



Marco de intervención con personas en grave situación de exclusión social

Elaborado por
PRIORIDAD ÚLTIMOS



	GOBIERNO DE ESPAÑA	SECRETARÍA GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL
	MINISTERIO DE SANIDAD Y POLÍTICA SOCIAL	DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA SOCIAL DE LAS FAMILIAS Y DE LA INFANCIA

Caritas Española

Editores

San Bernardo, 99 bis
28015 Madrid
www.caritas.es

ISBN 978-84-8440-441-5



9 788484 404415





Marco de intervención con personas en grave situación de exclusión social

Elaborado por
PRIORIDAD ÚLTIMOS



Cáritas

Aprobado por el Consejo General de
Cáritas Española, 23 de octubre de 2009.

Edita:

Cáritas Española Editores

San Bernardo, 99 bis
28015 Madrid
publicaciones@caritas.es
www.caritas.es

Preimpresión e impresión:

Gráficas Arias Montano, S. A.
Puerto Neveros, 9
28935 Móstoles (Madrid)

Depósito legal:

M. 53.308-2009

ISBN:

978-84-8440-441-5



Introducción	7
1.1. Razones y motivaciones para reflexionar nuestro marco de intervención	7
1.2. Estructura del documento	12
1. El Marco en el Modelo de Acción Social	15
1.1. Un marco en relación	15
1.2. La acción social de Cáritas	16
2. Las personas en situación de grave exclusión social	19
2.1. La exclusión social: factores y procesos	19
2.2. Los espacios de la exclusión	21
3. De la inserción al acompañamiento en procesos de desarrollo	25
3.1. Cuestionamiento del concepto de inserción	25
3.2. De los itinerarios a los procesos y de la inserción al desarrollo	27
3.3. Acompañar procesos de desarrollo	30
4. Los objetivos de la acción social con personas en grave situación de exclusión social	33



4.1. Concepción de estos objetivos	33
4.2. Objetivos de la acción	34
5. Organización de la acción	37
5.1. Organizar los roles	37
5.2. Organizar los recursos	39
5.3. Organizar a los agentes	41
6. Los agentes	43
6.1. La comunidad cristiana como agente	43
6.2. Un acompañante con talante transdisciplinar	45
7. Planificar y evaluar	51
7.1. Programa y estrategia: programar la creatividad	51
7.2. Programar y evaluar para acompañar los procesos	52
8. Retos y propuestas	55
8.1. Cambio de mentalidad	55
8.2. Procesos de acompañamiento	58
8.3. Desarrollo integral	59
8.4. Fomento y desarrollo de Planes de Formación	60
8.5. Análisis de la realidad y denuncia profética	61
8.6. Tejiendo redes y promoviendo la participación	62
Bibliografía	63

1.1. Razones y motivaciones para reflexionar nuestro marco de intervención

Debido al constante dinamismo de los acontecimientos sociales, bien sea por factores de carácter demográfico, tecnológico, económico o financiero, vivimos en una sociedad inmersa en un cambio continuo y permanente, y sometida a una crisis cíclica.

Estos cambios y situaciones de crisis nos exigen respuestas a nuevos retos, frente a los cuales estamos obligados a realizar un detenido análisis que nos permita abordar los problemas con alternativas nuevas. Este esfuerzo de reflexión es preciso hacerlo tanto en lo que hace referencia al ámbito exterior de Cáritas como en lo que atañe a los

aspectos organizativos de nuestra institución.

En este sentido, podemos apreciar:

Los cambios en el ámbito exterior

La nueva realidad social ha venido a convulsionar los puntos de referencia que sostenían un sistema socioeconómico enfermo y decadente. En su lugar ha surgido una profunda crisis estructural que se pretende mitigar con tímidas políticas sociales que, debido a su excesiva improvisación y falta de solidez, se muestran incapaces de paliar las necesidades de los ciudadanos más empobrecidos y están muy lejos de resolver eficazmente los problemas de la exclusión social.

Somos conscientes de que la cuestión medular de este problema radica,



fundamentalmente, tanto en la necesidad de poner en juego valores de solidaridad, justicia y caridad como en la ausencia de políticas coherentes y adecuadas, capaces de aportar un verdadero cambio a un modelo social que no puede seguir funcionando por más tiempo como lo ha venido haciendo en los últimos años.

A la carencia de políticas transformadoras orientadas a propiciar un modelo en el que prevalezca la justicia social y se pueda mantener un aceptable crecimiento económico que, al mismo tiempo, elimine los desequilibrios en la distribución de la riqueza, se une la debilidad de la financiación pública de los servicios sociales en España y la reducción de los fondos europeos destinados a las políticas sociales comunitarias.

