

INVESTIGACIONES APLICADAS

## La comunidad municipal como organización en red: algunos elementos de referencia para la mejora de la gestión comunitaria

### *The municipal community like organization in net: some elements of reference for the improvement of the community management*

Jorge Alberto CONDE VIÉITEZ<sup>1</sup>  
Alberto DE LA TORRE GARCÍA<sup>2</sup>

Fecha de recepción: 18-09-2003

Fecha de Aceptación: 08-03-2004

#### RESUMEN

*En este artículo se hace una reflexión sobre las características y funcionamiento del contexto comunitario desde la teoría de sistemas y una propuesta de evaluación de los resultados de la dinámica comunitaria en el ámbito de la organización municipal. Desde la perspectiva que entiende la comunidad como un sistema social abierto en continuo proceso de adaptación a su entorno, los autores elaboran una conceptualización de aquellos elementos o subsistemas que configurarían la red comunitaria. Mediante el estudio de estos subsistemas y sus interrelaciones, los actores locales (colectivos, organizaciones, profesionales o políticos) podrán a través de la creación de un Balance Social de la Comunidad (BSC), evaluar los resultados de la dinámica comunitaria para un periodo de tiempo dado. Ello les permitirá obtener una mejor comprensión de la realidad global de la comunidad y de las potencialidades de intervención. Por último se sugiere la necesidad de desarrollar algunas estrategias de gestión que ayuden a superar barreras actitudinales y culturales al objeto de lograr mayor eficiencia y efectividad en la intervención comunitaria.*

#### PALABRAS CLAVE

*Comunidad, Municipio, Teoría de sistemas, Balance social comunitario, Alianzas, Estrategias, Gestión comunitaria.*

<sup>1</sup> Profesor titular de E. U. de Psicología Social y Psicología de las Organizaciones en la titulación de Trabajo Social. Universidad de Salamanca. Doctor en Sociología.

<sup>2</sup> Profesor titular de la Universidad de Psicología de las Organizaciones en la titulación de Psicología. Universidad de Salamanca. Doctor en Psicología.

### ABSTRACT

*In this article a reflection is done on the characteristics and functioning of the community context from the system theory. From the perspective understanding the community as a social system opened in continuous process of adjustment to environment, the authors elaborate a conceptualization of those elements or subsystems that would form the community net. By means of the study of these subsystems and their interrelationships, the local actors (collective, organizations, professionals or politicians) will be able by the creation of a Social Balance of the Community to evaluate the results of the community dynamics for a period of time. Lastly, the necessity of developing some strategies of organizational administration is suggested helping to overcome actitudinales and cultural to achieve bigger efficiency and effectiveness in the community intervention.*

### KEY WORDS

*Community. Municipality. system of Theory. community social balance. Strategies. community net. Community administration.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende fundamentarse principalmente en la contribución especial que aporta la visión ecológica y sistémica a la intervención psicosocial en la comunidad, ya que facilita una gran capacidad para identificar las potencialidades de una comunidad y acceder/utilizar los recursos comunitarios existentes, o de generar/construir nuevos recursos tanto de carácter material o tangible (financiación, ayuda logística...), como de carácter intangible (conocimientos, aprendizajes...). Aquí nos referiremos más concretamente a algunos postulados que se derivan de los enfoques ecológico y sistémico aplicado a la comunidad municipal, y de algunas consecuencias

operativas que ello conlleva para la intervención social en el ámbito municipal, entendiendo ésta, como una amplia red de redes (familias, organizaciones empresariales y no lucrativas, servicios profesionales etc.), y que se caracteriza porque esa red o sistema social mantiene cierto grado de cohesión e interdependencia condicionado fundamentalmente por ocupar un mismo territorio físico, por mantener unos rasgos de identidad sociológica comunes (conocido como pueblo o ciudad) y cuya vertebración jurídico-político se conoce como municipio con objetivos políticos compartidos. Es conveniente sin embargo, reconocer la dificultad de analizar la comunidad como un sistema u organización social en red, pues como bien afirma Maritza Montero

(2003) *“las redes son la expresión más evidente de las relaciones sociales que construimos y en las que somos. Así no sólo son una fuente creativa de recursos, dinámica y flexible, sino también, como todo fenómeno humano complejas”* (pág.177).

En este sentido y de acuerdo con Bueno (1999) se hace necesario desarrollar sistemas de intervención psicosocial que ayuden a articular procesos o proyectos de construcción y desarrollo personal “en” y “con” la Comunidad. Por ello, en este cometido, puede resultar productivo realizar una propuesta de aplicación de análisis sistémico para seguir avanzando en la mejora de la gestión e intervención psico-social en el ámbito municipal, desde los presupuestos que se derivan de la Dinámica de sistemas (Bertalanffy,1968) y del modelo ecológico (Barker, 1968; Bronfenbrenner,1979; Caron, 1996; Musitu, 1996), así como desde los planteamientos desarrollados en los últimos años conocidos como dirección y trabajo en red (Villalba, 1993; Davas y Najmanovich 1995, Castells 1997, Itriago Itriago, 2000; Morillo de Hidalgo, 2000).

Cabe resaltar los intentos de operativizar el modelo ecológico a los problemas de comportamiento desde los planteamientos de Barker (1968) y Bronfenbrenner (1979) que consideran que el marco idóneo para el análisis de la conducta es conocer los escenarios de conducta en los que ésta se desarrolla y de los que recibe un considerable poder coercitivo. De esta manera el ecosistema, es decir, el sistema en el interior del cual se estructuran las transacciones entre individuo y entorno resulta fundamental para entender mejor la complejidad del comportamiento. Bajo este marco teórico, resulta interesante recordar la clásica propuesta de niveles sugerida por Bronfenbrenner, (MICROSISTEMA -entornos inmediatos que contienen a la persona : familia,

escuela o trabajo, barrio-, MESOSISTEMA-relaciones entre esos entornos-, EXOSISTEMA -entornos donde la persona no está presente pero es influida por ellos-, y MACROSISTEMA- factores socio-económicos y culturales de tipo macrosocial), y que ha sido aplicada con éxito para el trabajo de área específicas como la familia, infancia, y juventud y con programas de tercera edad y de acción comunitaria ( Luque y Navarro, 1988, Villalba, 1993; Caron, 1996). El enfoque sistémico, por otra parte, se viene utilizando habitualmente en el campo de la psicoterapia familiar (Sales, 1998), en trabajo con familias y grupos de autoayuda, o para explicar el funcionamiento y la dinámica cambiante de las organizaciones.

Una de las peculiaridades del enfoque eco-sistémico es que supone una ruptura con el modelo clásico determinista o mecánico imperante en la ciencia clásica, en la medida que, admite que las relaciones entre diferentes partes en movimiento no pueden concebirse sino es en referencia a la totalidad en la que se inscriben. De aquí la analogía entre la Comunidad y un organismo vivo. Las observaciones de la biología y de la física contemporánea coinciden en señalar que las conexiones son más importantes que las características propias de cada uno de los elementos de un conjunto. No solamente, el todo es más que la suma de las partes, sino que las partes no serían tales si no fuesen elementos de un todo. Es precisamente en Psicología Social con la Teoría del Campo psicológico formulada por Lewin (1935, 1944) y sustentada en los principios de la Gestalt, la que dará un impulso importante a esta visión al considerar como principio fundamental la interacción entre las condiciones del entorno y las tendencias naturales del individuo de forma dinámica. Ello se hace más explícito en su referencia al análisis de entidades grupales, que Lewin las concibe a partir de la interdependen-

cia entre sus miembros: *“la concepción del grupo como todo dinámico debe incluir una definición que se basa en la interdependencia de los miembros (o mejor de las subpartes del grupo)”* (1951, p.142). Por tanto, la condición *“sine qua non”* para la existencia del grupo es la existencia de una interdependencia.

Como nos ilustra Villalba (1993) esta visión relacional derivada de los modelos ecosistémicos y del enfoque lewiniano vuelve a cobrar un importante interés a través del concepto de *“red social”* con el que se refuerza una perspectiva de trabajo que enfatiza la relevancia de analizar las relaciones o vínculos sociales para la intervención. La red social se puede definir en relación a una persona o familia, en relación a una organización, o en relación a una red de redes como es el caso de la comunidad municipal que aquí nos ocupa. En relación con ello, Morillo de Hidalgo (2000) considera que *“es evidente que las redes sociales preexisten en muchos casos a la intervención y lo que esta hace es revelar o mejor aún ‘desvelar’ su existencia reconociéndolas y haciendo a sus integrantes conscientes de ellas y de sus potencialidades de acción”* (pág.11). Esta concepción ecológica en opinión de Caron (1996), supera la noción del sistema relacional para considerar al ser humano como un ser vivo que debe asegurarse un acceso a los recursos materiales y sociales a través de un sistema social complejo y un ambiente físico para favorecer su adaptación biopsicosocial.

## 2. OBJETIVOS

El interés de este trabajo se centra por tanto, sobre la base de los supuestos teóricos aludidos, reflexionar primeramente en el tercer apartado, sobre el concepto de comunidad municipal como una red o sistema social que funciona de forma abierta, identificando y conceptualizando

las principales partes o elementos subsistémicos que componen este sistema social que constituye el municipio, y así estar en condiciones de poder analizar e interpretar más adecuadamente aquellos flujos de intercambio e interacción que existen entre los componentes o elementos de la red municipal y que explicarían ciertos resultados de la dinámica comunitaria. Posteriormente, en el cuarto apartado, tratamos de identificar y explicar desde la terminología empleada en la teoría de dinámica de sistemas, las características del funcionamiento de dicho sistema o contexto municipal, entendida como una peculiar red de redes sociales en la que se desenvuelven los individuos (ciudadanos)- y las relaciones y vínculos sociales entre los elementos que componen esa red o contexto municipal. Con la aplicación del análisis sistémico al ámbito municipal, pretendemos favorecer una mayor comprensión de las influencias del entorno y de la dinámica interactiva de la comunidad y su evolución, al objeto de que potenciales actores o agentes comunitarios con responsabilidades sociales en la comunidad, puedan conseguir anticipar y prevenir determinadas tendencias de los procesos sociales desarrollados en el mismo, y abrir nuevas posibilidades para que los individuos pero también los grupos sociales y las organizaciones, puedan afrontar en mejores condiciones su inserción social y laboral comunitaria, a la vez que poder desarrollar sus aspiraciones y expectativas personales y colectivas.

