado en cómo estas entidades orientan su acción para la construcción de sociedades inclusivas, con igualdad de oportunidades y de justicia social.

Respecto al **eje 1: Reconocimiento de la infancia y la adolescencia y su protagonismo**, las entidades estudiadas reconocen a los y las menores como sujetos de derecho, con potencialidades y capacidades para contribuir al desarrollo de la comunidad. Son entidades que trabajan más allá de la infancia y la adolescencia vulnerable. Los profesionales que trabajan en estas instituciones ofrecen herramientas y recursos con el objetivo de romper con historias de vida vinculadas a las carencias, y

Figura 12.2. Elementos identificadores del modelo de liderazgo social de entidades de tiempo libre educativo y de acción social que trabajan con la infancia y la adolescencia.



considerar a niños, niñas y adolescentes como seres sociales, independientes, con capacidad de cambio y decisión, rompiendo así, el círculo de la pobreza material y sociocultural que en muchas ocasiones acompaña a varias generaciones de una misma familia.

Esta mirada que sitúa la infancia, adolescencia y juventud en el centro de la intervención como protagonista de su desarrollo no siempre está presente en estas instituciones. Es necesario, por tanto, que estas ayuden a extender esta concepción de la infancia a otras instituciones como la escuela, la familia, los espacios de ocio, la salud..., haciendo realidad la máxima: «Los niños requieren ser considerados como sujetos y ciudadanos con derechos y deberes».

Respecto al **eje 2: Modelo de participación y construcción de ciudadanía**, la participación en programas y acciones concretas es algo que ya está presente en entidades como las estudiadas, pero ¿por qué no introducir también a los participantes en órganos y espacios de decisión dentro de las instituciones? Si buscamos instituciones, será necesario que los participantes directos de las acciones y protagonistas de su desarrollo puedan ampliar el campo de decisión, así como reflexionar, debatir y decidir sobre qué quiere hacer la entidad, cómo lo quiere hacer, dónde y con quiénes evaluar.

También es clave en este tipo de entidades promover prácticas de participación social desde la infancia, siendo los niños y las niñas agentes activos en los territorios y activadores de tejido social y asociacionismo.

Hacer posible este modelo de participación requiere, por parte de las entidades, la creación de estructuras y climas que la hagan posible. Estructuras abiertas para acoger a todas las personas de la comunidad; también la creación de climas educativos donde todas las personas se puedan servir libres para aportar sus opiniones y propuestas.

Construir ciudadanía responsable, crítica y comprometida implica el conocimiento y respeto a las normas de convivencia, que hacen posible sociedades acogedoras y respetuosas hacia la diversidad. Ciudadanías que se construyen a partir de la reflexión, el debate y las acciones compartidas. Podemos decir, por tanto, que este modelo de ciudadanía camina hacia una educación explícita y consciente donde las personas profesionales y voluntarias de estas entidades ayuden la infancia y a la juventud a desarrollar acciones de apoyo y promoción de la comunidad. Son especialmente relevantes para la construcción de este modelo de ciudadanía los programas y acciones de solidaridad y de servicio a la comunidad.

Respecto al **eje 3. El trabajo con y desde la comunidad**, las entidades estudiadas actúan como plataformas que hacen posible el trabajo conjunto y en red entre todos los agentes (escuelas, entidades de tiempo libre educativo, actividades extraescolares...) del territorio. Para ello se requieren modelos de organización y de trabajo cooperativos y flexible.

La experiencia grupal es un elemento clave en el trabajo comunitario. Las entidades de tiempo libre educativo y acción social, desde su perspectiva metodológica, otorgan a este una importancia capital. El grupo cumple especialmente tres funciones: ser un espacio para el diseño y la realización de proyectos, ser un espacio para la socialización y ser un espacio donde aprender y practicar la participación social y política.