Ambas situaciones se ven sujetas, además, a serias dificultades a la hora de dar respuesta a las necesidades sociales más urgentes y visibles, con limitaciones en el acceso y disfrute de los derechos sociales que garantizan la dignidad de personas como los inmigrantes en situación administrativa irregular, las personas sin hogar,

los excluidos que padecen enfermedad mental, VIH o drogodependencias, reclusos y ex reclusos, mujeres obligadas a ejercer la prostitución o víctimas de trata, entre otras.

Por otra parte, la creciente disparidad reglamentaria que en materia de servicios sociales caracteriza a las comunidades autónomas conlleva que, ante necesidades de naturaleza y grado similares, se produzcan, según el territorio donde uno resida, agravios comparativos en función del grado de atenciones y coberturas que reciben los ciudadanos. Esta heterogénea realidad, si bien tiene una vertiente de riqueza, supone una mayor dificultad en la intervención social y hace más compleja la búsqueda de respuestas cualitativas.

Ante este contexto, la intervención en el terreno de la acción social exige dar mayor importancia, por un lado, al acompañamiento y el diálogo como motores de construcción, y, por otro, al desarrollo y fomento de la participación como claves para el arraigo y la pertenencia social en condiciones de igualdad.

Los cambios en nuestra organización

Ante la acelerada transformación de la sociedad, las respuestas de nuestras Cáritas o bien no se adecuan a ese nuevo escenario, o bien, con el fin de responder a esos cambios, han ido adoptando formulaciones diversas. Unas veces de manera prevista y planificada, otras de forma más intuitiva y espontánea, se han ido configurando nuevas estructuras caracterizadas por una presencia creciente de trabajadores contratados, un cambio de relaciones con la Administración, unas intervenciones más integrales o un mayor acento en la animación social para la dinamización de las organizaciones en su ámbito territorial.

Estos cambios han venido acompañados, a su vez, por diversas situaciones, entre las que se pueden destacar:

- a) La coincidencia que, desde distintas realidades y sin acuerdos previos, se produce a la hora de plantearnos los mismos interrogantes y compartir la necesidad de darles respuestas nuevas y creativas. Es muy esperanzador y motivador constatar cómo, en estos cuestionamientos y en la búsqueda de caminos

innovadores, no estamos solos. Los contenidos y métodos de esta propuesta para el Marco de Intervención no son desconocidos en Cáritas; más bien recogen muchos de los aspectos esenciales de nuestra acción —centralidad de la persona, perspectiva integral, flexibilidad, necesidad de acompañantes o fortalecimiento del voluntariado—, además de aportar una nueva orientación ante los riesgos de la especialización, aunque asumiéndola como absolutamente necesaria, tal y como recoge la encíclica *Deus caritas est*¹.

1 «... Las organizaciones caritativas de la Iglesia, comenzando por Cáritas (diocesana, nacional, internacional), han de hacer lo posible para poner a disposición los medios necesarios y, sobre todo, los hombres y mujeres que desempeñan estos cometidos. Por lo que se refiere al servicio que se ofrece a los que sufren, es preciso que sean competentes profesionalmente: quienes prestan ayuda han de ser formados de manera que sepan hacer lo más apropiado y de la manera más adecuada, asumiendo el compromiso de que se continúe después las atenciones necesarias. Un primer requisito fundamental es la competencia profesional, pero por sí sola no basta. En efecto, se trata de seres humanos, y los seres humanos necesitan siempre algo más que una atención sólo técnicamente correcta. Necesitan humanidad. Necesitan atención cordial. Cuantos trabajan en las instituciones caritativas de la Iglesia deben distinguirse por no limitarse a realizar con destreza lo más conveniente en cada momento, sino por su dedicación al otro con una atención que sale del corazón, para que el otro experimente su riqueza de humanidad. Por eso, dichos agentes, además de la preparación profesional, necesitan también y sobre todo una “formación del corazón”...» (DCE, 31.a)



b) La necesidad de ir optando por el estilo de acompañamiento, analizado y recogido en este documento y en el Modelo de Acción Social. Ello implica asumir, entre otras opciones, la atención a menos personas, pero con mayor calidad; adecuar los recursos humanos a las nuevas demandas y necesidades y comprometerse en su formación, y lograr mayor autonomía financiera y un compromiso más sólido de la comunidad en la sostenibilidad de las acciones.

c) No es un proceso que surja ahora por casualidad, sino que es fruto de un camino y de un tiempo donde se ha ido poniendo nombre a las acciones y opciones, a la manera de intervenir y su vinculación a los valores de Cáritas. En el fondo, es consecuencia de haber asumido que **nuestro reto es centrarnos en las potencialidades de las personas y no en sus problemas**. Es una nueva manera de mirar, de acercarnos y relacionarnos con las personas. En general, hay un intento de repensar, reflexionar y mejorar la intervención con las personas en situación de exclusión social; de impulsar un modelo

alternativo, propio de Cáritas, en la intervención social.

d) El hecho de plantearnos una intervención basada en un proceso de desarrollo personal y comunitario, tal y como propone el Modelo de Acción Social —y al que quiere también responder este Marco de Intervención— nos sitúa en un momento tan crucial como el que supuso el paso **de la Cáritas asistencial a la promocional**.