Dicho análisis sistémico y globalizado del funcionamiento de la comunidad municipal, nos ha servido de guía o mapa orientativo, para que en el quinto apartado, propongamos a efectos prácticos, el diseño de un instrumento de gestión conocido como Balance Social aplicado a la comunidad municipal, que tal como se viene efectuando en el campo de las empresas e incluso de las organizaciones no-lucrativas, posibilitaría el que determi-

nados actores comunitarios (colectivos, organizaciones profesionales o políticos) puedan efectuar una evaluación de los resultados de la dinámica del sistema comunitario para un periodo de tiempo dado. Desde la perspectiva eco-sistémica, la evaluación de los resultados ocurridos en la comunidad, contribuirá a promover una mejor gestión de las acciones de intervención en la comunidad, para lo cual se discute de forma exploratoria los parámetros y las líneas básicas para la creación de un Balance Social Comunitario (BSC) utilizando la experiencia acumulada de su aplicación en otros campos.

En la parte final del trabajo, correspondiente al sexto apartado, y como consecuencia de la importancia decisiva que adquieren los intercambios y las mutuas relaciones y vínculos existentes entre las diferentes partes o subsistemas que componen el sistema socio-comunitario municipal, se comentan algunos problemas relativos a las barreras actitudinales y culturales existentes entre los diferentes colectivos y organizaciones del municipio. Barreras que obstaculizan tanto la creación de *proyectos comunes compartidos* que facilitarían el desarrollo y bienestar socio-económico municipal, como la elaboración de medidas preventivas y de solución a numerosos problemas con los que se enfrentan actualmente los municipios. Para superar dicha problemática, sugerimos la posibilidad de que puedan utilizarse ciertas estrategias de gestión que resultan funcionales y complementarias con la teoría de sistemas para lograr una mayor efectividad de la intervención comunitaria.

Empezaremos por sugerir a continuación, una propuesta de aplicación de la teoría de sistemas a la Comunidad -pueblo o ciudad-, entendida ésta como una unidad de carácter socio-cultural y económico y que a nivel político-formal dicha organización social se correspondería con el Municipio. Es necesario matizar, que

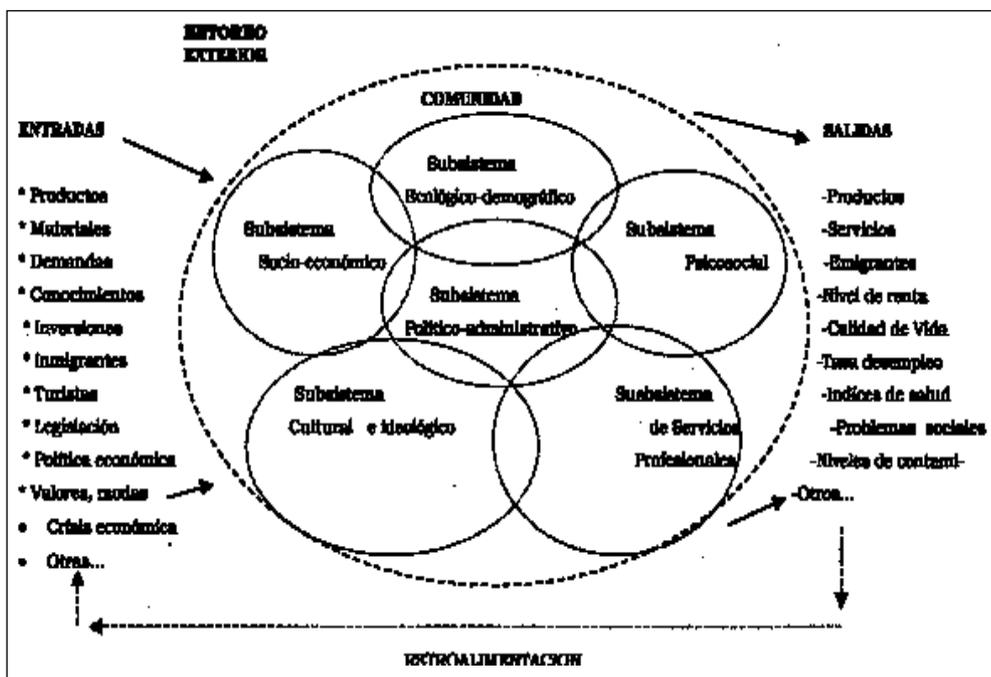
dicho enfoque también puede tener su aplicación a un nivel analítico más amplio como es el de la "región" o el de la "Comunidad Autónoma" pero que no es objeto de la propuesta del presente trabajo ya que requeriría desarrollar un modelo específico relativamente diferente.

### **3. LA COMUNIDAD MUNICIPAL COMO SISTEMA SOCIAL ABIERTO: ELEMENTOS SUBSISTÉMICOS**

El enfoque sistémico, en la versión de Bertalanffy (1968) y que utilizarán también Katz y Khan (1978), Kast y Rosenzweig (1993) en su aplicación a las organizaciones, considera que un sistema es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente. Aplicado a la comunidad municipal, ello implicaría considerar la Comunidad como un sistema social abierto, en constante interacción interna y externa, formado por un conjunto de personas y colectivos que habitan el mismo territorio, con ciertos lazos sociológicos e intereses políticos comunes, y compuesto por una serie de partes o variables subsistémicas (Ver Figura-1).

Como se puede apreciar en la Figura-1, la comunidad municipal como sistema social abierto, se caracteriza por ser una forma de organización social en la cual se produce un intercambio continuo entre sus partes internas de algún tipo de ideas, beneficios, servicios, materiales, productos, modos de hacer, etc.; a la vez que también lo hace con su entorno exterior, con el fin de poder alcanzar una serie de objetivos y satisfacer unas necesidades mediante el esfuerzo colectivo. Es decir, primeramente *existiría un elemento de entrada*, referido a la influencia e incorporación de elementos o recursos del entorno exterior a la propia comunidad, como pudieran ser entrada

Fig. 1. Modelo ecosistémico de Comunidad Municipal



Elaboración propia.

de inmigrantes, turismo, inversiones, financiación, materias primas, conocimientos, innovaciones, legislación estatal-autonómica, etc.. En segundo lugar, se daría un proceso de transformaciones interno existente en la propia comunidad, que se corresponde con el desarrollo de una serie de procesos interactivos, intercambios o entramados de relaciones que mantiene un flujo y reflujo constante entre las partes o subsistemas que identifican la estructura comunitaria. Esto supone el desarrollo de acciones y actividades socioeconómicas, políticas, culturales-educativas, de unos estilos de vida...; en definitiva de informaciones y mediaciones organizadas y establecidas con el fin común de desarrollar, fortalecer y alcanzar las metas específicas de una comunidad. Y en tercer lugar, se produciría una serie de salidas o resultados, que se traducen en determinados

niveles de integración social, de salud y calidad de vida, de tasas de delincuencia, de emigración, de niveles de empleo/desempleo, de niveles de satisfacción residencial y felicidad experimentada por la población, etc. Resultados que son producto o consecuencia de la manera en cómo la comunidad utiliza y procesa las entradas del entorno (demandas, influencias e incorporaciones de distintos elementos del exterior) y que puede desembocar en la aparición, desarrollo, incremento o reducción de problemas socio-comunitarios, o de alcanzar determinados niveles de bienestar económico y de calidad de vida, permitiendo así a la comunidad su supervivencia, su desarrollo y su adaptación en un estado de equilibrio o autorregulación.

La consideración del entorno o ambiente desde esta óptica sistémica,

nos permite definir dos tipos fundamentales de sistemas: *abiertos* y *cerrados*. Un sistema abierto se caracteriza por la continua interrelación con su entorno, de él obtiene recursos y a él ofrece sus productos o resultados. Este tipo de sistemas puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente o auto-reproducirse. En cambio un sistema cerrado es autosuficiente, no depende ni mantiene ningún tipo de relación con su entorno. El sistema en este caso, genera todas las entradas o recursos que precisa y, al mismo tiempo, consume el producto obtenido. En la práctica social, ocurre con frecuencia que la comunidad y sus redes, apenas admiten considerar elementos procedentes de fuera de ella misma. Aunque la consideración de sistema abierto o cerrado responde a modelos ideales extremos, que difícilmente se corresponden de manera mecánica o rígida con la realidad social comunitaria, si es posible utilizarla para entender las visiones o percepciones que frecuentemente los ciudadanos y sobre todo los responsables de organizaciones e instituciones comunitarias mantienen acerca del funcionamiento de su organización y/o de la comunidad en la que actúan.

Cuando una organización o comunidad tiende a funcionar como sistema cerrado, ésta es incapaz de renovarse y aprovechar las demandas o influencias positivas del entorno exterior. En dicho caso estaría sometido a un proceso de *entropía* o parálisis que le imposibilita reaccionar adecuadamente a los cambios y exigencias del mundo exterior, con lo que podría acabar experimentando una serie de problemas sociales y económicos: desempleo, incremento de delitos, tráfico y consumo de droga, emigración, envejecimiento..., con lo cual conlleva el riesgo de desaparecer, empobrecerse o estancarse socio-económicamente. Este riesgo sigue existiendo desde el momento en que los responsables comunitarios no planifican o no perciben con suficiente

anticipación aquellas medidas o acciones necesarias para amortiguar, prevenir o remediar ciertos conflictos y problemas comunitarios: ausencia de programas de integración sociocultural con inmigrantes de cultura musulmana, carencia de programas preventivos de consumo de drogas de diseño, inexistencia de medidas sociales, legislativas y económicas para erradicar el desempleo, la marginación etc.