La participación en la cultura se convierte en elemento necesario para la promoción de la infancia y la juventud y de forma muy especial, para aquellos que se encuentran en situación de vulnerabilidad social. Las niñas, los niños, los adolescentes y jóvenes que participan no necesitan únicamente de las entidades recursos para cubrir las necesidades básicas, sino que también necesitan fortalecer y desarrollar un mejor acceso a los bienes culturales.

Las entidades estudiadas se encuentran arraigadas en el territorio, activando y dinamizando el espacio público como espacio de producción y participación. Intervenir en medio abierto permite prevenir situaciones y conductas de riesgo, así como también acercarse a niños, niñas, adolescentes y jóvenes que no quieren participar en las instituciones.

En el marco de la dinamización sociocultural, la ASC es una metodología que permite abordar en los grupos y las comunidades, de forma integrada la participación social, el desarrollo cultural y la dimensión educativa de las acciones.

Respecto al **eje 4. Construcción de sociedades inclusivas, con igualdad de oportunidades y de justicia social**, las entidades de tiempo libre educativo y de acción sociocultural promueven y ayudan a construir redes de apoyo social actuando como factor de protección ante el aislamiento social.

La promoción de la convivencia ciudadana es también un aspecto significativo. Mediante los programas de educación intercultural e intergeneracionales se crean vínculos de origen cultural y generaciones diversas, por lo que se favorecen las relaciones entre personas y grupos del territorio. Especialmente importante es la atención y el trabajo de estas entidades con colectivas en situación de vulnerabilidad, que mediante espacios normalizadores pueden acceder a la mejora de su bienestar.

En las tres entidades analizadas nos hemos acercado a la realidad de niñas, niños, adolescentes y jóvenes que no son acogidos y aconsejados adecuadamente en los llamados recursos ordinarios. Cuando llegan a este tipo de entidades, donde disponen de espacios y contextos acogedores, donde son valorados desde sus realidades, y con los que se trabaja partiendo de sus motivaciones y su realidad social, pueden realizar procesos educativos de éxito e implicarse activamente en sus comunidades.

Referencias

- Álvarez, C. (2012). «La elección del estudio de caso en investigación educativa». *Gazeta de Antropología*, 28 (1): 1-12.
- Armengol, C. (2006). *Perspectives de l'educació en el lleure. Perspectives de l'educació en el lleure*. Barcelona: Claret.
- (2012). «La intervenció en el lleure d'infants i joves: panoràmica de la diversitat». *Educació Social: Revista d'Intervenció Sòcioeducativa*, 50: 46-68.
- Castiñeira, A.; Lozano, J. (2012). *El poliedre del lideratge. Una aproximació a la problemàtica dels valors en el lideratge*. Barcelona: Barcino.
- Hernández, R.; Mendoza, C. P. (2008). «El matrimonio cuantitativo-cualitativo: el paradigma mixto». En: *VI Congreso de Investigación en Sexología*. Congreso efectuado por el Instituto Mexicano de Sexología, A. C. y la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, Tabasco, México.
- Hernandez, R; Fernandez, C.; Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Johnson, R. B.; Onwuegbuzie, A. J.; Turner, L. A. (2007). «Toward a definition of mixed methods research». *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (2): 112-133.
- Kazem, R. (2009). «Los estudios de casos y el problema de la selección de la muestra: aportes del sistema de matrices de datos». *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 13 (1): 71-89.
- Martínez, R. (2011). *Políticas públicas e innovación social. Marcos conceptuales y efectos en la formulación de las políticas* (trabajo de fin de máster). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Novella, A. et al. (2014). *Participación infantil y construcción de la ciudadanía*. Barcelona: Graó.
- Parés, M.; Castellà, C.; Subirats, J. (2014). *Nous lideratges en moments de canvi. Reflexions sobre lideratge i transformació social*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos, interrogantes y métodos*. España: La Muralla.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study*. Londres: Sage.
- (2005). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Trilla, J. (1999). «Tres pedagogies del lleure i 1 més». *Revista d'Educació Social*, 11.
- (2012). Els discursos de l'educació en el lleure. *Educació Social: Revista d'Intervenció Sòcioeducativa*, 50: 31-45.