Por ello:

- No deben ser las capacidades de los profesionales voluntarios y técnicos contratados las que determinen las decisiones de qué y cómo hacer, sino la capacidad de respuesta surgida a la luz del análisis de lo que nos demanda la realidad social.
- Debemos responder a la necesidad de establecer un equilibrio entre:
 - Empezar acciones ajustadas a nuestras posibilidades, con la convicción de que trabajamos con recursos

limitados, e impulsar el uso de los medios de la manera más eficaz y eficiente.

- El riesgo de convertirnos en parte subcontratada de servicios sociales y la voluntad de no acomodarnos a esa función, impulsados por la misión de construir el Reino.
- El hecho de que Cáritas somos organización, pero también, y sobre todo, expresión de la comunidad cristiana de la Iglesia, lo que nos sitúa en una posición de sana tensión que debemos saber gestionar.

e) Nos hemos apropiado de un discurso, aunque no tanto de una práctica: hablamos de reinserción social, lo que exige construcción de redes sociales, autoestima o acceso a derechos, pero eso es muy difícil que se dé entre las personas que llegan a Cáritas, por lo que hay que hacerlo operativo y practicarlo. Y aunque pueden surgir inquietudes a la hora de poner en marcha este modelo, la dificultad está en el cómo. Ante este reto, nuestra oportunidad radica en el hecho de que en

Cáritas somos «expertos» en imaginar la caridad.

f) A la hora de flexibilizar los recursos y los perfiles en los proyectos de Cáritas y plantearlos de manera más integral, hay que tener en cuenta que impulsar acciones para grupos específicos, o según colectivos sociales determinados, no significa fragmentar la acción. Es necesaria la convivencia de recursos específicos con recursos más integrales, porque, de esa manera, es posible ofrecer respuestas específicas para problemáticas muy determinadas y con un perfil muy concreto, que, muchas veces, exigen un trabajo de grupo específico (atención a la diversidad, diversidad de atención para el fomento de igualdad de oportunidades, derechos y deberes...). La transversalidad no nos puede hacer perder de vista tanto la aportación específica de disciplinas, funciones y conocimientos como la que, de forma concreta, asume cada profesional (entendiendo como «profesional» no aquel que cobra, sino el que realiza una tarea de calidad para la que está preparado y motivado).



1.2. Estructura del documento

Como resultado de la reflexión y la búsqueda de respuestas y elaboración de nuevas preguntas, a partir de estas razones y motivaciones surge este documento, fruto del trabajo que durante casi dos años ha realizado la Acción Significativa de «Adaptación de recursos a los últimos», Prioridad de los Últimos, encuadrada dentro del Nivel Técnico Mixto de la Confederación.

Esta prioridad recibió el encargo de escribir un documento que recogiera los elementos fundamentales de lo que significa hoy en Cáritas trabajar con las personas que están en una situación más grave de exclusión social. Personas que por sus circunstancias y situación precisan de una actuación que suele trascender las posibilidades de acción de una Cáritas Parroquial, pues requiere tanto unos recursos costosos y unos equipos de voluntarios y profesionales dedicados y capacitados en ello como un método de intervención muy cualificado.

Por esa razón, el eje de la reflexión que se ha venido realizando ha girado en torno a estas cuestiones:

cómo es y cómo debe ser nuestra intervención; si responde esta o no al «deber ser» de nuestra acción con las personas que se encuentran en situación de grave exclusión; qué cambios deben irse produciendo en la gestión y metodología de trabajo en nuestros recursos, servicios y centros; cuáles son el carácter, las líneas y los principios que deben acompañar esta intervención, más en línea de la búsqueda del ser que del hacer. Por lo tanto, en este momento del camino, es un documento más cercano a una formulación de algunas claves y principios que puedan servir para orientar nuestra actuación y presencia en el mundo de los excluidos que a un manual que indique el abc de esa acción.

El esquema del documento se abre con una **primera parte** en la que se pone en relación este marco de intervención con la concepción de la acción de Cáritas de la que forma parte. **La segunda parte** intenta delimitar ese espacio del que hablamos cuando decimos lo de «grave exclusión social». Ambos puntos nos sitúan, por así decirlo, con los elementos previos a nuestro objetivo.