Veamos a continuación los elementos o componentes estructurales básicos que constituirían la comunidad municipal desde esta perspectiva de considerarla como un sistema social abierto.

### **3.1. Variables subsistémicas o mediadores estructurales de la red municipal**

La importancia de entender la comunidad como un sistema social abierto, de carácter dinámico e interactivo, al objeto de posibilitar su supervivencia y en óptimas condiciones, exige que podamos identificar aquellas partes o subsistemas que la configuran. Por ejemplo, autores como M. Marchioni (Lillo y Roselló, 2001) entienden la comunidad como compuesta de cuatro elementos fundamentales de tipo estructural: territorio, población, demanda (problemas que esta población expresa) y recursos de los que puede disponer. Sin embargo, los planteamientos actuales que conceptualizan la comunidad como red social, como grupo, como colectivo etc., implica asumir como sostienen Lillo y Roselló (2001) *“que los problemas sociales que sufren determinados colectivos sujetos de la intervención son también de la propia comunidad, y las redes sociales van a generar nuevos recursos que desde la comunidad ofrecen nuevas oportunidades y habilidades que aumentan la competencia y autonomía de los propios individuos y como consecuencia de la propia comunidad.”* (pag.89).

Aún así es necesario alertar que muchas veces se atribuye al concepto de red social la función de apoyo con efectos positivos, denominándolas redes de apoyo social y "asumiendo que todos los vínculos de las redes son positivos y que todas las redes son sistemas de apoyo" (Wellman, 1981). Aunque la función principal de las redes sociales sea la de proporcionar algún sistema de apoyo, también pueden favorecer tensiones y conflictos (Villaba, 1993).

Es por ello, un requisito central, tratar previamente de identificar y establecer aquellos elementos o dimensiones de la comunidad que ayuden a comprender los procesos más básicos y sustanciales de interacción e influencia mutua que se desarrollan entre esas diferentes y complementarias partes dentro de una comunidad. En este sentido, tomando como marco de referencia los análisis de Kast y Rosenweig, (1987) en el ámbito organizacional y los esquemas de desarrollo comunitario utilizados en trabajo social para el estudio de las comunidades (Ander-Egg, 1980; Natividad Red, 1996) realizamos una propuesta que trata de superar las limitaciones de la clasificación realizada por Caron (1996), el cual limita la existencia de recursos comunitarios a sólo cuatro ecosistemas comunitarios (subsistemas en nuestra terminología): ecosistema familiar, ecosistema educación-trabajo y el ecosistema del ocio. Su limitación consiste en no considerar algunos otros ecosistemas igualmente importantes y necesarios para entender la estructura fundamental de la "telaraña de redes" que conforman la comunidad (por ejemplo no considera el político-administrativo, el cultural y el de servicios profesionales).

La comunidad municipal estaría entonces estructurada en seis elementos subsistemicos o mediadores, a través de los cuales se articula el proceso de transformaciones y retro-alimentación interna

de la vida comunitaria. En la clasificación que a continuación describimos se incluye también una serie de indicadores para evaluar los resultados-salidas que se derivan de los procesos ocurridos en dichos ámbitos subsistemicos (Ver también Cuadro-2). Conviene no confundir los procesos o actividades desarrollados en cada subsistema, con los resultados/salidas o impacto que tienen dichos procesos o actividades.

— *Subsistema político-administrativo-local*: Estaría representado principalmente por el Ayuntamiento como institución representativa de la voluntad política de la comunidad. En ella se toman las principales decisiones sobre los objetivos y políticas a implantar en la Comunidad. Dichos objetivos y políticas responden a veces a intereses electorales antes que a las necesidades reales de la población, pero independientemente de ello, esta institución ejerce una labor importante y decisiva -aunque no exclusiva- para iniciar proyectos comunitarios y administrar distintos recursos de la Comunidad a través del sistema local de gestión administrativa y de la red local de servicios sociales. Otra interesante función que cumple es la actuar como motor y/o agente coordinador de proyectos y acciones conjuntas entre diversas redes sociales como organizaciones y colectivos de la comunidad, pero cuya actividad todavía tiende a ser limitada o restrictiva en muchas comunidades, como más adelante comentaremos. Entre los indicadores habría que incluir un sistema de evaluación del impacto de los proyectos o programas realizados en la comunidad para un periodo de tiempo dado. Para ello se pueden tomar como referencia los indicadores correspondientes a otros subsistemas al objeto de medir los efectos de las políticas suscitadas en esos subsistemas.

— *Subsistema ecológico-demográfico*  
La comunidad o municipio se ubica en un territorio ó espacio físico en virtud de

las actividades o funciones que los ciudadanos desarrollan. El medio físico-geográfico, su territorio, la ocupación y utilización del espacio (residencial, de esparcimiento, de abastecimiento y servicios, industrial, de comunicaciones), los procesos de equipamiento y desarrollo de infraestructuras urbanas, las características de las viviendas y las características demográficas de la población serían los elementos fundamentales más representativo de este subsistema.

Entre algunos de los indicadores que interesan considerar estarían: Niveles de contaminación ambiental y acústica. Niveles de hacinamiento. Tasa de personas sin vivienda propia. Media de personas por vivienda. Tasa de natalidad, mortalidad, migración, nº de aparcamientos públicos, parques, servicios urbanos. Ver aplicaciones de indicadores demográficos en Bell y Gomez, (1998) y de indicadores urbanos y sostenibilidad en Franchini y Dal Cin (2000).

— *Subsistema socio-económico*: Refleja la estructura económica y los principales tipos de actividades económicas de la comunidad. La comunidad desempeña funciones de orden preferentemente económico. Los geógrafos llaman actividades no-básicas al conjunto de producciones que se consumen por los propios habitantes y actividades básicas a las que abastecen necesidades de individuos o empresas fuera de la comunidad. Es preciso y necesario tomar en consideración el hecho fundamental de que gran parte de los recursos con los que cuenta un municipio se generan, se organizan o gestionan y se distribuyen o canalizan a través de una amplia red de organizaciones que favorecen no sólo el desarrollo del nivel de vida y riqueza de la población sino que también favorecen la calidad de vida comunitaria. Este subsistema englobaría aquellas organizaciones empresariales de carácter privado, que forman el tejido laboral más importante

de la comunidad (multinacionales, pymes, y sobre todo empresas familiares) y que están más directamente implicadas en la generación de riqueza material. De otro lado, esta dimensión socio-económica también incluiría lo que se viene denominando el “tercer sector” compuesta por aquellas otras organizaciones de tipo social que podríamos encuadrarlas como de carácter socio-humanitario y no-lucrativas, y que tienen una función de integración y desarrollo del bienestar personal y colectivo.

Cabe considerar los siguientes indicadores : Calidad de productos y servicios, Porcentaje de población ocupada, Nivel de renta per-capita, tasa de población desempleada por sexo y edad y formación., Tipo de estabilidad en el empleo, Porcentaje de población marginal: personas sin techo o vivienda, Número y % de familias con renta inferior a X; Desigualdades sociales, (para la medición de la desigualdad, pobreza y exclusión ver Mateo y Penalva, (2000) y sobre indicadores socio-económicos y sociales en general ver Setien, (1993) y Villa de la Serna, (2000).

— *Subsistema cultural e ideológico*: Pensemos que las actividades, competencias y conocimientos de la población desempeña un papel relevante en la nueva sociedad del conocimiento. Haría referencia al tipo y clase de organizaciones educativas y culturales con los que cuenta la Comunidad municipal para hacer frente a las necesidades o demandas existentes de la población interna y externa. También las ideologías políticas, los valores, las costumbres y tradiciones culturales y religiosas predominantes en la población integrarían este capital cultural comunitario, sin que podamos tampoco olvidar el importante papel que desempeñan los medios de comunicación existentes en la comunidad como la radio, prensa y televisión locales.

Se incluirían como indicadores : Nivel de estudios de la población. Índices de formación, fracaso escolar y absentismo escolar (por sexo, edad y zona de residencia), calidad de la oferta educativa (Centros, Titulaciones, universidades...), Nº de bibliotecas públicas, Índices de lectura etc. Sobre indicadores educativos se pueden consultar los artículos de Alvaro, (1993), y Etxague; Aierbe y Lukas (2000).

— *Subsistema de servicios profesionales*: Distinguiríamos dos niveles de actuación. Por un lado, aquellos servicios profesionales que están orientados o tienen por objetivo el mantenimiento y promoción de la salud de la población (organizaciones hospitalarias, centros de salud de atención primaria, etc.). Entre los indicadores especialmente relevantes a considerar habría que considerar: nº de médicos por 1.000 h., nº de camas hospital por 1.000 h., incidencia y prevalencia por sexo, edad, profesión y zona de residencia de tasas de mortalidad, morbilidad, accidentes, invalidez; tres primeras causas de morbilidad y accidentes por sexo, edad, nivel de renta y nivel educativo; tasa de drogodependientes habituales y crónicos; tasa de mortalidad por cáncer, corazón y accidentes de carretera; población de alto riesgo.

Por otro lado, este subsistema incluiría los Servicios Sociales, que al estar orientados hacia la consecución del Bienestar Social, serían contemplados como instrumentos de superación de desigualdades y de promoción de los individuos y los grupos, tal como lo desarrolla y conceptualiza en sus trabajos Bueno, (1991, 1992). Entre los indicadores relevantes a considerar cabe destacar: nº de centros de servicios sociales y distribución por barrios; nivel de información sobre Servicios Sociales entre la población; tasa de desempleados por sexo, edad y estudios; Índices de pobreza y marginación, índices de familias con carencias básicas, Tasa de actos delictivos, Tasa de mujeres

maltratadas etc., (ver también Mateo y Penalva, 2000 y Villa de la Serna, 2000).