El punto **tercero** quiere hacer una reflexión conceptual en torno a la

finalidad de nuestra intervención, interrogándonos sobre el modelo que habla de la inserción para proponer otras pautas que subrayen el acompañamiento a las personas en procesos de desarrollo.

Un **cuarto capítulo** pone sobre el tapete los objetivos de nuestra acción ante esta realidad, proponiendo una formulación que intenta romper con las fases y los colectivos, con la «centralidad de los centros» e incluso con la unilateralidad del destinatario de los objetivos, que no es sólo ya la persona acompañada, sino el conjunto social del que todos formamos parte.

El quinto apartado se adentra en propuestas sobre cómo organizar la acción para responder a este marco, **y junto con el sexto y el séptimo**, que nos hablan, respectivamente, de los agentes y de los procesos de planificación y evaluación, constituyen la parte más propositiva y concreta de este documento, que, no obstante, precisa de las anteriores para ser comprendida y aplicada.

Un **apartado final**, fruto de un encuentro confederal dirigido a directivos y responsables diocesanos de acción social sobre las propuestas

del Marco, nos plantea unos retos y propuestas que pueden ayudar a aplicarlo en la acción social de nuestras Cáritas.

Al realizar y proponer esta reflexión, el equipo era consciente de algunas cuestiones que conviene señalar. Queríamos llegar a plantear, desde el análisis de la realidad social de la exclusión, propuestas y criterios comunes y útiles para la toma de decisiones, en la búsqueda de nuevas respuestas a nuevas necesidades y cambiantes escenarios en las situaciones de exclusión.

Ahora bien, sabemos que el grado en que estos criterios resulten vinculantes no depende de ningún tipo de circunstancia coercitiva, sino de que cada quien se convenza de la necesidad, de la bondad, de la utilidad... de los mismos.

Por último, cabe indicar que estas reflexiones, orientaciones y propuestas han de ser, a la vez, lo suficientemente concretas para que trasciendan el mundo de las ideas y lo suficientemente generales como para que permitan actuar con flexibilidad en cada uno de nuestros espacios y en una realidad cambiante y concreta como es la de



la exclusión. En este documento hay cuestiones meramente enunciadas que son susceptibles de mayor profundización e, igualmente, algunas otras simplemente sugeridas porque

ha de ser cada lugar, cada Cáritas Diocesana, el que, en función de su realidad y sus posibilidades, las concreten aún más y les den la forma que puedan o necesiten.

1

El Marco en el Modelo de Acción Social

1.1. Un marco en relación

Para comprender adecuadamente este documento hemos de manejarnos en tres niveles distintos, que pueden parecer incluso contradictorios. Por una parte tenemos el «*Modelo de Acción Social*» de Cáritas, que nos ofrece unos rasgos comunes a toda nuestra acción social. Por otra, este documento, que hemos titulado «*Marco de intervención con personas en grave situación de exclusión social*», nos ofrece unos rasgos igualmente comunes a la intervención en este ámbito. Y, por último, tenemos cada persona concreta, que precisa de una intervención específica y diferente.

Como primera aproximación podríamos decir que cada uno de los niveles no es sino una concreción del anterior. Así, el marco es una

concreción del modelo, como serían concreciones del marco los procesos personalizados con alguien concreto en un espacio determinado.

Siendo cierta esta afirmación, es un poco simplificadora. Por ello conviene que nos detengamos aquí un momento, para entender mejor lo que debe ser nuestra acción, y para que nos adentremos en los tres niveles señalados (Modelo, Marco y Atención Personalizada) y las relaciones que se dan entre ellos².

Una primera constatación es que MODELO-MARCO-INTERVENCIÓN PERSONALIZADA se relacionan de manera recursiva, es

² Supone una lectura del documento y sus relaciones desde el paradigma de la complejidad, según propone MORIN, Edgar: *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 2007, pp. 85-110.



decir, son tres planos que no están aislados unos de otros, sino que se influyen, se modifican, interactúan. Se relacionan de una manera no lineal. No siempre uno es causa del otro, sino que todos son a la vez causas y efectos unos de los otros. Esta manera de entenderlos nos abre a una concepción de los mismos como algo siempre abierto, en permanente proceso de construcción. No se trata, por tanto, de tres «dogmas inmutables», por mucho que tengan entidad de «modelos».

Los tres niveles tienen, además, un tipo de relación necesariamente coherente, o al menos una aspiración a serlo, que se irá construyendo en la medida en que se concreten en la acción. Los tres forman parte del mismo todo de una manera en que en cada uno de ellos está presente, se refleja, actúa el todo. No es sólo que sean partes, es que cada parte, como en un caleidoscopio, es en sí misma el todo.