— *Subsistema psicosocial*: Este subsistema estaría en un sentido referido básicamente al comportamiento de los individuos en relación con su contexto social inmediato como la familia, los vecinos, la organización laboral y educativa, asociaciones etc. Abarcaría un amplio abanico de aspectos comportamentales como pueden ser estilos de vida en relación con la salud (hábitos alimentarios, deportivos o sexuales...); grupos de apoyo natural (familia, amigos, vecinos), procesos sociales de exclusión social: marginación, pobreza, desempleo; existencia de prejuicios sociales o de posible discriminación social hacia otros grupos culturales o étnicos, procesos de desestructuración familiar; conductas violentas ejercidas en el seno familiar, en los colegios o en el mobiliario urbano; conflictos políticos o sociales existentes en la comunidad. Entre los indicadores más significativos y que también compartirían con el subsistema de servicios profesionales estarían Índices de calidad de vida (para su medición ver Michalos, 1995 y Casas y colab. 2001), Indicadores de riesgo social (ver Trigo Muñoz, 1997), tasas de actos delictivos denunciados por barrios o zonas; Tasa de parejas separadas y/o divorciadas con hijos menores de 16 años, Tasa de mujeres maltratadas...

Dentro de este subsistema también habría que considerar la función principal que desempeñan los grupos primarios o también denominado sistema de apoyo natural, como las familias, las amistades y las asociaciones vecinales o grupos de autoayuda. Aquí puede resultar interesante y necesario considerar el porcentaje de personas de tercera edad que viven solos y sus problemas de integración social, el grado de integración de la familia en la ciudad y el barrio, como organizan las familias las vacaciones y el tiempo libre de los hijos menores de

edad. En este nivel de los grupos primarios, es como se construye en gran medida las respuestas y reacciones de los individuos en función a la vez de los recursos o servicios que ofrece la comunidad y que guardaría una estrecha relación con otros subsistemas señalados: equipamientos deportivos cercanos y/o accesibles, parques, centros culturales, asociaciones o clubs deportivos, escuelas de padres, oportunidades educativas y de empleo etc.

#### **4. CARACTERÍSTICAS SISTÉMICAS DE LA DINÁMICA COMUNITARIA**

Veamos a continuación más detenidamente las características de la dinámica comunitaria que de manera similar a cómo se ha venido aplicando al ámbito organizacional por parte de autores como Katz y Khan (1978) y Kast y Rosenweig, (1987), también ayudarían a explicar el funcionamiento de la Comunidad como un sistema social abierto en permanente cambio y adaptación a su entorno:

— *Entradas o influencias del exterior:* La comunidad se ve influida por los cambios del entorno sociocultural, económico y socio-político más amplio en el que está inmerso, e incorpora o utiliza de su entorno exterior alguna forma de recursos, materiales, bienes o información. Ejemplos: productos que incorpora del exterior (demanda e importación de alimentos, bienes de fabricación, bienes de consumo, agua, energía eléctrica...); entrada de población (inmigración, turismo); financiación pública externa (fondos europeos para creación de infraestructuras como polígonos industriales, subvenciones y ayudas estatales o autonómicas al desarrollo para rehabilitación del casco antiguo...); atracción de inversiones privadas externas (instalación de empresas y negocios en condiciones fiscales ventajosas); valores, modas provenientes del entorno social y cultural más

amplio (ej.: adopción por la población juvenil de la cultura del botellón o a la adiciones a video-juegos); innovaciones sociales o tecnológicas; afluencia de estudiantes de fuera de la comunidad; política educativa, económica y cultural del gobierno central y autonómico; normas y cambios legislativos, adquisición y tráfico de drogas ... (Ver Cuadro-1).

— *Proceso de transformaciones internas de la comunidad:* La comunidad tomando como referencia los cambios y las demandas de su entorno, las amenazas y las posibilidades y oportunidades que este entorno le ofrece (entradas), desarrollará una serie de procesos, actividades o procedimientos en cada uno de los subsistemas y entre estos, al objeto de satisfacer una serie de necesidades y poder alcanzar unos objetivos. Para ello por ejemplo, el subsistema político-administrativo utilizará y organizará por ejemplo unos recursos humanos, materiales, organizacionales y financieros, al objeto de fundar una escuela de autoempleo en orden a conseguir el objetivo de incrementar el empleo entre la población femenina. Por ejemplo, desde el subsistema socio-económico, pueden crearse una serie de empresas que satisfagan una serie de necesidades de ocio como puede ser la creación de servicios de ocio y turismo (desarrollo de empresas de hostelería, creación de un parque temático) con el fin de incrementar el turismo en la comunidad. Determinados empresarios pueden utilizará las riquezas naturales, físicas y climáticas propias (subsistema ecológico) para elaborar ciertos productos, bienes o servicios turísticos (comercialización de productos gastronómicos, creación de cooperativas de productos de la tierra...). La comunidad utilizará y desarrollará unos recursos educativos y humanos (Subsistema cultural-educativo), organizando y fomentando actividades educativas y culturales, promoviendo titulaciones universitarias propias que complementen y apoyen las

**Cuadro 1. Modelo de algunas influencias del entorno exterior en la comunidad municipal**

<b>ELEMENTOS DEL ENTORNO</b>	<b>POTENCIALES ACCIONES EN LA COMUNIDAD</b>
<b>EXTERIOR</b>	
<b>ORGANISMOS REGIONALES, ESTATALES y PROVINCIALES:</b> Administraciones estatales, autonómicas, diputaciones provinciales...	<ul style="list-style-type: none"> <li>-FINANCIACION DE INFRAESTRUCTURAS: Carreteras, autovías, telecomunicaciones...)</li> <li>-CONCESION DE AYUDAS, SUBVENCIONES PARA PROYECTOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL, URBANISTICO, CULTURAL...</li> <li>-MEDIDAS LEGISLATIVAS QUE AFECTAN AL DESARROLLO LOCAL.</li> </ul>
<b>OTRAS COMUNIDADES (Ayuntamientos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-CREACION Y DESARROLLO DE MANCOMUNIDADES.</li> <li>-COOPERACION INTERCOMUNITARIA PARA PROGRAMAS ESPECIFICOS DE DESARROLLO COMUNITARIO.</li> </ul>
<b>EMPRESAS EXTERNAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-INVERSIONES EN LA COMUNIDAD (instalación de empresas...).</li> <li>-ALIANZAS Y ACUERDOS CON EMPRESAS E INSTITUCIONES DE LA COMUNIDAD.</li> <li>-DEMANDAS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DESARROLLADOS POR EMPRESAS DE LA COMUNIDAD.</li> </ul>
<b>POBLACION EXTERNA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-DEMANDA Y CONSUMO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DESARROLLADOS EN LA COMUNIDAD.</li> <li>-DEMANDA Y CONSUMO DE SERVICIOS DE OCIO Y TURISMO CRECIDOS POR LA COMUNIDAD.</li> <li>-DEMANDA DE SERVICIOS EDUCATIVOS CRECIDOS POR LA COMUNIDAD (Universidades, academias, institutos, escuelas o centros especiales...).</li> </ul>
<b>ENTRADA DE POBLACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-TURISMO ESTACIONARIO.</li> <li>-ESTUDIANTES (demanda de alquileres de pisos, apertura de pubs...)</li> <li>-INTEGRACION (Procesos de integración y/o exclusión social)</li> </ul>
<b>CULTURA DEL ENTORNO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ADOPCION DE ESTILOS DE VIDA FORANEOS</li> <li>-CONSUMO DE SUSTANCIAS NOVEDOSAS POR LA JUVENTUD.</li> </ul>

Elaboración propia.

actividades económicas y sociales que ya esté impulsando la comunidad. Se pueden utilizar unos determinados conocimientos y recursos tecnológicos (Subsistema de Servicios Profesionales y Subsistema psicosocial) que puedan prevenir o amortiguar los problemas de exclusión social y fomenten la cohesión e integración social que acarrea la entrada de nuevos inmigrantes, o desarrollando campañas de educación para la salud en el campo de la prevención de consumo de drogas o adicciones.

Muchas de esas actividades descritas, estarán en función de unos objetivos que se establecen aisladamente en las direcciones de las organizaciones que constituyen la red socio-organizacional de la comunidad. Pero también, muchas de esas acciones, estarán en función de los objetivos políticos com-

partidos y asumidos por la corporación local e institucional (subsistema político-administrativo) y tomando como referencia unos principios éticos y normativos predominantes en la comunidad (subsistema cultural-ideológico) En otros términos, la comunidad en sus distintos subsistemas desarrollará y aplicará unos determinados procedimientos (en gran medida de carácter psico-social) que producirán ciertos efectos deseados (mejora de la calidad de vida, incremento del empleo, disminución de los delitos...) y también otros no conscientemente buscados (conflictos sociales, contaminación, consumo de drogas, problemas de salud, nuevas demandas y carencias etc.) conocidos en la terminología sistémica y cibernética como resultados o salidas.

-Salidas o resultados: La comunidad

al considerarse un sistema social abierto en continua interacción con su entorno social más amplio y como consecuencia de las transformaciones internas que experimenta y desarrolla, exporta o produce una serie de resultados positivos ó negativos para los objetivos de estabilidad, desarrollo y progreso de la Comunidad (ver Cuadro 2). Esas salidas o resultados, -que pueden ser tratados de ser medidos a través de diferentes indicadores, lo que daría lugar a un Balance Social Comunitario (B.S.C.) más adelante explicado- derivan estrechamente de las características y procesos que se desarrollan en cada uno de los subsistemas antes descritos, aunque no debemos olvidar que dichos resultados son consecuencia de procesos mutuamente recíprocos e interdependientes existentes entre los subsistemas. Esto implica que

su control, prevención o potenciación, no dependen exclusivamente de un solo subsistema, sino del tipo de articulación existente y del grado de intensidad de dicha articulación entre las redes existentes en los diferentes subsistemas que conforman el sistema comunitario. Entre algunas de esas salidas o resultados más representativos, estarían para un periodo de tiempo dado los siguientes (Ver Cuadro-2): determinada cantidad y calidad de productos, bienes y servicios ofrecidos a la población de la comunidad como de fuera de ella; niveles de salud de la población alcanzados; niveles de seguridad ciudadana, niveles de población ocupada y desempleada, niveles de calidad de vida, cantidad de personas que permanecen y abandonan la comunidad, niveles de educación e instrucción de la población....