Y, por último, cada uno de estos tres elementos mantiene con los demás una relación que podemos denominar como *dialógica*. Es decir, nos van a plantear a la vez contradicciones y complementariedades, de tal manera que resulta imposible resolverlas

por anticipado, lo que nos abre a la atención y a la reflexión permanente, para que dialoguen entre sí, evitando la tentación de buscar la receta en ninguno de los tres planos, porque no la vamos a encontrar.

1.2. La acción social de Cáritas

Creemos necesario aportar aquí, muy brevemente, algunos de los elementos centrales de la acción social en Cáritas, recogidos en el Modelo de Acción Social³ y que fundamentan este Marco de Intervención.

Partimos de la **centralidad absoluta de la persona**, de su dignidad inalienable de hijo de Dios. Una persona que constituye y es constituida por el hecho social, al que pertenece y le pertenece completamente. Una persona que habita un territorio en el que se despliega su ser persona y que es mucho más que un trozo de terreno. Que tiene en lo comunitario la forma más peculiar de organizar lo relacional/social.

³ CÁRITAS ESPAÑOLA: *Modelo de Acción Social*, 2009.

Una persona en proyecto permanente de ser, incompleta, haciéndose, que, en tanto no es aún plenamente, posee la cualidad intrínseca de sujeto protagonista de su vida y de su sociedad⁴.

Esa persona y esa sociedad/comunidad se da en medio de la realidad.

Encarnada en un momento histórico.

En el nuestro, constatamos la existencia de un «modelo de sociedad» que ha confundido el desarrollo con el crecimiento⁵. Y en el que la existencia de personas en situación de pobreza y exclusión, y la existencia de pobrezas y exclusiones, se convierte en el signo más evidente de su propia crisis y su propia contradicción.

Estas personas son la señal más visible y significativa de un modelo

social que discurre en una dirección no adecuada al proyecto de Dios para la humanidad, lo que las constituye como el espacio central y clave para nuestra acción.

El amor se nos presenta como un hecho constitutivo de lo humano y de lo social humano. La filiación (somos hijos de Dios) tiene su correlato en la fraternidad (somos, pues, hermanos). Ese amor se realiza en la justicia, pero se trasciende en la caridad.

La caridad (que contiene la justicia) es manifestación del amor de Dios para la humanidad y en especial para los más empobrecidos. Nuestra acción ha de ser entonces sacramento en sí misma de la acción de Dios, limitado por nuestro ser incompleto, pero a la vez realizador efectivo y actuante.

La Iglesia, en cuanto comunidad de los hijos de Dios, sacramento y signo en sí misma de la acción de Dios, se nos convierte en fuente, lo que da sentido a nuestro hacer, y en agente de la acción. Cuando *Cáritas* actúa, lo hace la Iglesia entera.

Una Iglesia llamada a evangelizar y que, para ello, celebra, predica, acoge y sirve, no como tres tareas

⁴ BENEDICTO XVI: *Caritas in veritate*, n.º 17: «El desarrollo humano integral supone la libertad responsable de la persona ... Ninguna estructura puede garantizar dicho desarrollo desde fuera y por encima de la responsabilidad humana».

⁵ *Ibid.*, n.º 21: «Después de tantos años, al ver con preocupación el desarrollo y la perspectiva de las crisis que se suceden en estos tiempos, nos preguntamos hasta qué punto se han cumplido las expectativas de Pablo VI siguiendo el modelo de desarrollo que se ha adoptado en las últimas décadas. [...] El objetivo exclusivo del beneficio, cuando es obtenido mal y sin el bien común como fin último, corre el riesgo de destruir riqueza y crear pobreza. El desarrollo económico que Pablo VI deseaba era el que produjera un crecimiento real, extensible a todos y concretamente sostenible».



aisladas, sino como una misma acción con diferentes expresiones y manifestaciones. Como tres dimensiones de una única misión que se alimentan mutuamente.

Una Iglesia llamada a ser comunidad de hermanos, a constituirse como la gran familia humana que, desde su compartir fraterno, en diálogo con la humanidad, construye más comunidad.

Nuestra acción social es esencialmente un proceso de diálogo entre sujetos que se reconocen como legítimos en la convivencia. Sujetos que, en medio de una realidad con negatividades y positivities, caminan juntos hacia la construcción de su plena humanidad. Nuestra acción es diálogo. No impone, propone y es proactiva. Invita a la participación y a implicarse. No hace, hace hacer. Es un camino emprendido conjuntamente que tiene por contenido el «ir siendo» personas en sociedad.

Supone un modelo de intervención que promueve el empoderamiento de las personas, donde las propias personas en situación o riesgo de exclusión lleguen a estar en capacidad de poder expresarse

en libertad y lo ejerzan, para que ellas mismas puedan defender sus derechos, como expresión de su propio proceso de promoción personal y social en los tres ámbitos del desarrollo humano integral: respuesta a sus necesidades, al sentido de su vida y a la participación activa y responsable.

Por ello, **nuestro Modelo** se fundamenta en el acompañamiento⁶. Andar juntos un mismo camino. Con un punto de partida diverso, con unos sujetos asimétricos en sus condiciones vitales, pero iguales en dignidad.

Un proceso de acompañamiento que va ayudando a cubrir todas las necesidades de una manera humanizadora. En el que todos los que intervenimos, en el mismo proceso nos vamos preguntando y redescubriendo el sentido de lo que hacemos y de lo que nos mueve. Y un acompañamiento que nos permite ser sujetos protagonistas de las vidas y de la historia.

⁶ El acompañamiento no es sólo una metodología, sino que responde al modelo de intervención de Cáritas, un modelo humanista, donde la relación de ayuda supone crear actitudes y aptitudes de empatía en el diálogo entre sujetos.

2

Las personas en situación de grave exclusión social

No es tarea de este documento dar cuenta de todo el bagaje de análisis teórico y de las ciencias sociales que tenemos en relación con la exclusión social. Lo cual no es óbice para que debamos manejarlo, conocerlo, aprenderlo y aprehenderlo. Aquí nos limitaremos a traer brevemente algunas cuestiones especialmente relevantes para nuestro objetivo: acoger y comprender a la persona, conocer y acercarnos a sus contextos vitales y enmarcarlos en un entorno y estructura social e histórica concretos, insistiendo en la idea de que el conocimiento de la exclusión social, que es necesario, no se debe agotar en estas breves ideas.

Es importante recordar que no podemos hablar de exclusión social como un concepto uniforme, ya que estaríamos lejos de verlo como un universo de personas y grupos

específicos homogéneos; dicho de otro modo, podríamos decir que la exclusión social no existe, existen exclusiones, una casi para cada persona; exclusión que se recrea y expresa con múltiples manifestaciones.

2.1. La exclusión social: factores y procesos

Para entender correctamente los factores que componen los procesos de pobreza, o las situaciones de riesgo de exclusión, podemos dibujar un triángulo.





A la hora de mirar el triángulo no hay que hacerlo ni a los vértices ni a los lados, sino al interior. Los tres factores se combinan permanentemente y de manera inseparable. Hablamos de realidades complejas e interrelacionadas. Ninguna situación de pobreza se explica en estos momentos a partir de un solo factor.

Ninguna situación que podamos analizar y ubicar dentro del triángulo es estática, sino que está siempre dentro de un proceso.

Es decir, podemos analizar una determinada **situación de pobreza** y ubicarla en el triángulo (estará en un lugar u otro en función del peso de cada uno de los factores), pero no debemos olvidar que esa situación es fruto de un **proceso de exclusión** dinámico.

Este triángulo está inserto en una serie de procesos sociales, que también nos dicen algo. Por tanto, hay que atender: a la incidencia del acceso y disfrute de los derechos sociales básicos (empleo, vivienda, educación...), y a la incidencia de las estructuras familiares y las relaciones sociales.

Hay, pues, una doble cuestión: de integración económica y social, pero también de vínculos sociales. Es decir, formulándola como hipótesis de explicación, aunque de forma muy simplificada, la pobreza/exclusión social plantea la integración, en interacción con las «amenazas» al enraizamiento social debidas a la pérdida de vínculos sociales que acompañan a los procesos de exclusión, tales como el bloqueo de los procesos de normalización e integración, y la falta de efectividad en el funcionamiento de los mecanismos sociales de «enraizamiento»⁷.

Por una parte, hay procesos de normalización e integración de primer orden que se encuentran bloqueados. Podemos referir, en especial:

- La incorporación a la actividad económica y social por parte de sectores dependientes.
- El acceso al mercado de trabajo.
- La inestabilidad en la seguridad de ingresos y en la protección de riesgo.

⁷ Cfr. CASTEL, Robert: *Metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*, Buenos Aires, Paidós, 1997.

- La distancia entre las exigencias de incorporación al empleo, vivienda, etc., desde las condiciones educativas, formativas, económicas, etc.

Por otra parte, el efecto «vulnerabilidad» de estos procesos deviene en situación de pobreza/exclusión cuando falla el segundo componente. Es decir, el bloqueo de estos procesos y sus efectos de exclusión, junto con las consecuentes carencias, adquieren formas más duras y consistentes cuando fallan los mecanismos de «enraizamiento».