**Cuadro 2. Cuadro de mando para la gestión de la comunidad municipal**

SUBSISTEMAS DE LA COMUNIDAD (INTERDEPENDIENTES)	CARACTERÍSTICAS INTERIAS	SALIDAS-RESULTADOS (EXPREMIDOS MEDIANTE INDICADORES)*
SUBSISTEMA POLÍTICO-ADMINISTRATIVO- LOCAL	-AYUNTAMIENTO (Responde de la voluntad política) -DECISIONES, OBJETIVOS Y POLÍTICAS COMUNITARIAS -ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DE IMPORTANTES ACCIONES Y RECURSOS COMUNITARIOS	-EVALUACIÓN DEL MANEJO DE PROYECTOS Y PROGRAMAS REALIZADOS PARA UN PERIODO DE TIEMPO DADO.
SUBSISTEMA ECOLÓGICO-DEMOCRÁTICO	-RECURSOS FÍSICOS -NIVELES DE EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURAS URBANAS (saneamiento, espacios verdes...) -CARACTERÍSTICAS DE LAS VIVIENDAS -POBLACIÓN (estructura, composición y distribución -datos de la población en el territorio)	-NIVELES DE CONTAMINACIÓN AMBIENTAL Y ACÚSTICA -ÍNDICES DE SATISFACCIÓN RESIDENTIAL -TASAS DE SALUDABILIDAD Y BIENESTAR -TASA DE MIGRACION ANUAL.
SUBSISTEMA SOCIO-ECONÓMICO	-ESTRUCTURA ECONÓMICA -ACTIVIDADES ECONÓMICAS (primarias, secundarias y terciarias). -TRABAJO EMPRESARIAL -SERVICIO SECTOR (Organizaciones no-gubernamentales...)	-CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS (industriales, terciarios, agrícolas...) -PORCENTAJE DE POBLACION OCUPADA -TASA DE DESEMPLEO (por edades, formación...) -NIVEL DE RENTA PER-CAPITA -DESGUALDADES SOCIALES
SUBSISTEMA CULTURAL-EDUCATIVO	-ORGANIZACIONES EDUCATIVAS -ACCIONES EDUCATIVAS Y CULTURALES -TRADICIONES CULTURALES Y HERENCIAS -IDEOLOGÍAS POLÍTICAS -COSTUMBRES Y VALORES SOCIALES -MEDIOS DE COMUNICACIÓN LOCAL (Prensa, radio, TV local...) -PATRIMONIO HISTÓRICO-ARQUITECTÓNICO	-ÍNDICES DE FORMACIÓN Y DE FRACASO ESCOLAR -ÍNDICES DE ASISTENCIA ESCOLAR -CALIDAD DE LA OFERTA EDUCATIVA (metodología, materiales, datos de PE y Desempeños obtenidos en la comunidad...) -Nº DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS -ÍNDICES DE LECTURA
SUBSISTEMA FÍSICO-SOCIAL	-ESTRUC DE VIDA (salud, ocio, alimentación...) -PROCESOS DE INTERACCIÓN Y RELACION SOCIAL -RELACIONES INTERPERSONALES -GRUPOS DE APOYO NATURAL (familia, amigos y vecinos)	-ÍNDICES DE CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR SOCIAL -TASA DE DELINCIÓN -TASA DE MUJERES MALTRATADAS -TASA DE FAMILIAS SEPARADAS O DIVORCIADAS CON NIÑOS MENORES -CONFLICTOS SOCIALES
SUBSISTEMA DE SERVICIOS PSICO-SOCIALES	-SERVICIOS DE SALUD (Hospital, centros de salud) -SERVICIOS SOCIALES (orientados al desarrollo del bienestar comunitario)	-TASA DE MORTALIDAD -TASA DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS -ÍNDICES DE FORMACIÓN Y REINTEGRACIÓN -TASA DE FAMILIAS CON CARENCIAS BÁSICAS

\*Estos, sólo expresamos algunos de los más representativos en función de criterios de desarrollo, salud, estabilidad e integración social de la comunidad.

Elaboración propia.

— *Sistema abierto*: se caracteriza por la continua interrelación e intercambio recíproco con su entorno, de él obtiene recursos, y a él ofrece sus recursos, productos o resultados.

— *Sistema cerrado*: No admite considerar elementos procedentes de fuera de ella misma. El sistema es incapaz de renovarse y aprovechar las demandas o influencias positivas del entorno exterior. En dicho caso estaría sometido a un proceso de *entropía* o parálisis que le imposibilita reaccionar adecuadamente a los cambios y exigencias del mundo exterior, con el riesgo de desaparecer, estancarse o entrar en crisis.

— *Retroalimentación*: La retroalimentación es fundamental en cualquier sistema. Esta puede ser positiva o negativa en función de lo que se pretenda. Concretamente la retroalimentación se refiere al intercambio mutuo de información, materia, energía dentro de un sistema. Todas las partes de un sistema están conectadas directa o indirectamente, de modo que al cambiar una de las partes, el efecto se propaga a todas las demás, que experimentan un cambio y, a su vez, terminan afectando a la parte original (O'Connor y McDermott, 1998). Así las salidas o resultados de un sistema vuelven a influir o introducirse en éste para contribuir a un rendimiento eficaz. De este modo, por ejemplo el objetivo de desarrollar proyectos para la mejora la calidad de la oferta turística aportada por la comunidad, puede desencadenar un proceso que favorezca la demanda hotelera y de visitas turísticas (también llamada retroalimentación de refuerzo porque va en la dirección del cambio inicial). Ahora bien, este proceso de mejora de la calidad que favorece una mayor afluencia de turismo, también puede originar un problema de incremento del gasto de agua que no existe en la comunidad, o de aumento de problemas de tráfico y escasez de aparcamientos, o de

mayor nivel de contaminación (exceso de basuras, aumento de ruidos), produciéndose así una "realimentación de compensación" que se caracteriza porque se origina un movimiento o proceso que se opone al cambio original. Se produce realimentación de compensación cuando los cambios en una parte del sistema generan cambios en el resto del sistema que reducen, limitan o contrarrestan el cambio inicial. A su vez, la ausencia de proyectos empresariales y de empleo (subsistema socioeconómico) puede ocasionar un empobrecimiento de recursos educativos y culturales (subsistema cultural) y un aumento de conflictos sociales (Subsistema psicosocial) como desestructuración familiar, delincuencia, tráfico de drogas etc. La retroalimentación permite que el sistema modifique su comportamiento futuro con referencia a la actuación pasada. Ahora bien, esta retro-alimentación puede ser en un sentido positivo o también negativo.

— *Homeostasis dinámica*: Los sistemas se mantienen en un estado de equilibrio en la que el intercambio de energía, materiales o información y las relaciones entre las partes tiende a mantenerse igual. El sistema responde a las variaciones mediante un proceso de autorregulación y control que restablece el equilibrio, aunque éste sea diferente al que existía inicialmente. La comunidad como sistema social abierto tendería a mantener un equilibrio dinámico estable entre las diferentes partes (subsistemas) entre sí y con respecto al entorno.

— *Entropía*: Tendencia de cualquier sistema a paralizarse o detenerse, por el cual los sistemas tienden a experimentar un deterioro y fallos en su funcionamiento (Ej: estancamiento socioeconómico, pérdida de empleo, conflictos sociales, incremento de la delincuencia, pérdida o abandono de población, empeoramiento de problemas de salud...).

— *Diferenciación*: Los sistemas abiertos actúan contra la entropía a través de la diferenciación y colaboración, es decir, mediante el crecimiento y la expansión. Al objeto de promover el crecimiento y desarrollo comunitario, se proponen nuevas actividades y servicios comunitarias que contribuya a la diversificación de la oferta de bienes, servicios que pueda desarrollar la comunidad.

— *Integración y coordinación*: La diferenciación se neutraliza ó controla a través de la coordinación, lo que supone sumar o combinar varios recursos para lograr la articulación de actividades: labor que en una comunidad cumple principalmente desde la perspectiva política el Ayuntamiento (Subsistema político-administrativo) y desde la perspectiva de salud y bienestar social los servicios sociales y socio-sanitarios (Subsistema de servicios profesionales). La labor de integración se logra a través del establecimiento y desarrollo de objetivos o proyectos comunes, normas y valores compartidos. De desarrollar nuevas acciones de coordinación interior entre las redes sociales y entre estas y las del exterior de la comunidad. En la actualidad esta acción de integración y coordinación se puede potenciar y establecer a través de procesos de planificación estratégica de actividades, anticipándose a los cambios y potenciales problemas que pudieran emerger en la comunidad.

— *Equifinalidad*: Hace referencia a los distintos modos o procedimientos para llegar a un resultado dado. No existe un solo camino, método o procedimiento para llegar a un mismo resultado o cumplimiento de un objetivo comunitario. Así, a través de diferentes procesos o medidas locales efectuadas en diversos subsistemas puede conseguirse reducir el desempleo de la comunidad o reducir los problemas de salud. Esto supone la posibilidad de buscar y encontrar dife-

rentes vías, estrategias o caminos -utilizar distintos recursos que proporcionan las redes- que permitan superar situaciones críticas para la comunidad.

— *Control*: Se centra en los procedimientos o mecanismos para regular los diferentes procesos que tienen lugar dentro de un sistema. En la comunidad como en las organizaciones, el control se proyecta o ejerce fundamentalmente mediante la planificación y la evaluación. La evaluación de las actividades de desarrollo comunitario y de su impacto por medio de la identificación y utilización de diferentes indicadores, es una tarea pendiente por desarrollar en la mayoría de las comunidades, pero al igual que se aplica en el ámbito concreto de las organizaciones, el cual está muy influido por el movimiento y filosofía del fomento de la "calidad" en las mismas, se le puede vaticinar un futuro prometedor en su aplicación al ámbito comunitario. Precisamente en esta línea de ejercer un control más eficaz de la dinámica comunitaria, a continuación proponemos el desarrollo de un instrumento de gestión ya aplicado en el campo organizacional, conocido como Balance Social, y que pensamos encierra aspectos positivos para su potencial aplicación a la comunidad municipal.

## **5. EL BALANCE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN COMUNITARIA: LA EVALUACION DE LOS RESULTADOS/SALIDAS**

Hemos visto hasta ahora como la teoría de sistemas otorga un peso relevante a los resultados o impacto que generan los procesos de transformación internos que se produce entre los subsistemas comunitarios antes identificados. Ahora bien, desde la misma teoría de sistemas, la característica de "control" deja el camino abierto para que dichos procesos pueden tratar de ser controlados o al menos

regulados con el fin de que los resultados de la dinámica comunitaria podamos orientarlos hacia el objetivo de posibilitar una mayor calidad de vida y bienestar de la población comunitaria. Pensamos que en dicho intento por desarrollar mecanismos de control, uno de los instrumentos factibles de ser utilizados para tratar de medir los resultados generados por los procesos de transformación interna que desarrolla un municipio, sería el desarrollar un Balance Social Comunitario (BSC), entendido como una herramienta útil y de apoyo para la realización de la evaluación de la gestión comunitaria. Como instrumento de gestión, Capron y Leseul, (1997) sostienen que permite la evaluación de las actuaciones de una entidad a la luz de sus valores y además ayuda a un dialogo entre los miembros favoreciendo cambios en su comportamiento.

El Balance Social ha sido aplicado tradicionalmente a la empresa, pero ha tenido una vida corta y hasta hace poco con escasa base teórica. Básicamente siguiendo a Parra Luna (1980, 1984, 1993a 1993b), que ha sido su principal introductor en España, este instrumento debe abarcar la globalidad de los aspectos sociales de una empresa, así como el registro de las opiniones subjetivas. Para este autor, una mínima buena gestión debe conocer sistemática y periódicamente a) lo que se persigue, b) lo que se consigue y c) la probable diferencia o desviación entre lo perseguido y conseguido. Desde esta pretensión evaluadora el primer paso básico consistiría en definir los fines de la comunidad, lo que requerirá por un lado: 1) definir una lista de grandes objetivos (o valores) a conseguir, generalmente de carácter universal, y 2) establecer un sistema de operacionalización y medida de cada uno de esos objetivos o valores (indicadores). Un tercer elemento que añadiríamos a esta división efectuada por dicho autor serían los distintos subsistemas de la comuni-

dad antes descritos como ámbitos de referencia para el establecimiento de indicadores. Así respecto al primer requisito, Parra (1980, 1993b) ha intentado, sobre la base de trabajos de autores como Maslow, Laswell, Deutsch, Terleckyi sugerir un Patrón Referencial de Valores Universales que todo grupo organizado se suele esforzar por conseguir. Estos serían: Salud, Riqueza material, Seguridad, Conocimiento, Libertad, Justicia distributiva, Conservación de la Naturaleza, Poder, Autorrealización y Prestigio, sin que este orden refleje importancia relativa alguna. Cada uno de estos valores se representa y mide por una serie de indicadores sociales que se correspondrían con las salidas o resultados del sistema comunitario anteriormente ilustrado.

Pero aparte de las numerosas razones para elaborar y aplicar un Balance Social de la gestión tanto organizacional como de la comunidad municipal, también hay dificultades como es la falta de estandarización del Balance Social. Así Salas Puig (1983) refiriéndose a este importante problema afirma que: "la operativización del término balance social se resiente porque, en definitiva, nos remitimos a un concepto variable no definido, o mejor aún, con exceso de definiciones". (p.590). También Chacón, Holgado y Pérez Gil (2000) han señalado estas dificultades en lo referente a que, la evaluación y el uso de indicadores como herramienta sobre la que basar decisiones para la continuidad o modificación de los programas sociales e institucionales, se desenvuelve en un contexto idiosincrásicamente político. Sin embargo, a pesar de las limitaciones de este instrumento, la existencia de un Balance Social Comunitario que evalúe de algún modo los resultados de las actividades sociales de una comunidad, sería un instrumento especialmente útil de información para la gestión, la auto-crítica y la auto-evaluación.

Frente al problema de decidir cual de los valores e indicadores se deben utilizar, es interesante considerar los referentes a tener en cuenta que describen Chacon, Holgado y Pérez Gil (2000) para que las evaluaciones en las que se diseñan sistemas de indicadores sean de utilidad para los distintos implicados dentro del contexto político que caracteriza a toda evaluación. Así para incrementar su utilidad Chacón y colab. (2000) hacen hincapié en la necesidad de implicar en la selección y desarrollo de los indicadores a los políticos, investigadores, responsables y representantes de audiencias implicadas en general. Ello requiere que los asesores técnicos trabajen en constante interacción y consenso con los políticos y responsables, y todo ello teniendo siempre presente que los indicadores son simplemente un elemento de juicio mas a tener en cuenta. Por ejemplo Parra (1993b) defiende que el modo más objetivo (intersubjetivo) consiste en definirlos de forma colectiva haciendo honor a la propia denominación del instrumento: balance "SOCIAL". En nuestro caso, aplicándolo a la comunidad, podría estar constituido por un equipo compuesto de personas provenientes de los diferentes subsistemas comunitarios antes detallados: por autoridades políticas del municipio, profesionales responsables de servicios sanitarios y sociales, representantes de asociaciones y de comunidades de vecinos, representantes de organizaciones empresariales, dirigentes de organi-

zaciones no lucrativas (ONGs etc.) y representantes de organizaciones culturales y educativas.

Siguiendo las pautas señaladas por Parra (1993b) para la elaboración operativa del balance social, es necesario distinguir los siguientes aspectos que a continuación se indican. El procedimiento comenzaría por presentar al equipo de participantes, por parte de alguno de sus miembros, una lista de indicadores para que señalen la aceptación o rechazo de cada indicador, pudiendo añadir cuantos indicadores sean oportunos. Otro aspecto significativo consistiría en que los indicadores deberían tener una expresión estandarizada dentro de un intervalo común, como, por ejemplo, 0-1 o 0-100, con el fin de que todos los indicadores sean directamente comparables y sumables. Así para el siguiente ejemplo, si empleamos el intervalo 0-1 para el siguiente indicador de delitos (Ver cuadro-3).

En este caso se considera que lo óptimo en delitos es 30 y lo máximo (situación pésima) es 80. Dentro de este intervalo se prevé una cantidad de 40 delitos y, sin embargo al final del periodo se ha constatado una cantidad real de 70. Los cálculos a efectuar para conocer el índice de previsión son: (Ver Gráfico 1).

Si la diferencia 80- 30 es igual a <<uno>>, la diferencia 30- 40 es igual a <<X>>.

**Cuadro 3**

INDICADOR	REALIZADO	PREVISTO	
		PESIMO - 0	OPTIMO - 1
DELITOS	$\frac{70}{0,20}$	80	30
		$\frac{40}{0,30}$	

de donde  $X = 80 - 40/80 - 30 = 0,80$ . Lo que quiere decir que se han previsto unos delitos del 80 por 100 del nivel de delitos ideales.

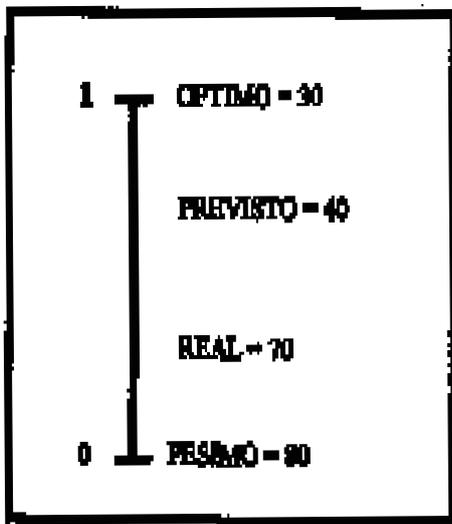
Los cálculos para conocer el índice de realización son:

si la diferencia  $80 - 30$  es igual a <<uno>

la diferencia  $80 - 70$  es igual a  $X$ ,

de donde  $X = 80 - 70/80 - 30 = 0,20$ . Ello quiere decir, naturalmente, que los delitos realizados sólo han supuesto un 20 por 100 del nivel de delitos ideal lo que significa un resultado bastante negativo.

Gráfico 1



Otra última cuestión relevante a considerar es que la ponderación individual de los indicadores utilizados en el Balance Social es imprescindible, si es que dicho balance ha de reflejar las diferentes prioridades que se establecen entre los distintos indicadores y aspectos que forman el Balance Social. Uno de los procedimientos puede consistir en que cada experto responsable o participante en el Balance Social asigne un peso de entre 1 y 10 a cada uno de los indicadores, donde 10

debe representar la máxima importancia relativa y 1 la mínima. En definitiva, el balance social como herramienta de gestión aplicada también a la comunidad, habrá de registrar como mínimo los siguientes hechos (Ver Cuadro 4): a) lo previsto a realizar en cada uso de los indicadores utilizados y de manera cuantificada, b) Lo realizado, utilizando idéntica escala, c) la desviación producida entre lo previsto y realizado., c) las desviaciones totales por área de responsabilidad (Subsistemas) y la desviación total para la comunidad. Y d) las desviaciones producidas por cada valor perseguido, así como la desviación global de la comunidad. Habremos así conseguido elaborar unos índices de las salidas o resultados de la comunidad que nos permitirán ir mejorando su compleja pero no imposible evaluación y gestión (Ver Cuadro 4).