Esta falta de efectividad se da cuando entran en crisis:

- La solidaridad, que garantiza el bienestar social al conjunto social por los cambios en el Estado del bienestar.
- Las redes comunitarias en que los individuos se encuentran integrados, por los cambios en la sociedad civil producidos en la posmodernidad.
- Los vínculos familiares, por los cambios en las estructuras familiares.

2.2. Los espacios de la exclusión⁸

La interrelación entre las características de las diversas categorías de pobreza y los factores de empobrecimiento y la vulnerabilidad social es lo que constituye la dimensión más grave de la matriz de pobreza/exclusión en los diversos tipos y situaciones. Pero no por la acción única de lo que estamos denominando el componente primero, ya que no actúa al margen del segundo componente. Es decir, ambos forman parte de un conjunto estructurado en el que la combinación de las condiciones de las personas, familias y grupos se conjuga con los factores de empobrecimiento. Por todo ello, su situación queda «construida» no sólo por las carencias y desigualdades en el acceso a los bienes para hacer frente a las necesidades básicas, sino también por la combinación de las condiciones de las personas con los procesos de empobrecimiento que

⁸ Aunque utilicemos el concepto de «situaciones de pobreza y exclusión», somos conscientes de que en las ciencias sociales son términos que en estos últimos años están suponiendo un debate por delimitar espacios y referencias más adecuados a la realidad que se quiere nombrar para cada situación y momento vital de la persona. Cfr. KARSZ, Säuil (comp.): *La exclusión: bordeando sus fronteras*, Barcelona, Gedisa, 2004.



producen precarización, dualización, y rupturas de vínculos y lazos solidarios.

La combinación de estos elementos y de los factores de riesgo es lo que acaba dando consistencia a las situaciones de pobreza y de exclusión.

De acuerdo con todo ello, y al margen del nombre que le pongamos (pobreza, exclusión, precariedad...), hemos de comprender la situación desde **dos ejes**:

- Un eje (dirección vertical): en un extremo estarán las situaciones de «precariedad económica» y en el otro las situaciones de «pobreza severa».
- Otro eje (dirección horizontal), que refleja la acumulación de desventajas: en un extremo estarán las situaciones menos graves, «vulnerables», y, en el otro, las más graves, «exclusión».

Esta perspectiva propone cuatro «niveles/espacios»⁹ resultado de la combinación de la pobreza/exclusión, y una posibilidad de ubicación

de las personas y grupos más desfavorecidos en esos espacios:

- Precarios y vulnerables.
- Vulnerables y pobres.
- Precarios y excluidos.
- Pobres y excluidos.



Toda esta reflexión nos coloca delante de personas y grupos en los que se da una gran acumulación de situaciones de desventaja, de elementos negativos, de entre los cuales destacamos el hecho de la pérdida de vínculos, de la ausencia de un nicho comunitario capaz de hacerse cargo, de acoger mínimamente, de acompañar procesos, en aquellas situaciones donde se dan factores de riesgo

⁹ VV. AA.: *Pobreza y Exclusión Social en Andalucía*, Córdoba, CSIC e IESA-Andalucía, 2002.

de exclusión social que, por su consistencia y resistencia, conforman situaciones de Estar, pero no Estar, de vivir en algún lugar, pero no ser parte de ese lugar (antropológicamente entendido). En definitiva, gente de paso, literal o metafóricamente hablando.

Procesos y personas que precisan de un tipo de intervención especial, en orden al grado de deterioro, y sobre todo a las capacidades, potencialidades, expectativas,

intereses..., que suele trascender las posibilidades de las comunidades territoriales, tanto las económicas como las de conocimientos, las de garantías temporales, etc.

A la intervención con estos grupos y personas se refiere este documento, siendo conscientes de lo limitado y de lo limitante de intentar acotar el espacio. La realidad es un todo continuo en el que cualquier frontera que pongamos no deja de ser un ejercicio siempre incompleto, por más que necesario.

3

De la inserción al acompañamiento en procesos de desarrollo

3.1. Cuestionamiento del concepto de inserción

Más allá de nominalismos, porque evidentemente no se trata de cambiar el nombre a lo que hacemos, sino de modificar la acción, **creemos necesario cuestionarnos los contenidos que subyacen en palabras como inserción, integración...**¹⁰. Siendo esta una cuestión aún teórica, pero, precisamente por ello, conformadora de nuestro hacer. El hacer y el pensar son dos dimensiones que se condicionan. De tal manera que a un determinado concepto corresponde una praxis concreta, y viceversa.