## 6. FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO ESTRATÉGICO DE LA COMUNIDAD

Ante los desafiantes cambios y transformaciones planteadas por la globalización económica y las aceleradas innovaciones tecnológicas, que con frecuencia mantienen una estrecha y subterránea interrelación, empieza a divisarse en la emergente sociedad de la información, que la *red de empresas autónomas*, más que la empresa independiente o aislada, se convierte en la actualidad en la unidad operativa real capaz de competir y alcanzar objetivos más ambiciosos (Castells, 1997). Esta nueva dinámica económica y las implicaciones sociales que conlleva, son susceptibles de ser trasladadas al ámbito del bienestar social, lo que supone un cambio de perspectiva significativo, por cuanto si lo que se pretende es intervenir en necesidades y problemas en las que participan múltiples factores, entonces conlleva promover y entender los proyectos de intervención y desarrollo de manera menos paternalista

**Cuadro 4. Ejemplo de Balance social por áreas de responsabilidad**

Indicadores y áreas de responsabilidad	Resultados	Provisión PESIMO — OPTIMO	Desviación	Peso	Desviación ponderada
<b>Area 1</b>					
Indicador A.....	60	65	- 5	5	- 25
Indicador B.....	82	85	- 3	3	- 12
Indicador C.....	90	82	8	10	80
Indicador D.....	85	85	0	5	0
Indicador E.....	72	80	- 8	1	- 8
<b>Totales.....</b>	<b>389</b>	<b>397</b>	<b>- 8</b>	<b>25</b>	<b>35</b>
<b>Promedios.....</b>	<b>77, 8</b>	<b>79, 4</b>			
<b>Area 2</b>					
Indicador F.....	70	71	- 1	10	- 10
Indicador G.....	80	80	20	2	40
Indicador H.....	65	68	- 3	3	- 9
Indicador I.....	65	70	- 5	5	- 25
Indicador j.....	81	80	1	8	8
	60	70	- 10	10	- 100
<b>Totales.....</b>	<b>421</b>	<b>419</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	<b>- 98</b>
<b>Promedios.....</b>	<b>70, 1</b>	<b>69, 8</b>			
<b>Resumen general</b>					
<b>Totales.....</b>	<b>810</b>	<b>816</b>	<b>- 6</b>	<b>63</b>	<b>- 61</b>
<b>Promedios.....</b>	<b>73, 5</b>	<b>74, 1</b>	<b>- 0, 5</b>	<b>5, 7</b>	<b>- 3, 5</b>

Referencia: Parra Luna, 1993b.

y aislada -por parte de la administración y de las organizaciones comunitarias-, para hacerla de forma más coordinada mediante proyectos sociales compartidos e integrados entre distintos tipos de actores locales y organizaciones o colectivos comunitarios (Red Vega, 1997; Plana y Arrasa, 1998, Rozas Ossandón, 1999; y Red Vega y Conde Rodríguez, 2.000). En definitiva, la aplicación de los supuestos del modelo ecológico y de la teoría de sistemas en la intervención comunitaria vuelven a cobrar un relevante interés de la mano de lo que se denomina “pensar en red” y que inevitablemente conlleva potenciar el tener que “actuar y desarrollar estrategias en red”.

Sin embargo, es necesario considerar una serie de limitaciones o problemas que es necesario previamente superar, entre las que cabe resaltar la señalada

por Sales (1998), que considera que la aplicación del enfoque sistémico debiera ir acompañada por medidas, especialmente a nivel de formación de los profesionales de las organizaciones implicadas en la acción social. Es decir, puede darse el caso, como de hecho ocurre, de existir una supuesta pretendida coordinación estructural -caso de los equipos multidisciplinarios de salud a nivel de distritos, que parten de la concepción de la salud de forma global en la que se entrelazan aspectos somáticos, mentales y sociales- pero que trabajan a nivel operativo de forma desarticulada y fragmentada, al no haber una actitud sistémica o inter-relacional en la actuación. La actuación de la intervención, no debe por tanto, concebirse de forma unilateral, ni limitada a la relación profesional-cliente o entidad-usuario, ni estar excesivamente centrado en cuestiones de verticalidad

relacionados con la clasificación de los niveles de intervención (Ver Hombrados y Gomez, 2001), sino que debe reorientarse más en tratar de lograr la adecuada "articulación" y "coordinación" de distintos actores o agentes sociales comunitarios situados en diferentes espacios sociales (subsistemas) de la comunidad, sin olvidar tampoco la necesidad de creación de vínculos extracomunitarios.

No podemos además obviar, que esa necesidad de colaboración y coordinación que demanda o favorece la lógica en red de la economía informacional, y que también se deriva del pensamiento eco-sistémico, se ve fuertemente frenado también por ciertas actitudes y valores que actúan de barreras o muros psicológicos y culturales que encierran y aíslan a los individuos y a los colectivos organizados dentro de la comunidad. Estos procesos psicosociales que formarían parte constitutiva del Capital Social con el que cuenta una Comunidad, estarían impidiendo por otra parte, el desarrollo del preciado Capital Intelectual, ya que este viene a convertirse en el principal motor del desarrollo económico de la nueva sociedad del conocimiento, cuestión que consideramos nuclear, tal como hemos ilustrado en otra publicación (Conde y col. 2001). Una de esas principales barreras se refiere al intenso "etnocentrismo organizacional" tradicionalmente existente en la generalidad de empresas, entidades, asociaciones e inclusive en la misma Administración y organizaciones de Servicios Sociales. Etnocentrismo caracterizado por el predominio de un sentimiento colectivo compartido de auto-valoración excluyente y desmedida percepción de autosuficiencia, sin ser conscientes del enorme coste, despilfarro de recursos y desaprovechamiento de oportunidades que supone para la organización el trabajar solitariamente en un contexto complejo e interactivo como es la comunidad. A este respecto, Maritza Montero (2003) apunta como un proceso psicosocial obs-

taculizador clave, "a los líderes autosuficientes y egocéntricos, que asumen como una cuestión personal el imperativo de dar solución a los problemas comunitarios y establecen de modo unidireccional las relaciones con todos los puntos de la red sin permitir el intercambio fluido entre ellos, no facilitando la participación del resto de actores sociales y terminando bloqueando esfuerzos y demorando las soluciones deseadas" (pag.194).

En este sentido, interesa destacar aquellas estrategias que ayudarían a contrarrestar dichas actitudes y comportamientos perjudiciales, y que al mismo tiempo también han empezado a ser utilizadas o aplicadas tímidamente, aunque de forma creciente, en el sector privado o empresarial. Me refiero por ejemplo, a la necesidad de potenciar la *cultura de la formación permanente* en todo tipo de organizaciones y preferentemente las implicadas en la acción social. Este sector no-lucrativo, está pendiente de profesionalizar la actuación de sus miembros, si en realidad se pretende que sean organizaciones efectivas en su oferta de servicios y por tanto en el desarrollo del bienestar social (Vernis, y colab. 1.998; López-Cabanas, y Chacón, 1999; Martín Quirós y colab., 2001). Igualmente, existiría la necesidad de potenciar y desarrollar una *cultura organizacional y comunitaria de la planificación estratégica* (Díaz y Buñuel, 2000), que se fundamentara en la utilización de herramientas de análisis estratégico como el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), y que desde la aplicación del análisis sistémico aquí propuesto, ayudaría a poner en relación las características del entorno con las de la propia organización o la comunidad municipal globalmente considerada.

Potenciar también una *cultura de la planificación integrada o coordinada* que junto al "enfoque de alianzas o redes" haría referencia a la necesidad de organi-

zar acciones o proyectos compartidos y de generar nuevos recursos a través de establecer y desarrollar mecanismos de alianzas entre el sector público (administración), el sector privado y el sector no lucrativo o también llamado tercer sector y del que empiezan a existir experiencias al respecto (Trigo, y Drudis, 1.998; Fiszbein y Lowden, 1.999). Las alianzas entre estos tres sectores, contribuirían al fortalecimiento del capital social de la comunidad, al promover que personas y organizaciones aprendan y adquieran nuevas destrezas y nuevas perspectivas al trabajar con distintos colectivos sociales, lo cual, también ayuda a generar confianza y desterrar prejuicios mutuos entre los participantes sociales. Por otro lado, esas alianzas cuando se fundamentan en la "visión y actuación sistémica" del contexto comunitario, tendrían la enorme ventaja de racionalizar los esfuerzos, reducir los costes y aportar soluciones creativas e innovadoras a distintos problemas, con los consiguientes efectos multiplicadores sobre la dinámica de la comunidad.

## 7. CONCLUSIONES

La reflexión que hemos desarrollado sobre la comunidad municipal como una organización o sistema social en red, sobre la base de la aplicación de los presupuestos teóricos que aportan el modelo ecológico y la teoría de sistemas, pensamos que puede servir de mapa o guía básica para un mejor entendimiento de la compleja y cambiante realidad comunitaria, y promover así en los actores sociales, no solo un cambio de su visión del funcionamiento de la comunidad, en el sentido de percibirla de manera más inter-conectada, sino que también debería ser factor de estímulo para potenciar la capacidad de generar medidas o alternativas de actuación creativas y más globales e integradoras, y por tanto de mayor alcance para la solución de los problemas comunitarios.

Por otro lado, la propuesta que hemos realizado en este trabajo, de identificación de los seis principales subsistemas que compondrían el sistema social municipal, nos ha motivado a sugerir la necesidad de desarrollar un sistema de indicadores para cada uno de los subsistemas. Sin embargo, la necesidad de control que caracteriza a cualquier sistema, nos ha servido de referencia para dar un paso más y proponer la utilización de un Balance Social Comunitario como instrumento de gestión para la evaluación globalizada de los resultados -impacto- que produce la dinámica comunitaria. El Balance Social pensamos que puede y debe convertirse así, en una importante y valiosa fuente de información para la mejora de la gestión comunitaria por parte de los diferentes actores comunitarios, como son las autoridades políticas, los profesionales con responsabilidades sociales y comunitarias, los dirigentes de organizaciones no lucrativas, los dirigentes y representantes de asociaciones y movimientos vecinales etc.

Por último, un asunto no menos importante, estrechamente asociado a todo lo reflexionado, es que para lograr comunidades municipales más abiertas y competentes, se hace necesario seguir profundizando en el desarrollo y aplicación de estrategias de gestión, que permitan superar ciertos procesos psicosociales referidos a los subsistemas educativo-cultural y psicosocial (etnocentrismo organizacional, liderazgo autosuficiente y egocéntrico...), y que actúan como importantes barreras u obstáculos al impedir de manera práctica la visión y actuación en red de los actores sociales de la comunidad municipal.

Finalmente queremos agradecer los comentarios y sugerencias realizadas por los evaluadores de la revista, sin las cuales este artículo no hubiera obtenido el nivel de calidad ahora alcanzado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvaro Page, M. (1993). Los indicadores de calidad de educación, *Revista de psicología General y Aplicada*, 46 (2), 221-232.
- Ares Parra, A. (2000). La mentalidad de gestión en la intervención comunitaria. *Cuadernos de Trabajo Social*, 13, 203-210.
- Barker, R.G. (1968) *Ecological psychology*. Stanford: Stanford University Press.
- Bell Adell, C y Gomez Fayren, J. (1998). Indicadores demográficos y su distribución territorial en el municipio de Murcia. *Papeles de Geografía*, 28, 5-25.
- Bertalanffy, Ludwig von. (1968). *General Systems Theory*. George Braziller. New York.
- Bronfenbrenner (1979). *The experimental ecology of human development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bueno, J.R. (1991). La intervención comunitaria en los servicios sociales. En Musitu, G. (Ed.). *La intervención psicosocial*. (189-202). Madrid: Ed. Popular.
- Bueno, J.R. (1992). *Los Servicios Sociales como sistemas de Protección Social*. Valencia: Nau Llibres.
- Bueno, J.R. (1999). Retos y desafíos para la intervención psicosocial. *Informació Psicológica*, 69, 42-49.
- Capron, M. Y Leseul, G. (1997). Por un bilan sociétal de entreprises. *RECMA*, 226, 28-41.
- Caron, Jean. (1996): Una teoría ecológica para la intervención comunitaria: acceso y conservación de los recursos. *Intervención Psicosocial*, 14, 53-68.
- Casas Aznar, F. (1989). *Técnicas de investigación social (teoría y práctica)*. PPU, Barcelona.
- Casas, F.; Gonzalez, M; Senders, G; Aymerich, M; Domingo, A.; Valle, A. del (2001). Indicadores sociales y psicosociales de calidad de vida de las personas mayores en un municipio. *Intervención Psicosocial*, 10, (3), 355-378.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura* vol. I. Madrid: Alianza.
- Chacón, S.; Holgado, F.; Pérez-Gil, J.A. (2000). Evaluación, indicadores y política. *Revista de Humanidades*, 11, 227-236.
- Conde V., J.A.; De la Torre G., A.; Vega R., M.T.; y Sánchez, J.C. (2001). Fundamentos para el desarrollo del capital intelectual en la economía informacional. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 220, 135-174.
- Davas, E. y Najmanovich, D. (1995). *El lenguaje de los vínculos*. Barcelona: Paidós.
- Díaz, Martínez, J.A. y Buñuel, Heras, A. (2000). Prospectiva y planificación estratégica de servicios sociales. En Díaz Martínez, J.A. y Salvador Pedraza, M.J. (Coord.). *Nuevas perspectivas de los servicios sociales*. (71-106). Madrid: UNED.
- Dierkes, M. (1985). Balance social: teoría y práctica. *Situación*, 1, 97-104.
- Etxague, A.; Aierbe, P y Lukas, J.F. (2000). *Evaluación de la calidad de los centros educativos*, 24, 7-38.
- Fazzi, L. (1998). Una o più forme di bilancio sociales per le organizzazioni senza fine di lucro?. *Economía Pubblica*, 1, 39-66.
- Fiszbein, A. y Lowden, P (1999): *Trabajando unidos para un cambio. Las alianzas público-privadas para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. Instituto del Banco Mundial.
- Franchini, T. Y Dal Cin, A. (2000). Indicadores urbanos y sostenibilidad. Hacia la definición de un umbral de consumo sostenible de suelo. *Ciudad y territorio. Estudios Territoriales*, 123, 41-55.
- Hombrados, M., M<sup>a</sup> I. y Gomez J., L. (2001). Potenciación en la intervención comunitaria. *Intervención Psicosocial*, 10, (1), 55-70.
- Itriago, M.M. e Itriago, M.A. (2000). Las redes: el cambio social, Caracas: Sinergia.
- Katz, D. y Khan, R.L. (1978). *La Psicología Social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1987). *Administración en las organizaciones. Un enfoque de sistemas*. México: MacGraw-Hill.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic Theory of personality*. New York: McGraw-Hill (trad. Madrid: morata, 1973)
- Lewin, K. (1944). Constructs in psychology and psychological ecology. *Univer. Iowa Stud. Child Welf.* Vol. 20 pp. 1-29.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Science*. New York: Harper & Row (trad. Buenos Aires: Paidós).
- López-Cabanas, M y Chacón, F (1999). *Intervención Psicosocial y Servicios Sociales. Un enfoque participativo*. Madrid. Síntesis.

Maritza Montero (2003). Teoría y práctica de la Psicología Comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad. Barcelona: Paidós.

Martín Gonzalez, A. (1998). *Psicología Comunitaria*. Madrid: Síntesis.

Martín Quirós M.A.; Delgado P., A.; Rodríguez F., A. y Martín Q., G. (2001). Una experiencia de formación-acción orientada a la gestión de la calidad en servicios sociales. *Intervención Psicosocial*, 10, (1), 117-126.

Mateo, M. Y Penalva, C. (2000). Para la medición de la desigualdad, pobreza y exclusión. Limitaciones, propuestas técnicas y alternativas. *Revista Catalana de Sociologia*, 11, 13-32.

Michalos, A. C. (1995). Tecnología y calidad de vida. *Intervención Psicosocial*, 10, 51-55.

Morillo de Hidalgo, C. (2000). Las redes sociales: nuevo modelo de organización para el desarrollo humano sostenible. *Puntal*, 6 (11), 16-19.

Musitu, G. (1996). La indisociabilidad de la intervención comunitaria y de la perspectiva ecológica. *Informació Psicológica*, 66, 4-9.

O'Connor, J. Y McDermott, I. (1998). *Introducción al Pensamiento Sistémico*. Barcelona: Urano.

Parrra Luna, J.A. (1993a). El Balance Social de la Empresa como instrumento de gestión. ED. Deusto.

Parrra Luna, J.A. (1993b). Balance social de la empresa. En J.A. Garmendía y F.P. Luna. *Sociología industrial y de los recursos Humanos*. Taurus. Madrid, 179-199.

Pascual y Esteve, J.M. (1996). La planificación integral en el ámbito del bienestar social. En Red Vega (coord.). *Intervención integral en municipios menores de 20.000 habitantes*. Junta de Castilla y León y Universidad de Valladolid, Valladolid, 37-38.

Plana y Arrasa, J. (1998). *Hacia un modelo integral de Servicios Sociales: Nuevas propuestas de futuro*. Ponencia presentada al IV Congreso Nacional de Servicios Sociales. Gijón.

Red Vega, N. (1997). Trabajo Social y lucha contra la exclusión social a través de la integración social y el trabajo de redes. *Revista sobre Servicios Sociales y Política Social*, 38, 13-45.

Red Vega, N y Conde Rodríguez, C. (2000). Los

proyectos de intervención integral en el ámbito de los servicios sociales en cooperación con otras redes y sistemas de bienestar social. En Díaz Martínez, J.A. y Salvador Pedraza, M.J. (Coord.). *Nuevas perspectivas de los servicios sociales*. (107-144). Madrid: UNED.

Rivas Bonet, M<sup>o</sup> A. (2001). El balance social como instrumento para la evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas. *Ciriec*, 39, 115-147

Rozas Ossandón, G. (1999). Estrategias de superación de la pobreza y gestión territorial. *Intervención Psicosocial*, 8, (1), 63-72.

Salas Puig, J.M. (1983). *Reflexiones acerca de la Construcción de un Modelo Operativo de balance Social de la Empresa y las Instituciones Financieras*: I Jornadas de Estudio sobre Economía y Sociedad, 1981, Banco de Bilbao, Madrid, 271-283.

Sanchez Vidal, A. (1996). *Psicología Comunitaria: bases conceptuales y métodos de intervención*. Barcelona: EUB

Sales, C. (1998). Líneas de reflexión sistémicas y organización de la acción social. *Informaciones Psiquiátricas*, 152, 203-214.

Setien Santamaría, L. (1993). Reflexiones metodológicas para la elaboración de un sistema de indicadores socioeconómicos metropolitano. *Boletín de Estudios Económicos*, 48, (148), 97-121.

Trigo Muñoz, J. (1997). Indicadores de riesgo en familias atendidas por los servicios sociales. *Apuntes de Psicología*, (49-50): 153-170.

Trigo, J y Drudis, A. (1998): *Alianzas estratégicas*. Barcelona. Gestión 2000.

Vernis, A. y colab. (1998). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Deusto. Bilbao.

Villa de a Serna, J. (2000). Indicadores sociales europeos de referencia. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 27, 279-283.

Villalba Quesada, C. (1993). Redes sociales: Un concepto con importantes implicaciones en la intervención comunitaria. *Intervención Psicosocial*, 2, (4), 69-86.

Weelman, B. (1981): Applying network analysis to the study of support, en GÖTTLIEB, B. *Social Networks and Social Support*. CA. Sage. Beverly Hills.