¹⁰ VV. AA.: «Realidad, pensamiento e intervención social». *Documentación Social*, n.º 145, Madrid, Cáritas Española, 2007; y RENES, Víctor: «Criterios y objetivos para la calidad en la intervención social», *Documentación Social*, n.º 135, Madrid, Cáritas Española, 2004.

En nuestro discurso, preguntarnos por el contenido que hay detrás de las palabras que empleamos nos puede dar la pista en torno a qué elementos hemos de modificar y cuáles deben permanecer.

Tras el cuestionamiento aparecen **dos** grandes **razones**:

- **En primer término** denota que tenemos una manera de comprender las situaciones de exclusión que **pone el acento en señalar a las personas excluidas como «distintas», «diferentes»**, como personas que no encajan en el puzle que forma nuestro modelo social. En consecuencia, con esta visión la tarea consiste en limar las aristas para hacer que la pieza encaje.

Y como correlato de ella, se deduce una suerte de bendición



del modelo social que ha de recibir a estas personas, como si en él no estuviera la causa fundamental de la exclusión. Como si ese puzle fuera armónico y no tuviera que modificarse. Se trata de una lectura que, sin pretenderlo, termina justificando aquello que dice querer cambiar.

- **El segundo cuestionamiento que afirmamos tiene que ver con la fragmentariedad de la intervención.** Fragmentariedad que se expresa en la división del proceso **en fases, compartimentos rígidos**, y en la división de los sujetos **en colectivos**, según consideramos su situación de exclusión.

El cuestionamiento de ambos elementos fragmentadores de la realidad nos puede producir un cierto vértigo, pues ya no se trata de conceptos teóricos o de análisis, sino de seguridades mucho más operativas, que hasta ahora han sido muy centrales en el discurso y en la praxis.

Las fases y compartimentos nos han resultado útiles para explicar-nos lo que hacemos, pero el problema es que hemos terminado confundiendo

una limitación para comprender y dar cuenta de la realidad con la realidad misma. Cualquier fragmentación que queramos hacer de una experiencia y de un recorrido vital será, por definición, falseadora. Y lo que «tenemos entre manos» cuando trabajamos con personas en situación de exclusión son experiencias y recorridos vitales, por tanto únicos y personales. Recorridos que por serlo han de expresarse en gerundio y no en infinitivo, uno no es, sino está siendo.

Los colectivos nos han sido útiles para dividir la vasta realidad en fragmentos más abarcables.

Resulta complicado no etiquetar, no dividir en situaciones parecidas, y aun el más personalizado de los procesos (aunque no sea más que por economía de recursos) terminará recurriendo a algún tipo de agrupación. Además, conviene no olvidar que las problemáticas que nos han dado la pauta de división (droga, sida, sin techo...) existen real y dramáticamente y son ejes de trabajo. De nuevo, el problema es que, en ocasiones, esa división ha terminado dominando nuestro hacer. El reconocer problemas e intervenir ante ellos

no es lo mismo que hacer de ellos el único objeto de intervención.

Dicho de otra manera, no debemos trabajar con problemas de personas, sino con personas con problemas. Las problemáticas son ejes de intervención, pero no son *El Eje*.

Por ello, por una parte, hemos de tomar conciencia de que la causa de la fragmentación, tanto del proceso como de las personas, está en nuestra cabeza y en nuestras posibilidades y límites. Pero no es la realidad. Saberlo, y no confundir nuestra limitación con la realidad, nos ayudará a emplear las fragmentaciones no como fines, sino como medios, a dividir los procesos, pero para unirlos, a agrupar a las personas por tipos, pero para trascender las agrupaciones. Y, por otra, **quizá el pasar de clasificar a narrar nos ayude a intervenir de otra manera¹¹**. Pasar del «catálogo» al «diario», de los «indicadores» a los «hechos». De nuestras preconcepciones de cómo son las cosas a la escucha de cómo son realmente.

¹¹ Cfr. VIDAL, Fernando: *Pan y Rosas, Fundamentos de exclusión social y empoderamiento*, Madrid, Fundación FOESSA y Cáritas Española, 2009, pp. 140-158.

3.2. De los itinerarios a los procesos y de la inserción al desarrollo

Tenemos claro que la *apuesta* pasa por trazar *procesos* en los que la persona, cada persona, pase a ser el **elemento central**, sabiendo que se trata de «largos y complejos caminos» y que la medida del tiempo y de los objetivos es distinta en cada persona. Nos encontramos con historias rotas que plantean objetivos concretos de recomposición de las rupturas.

Así, de lo que se trata es de poner los medios para alcanzar el mayor grado de autonomía posible¹².

Lo que de nuevo nos sitúa en la reflexión de los gerundios, pues no es ya una cuestión de conseguir un logro, o llegar a una determinada meta, sino de seguir caminando, de hacer proceso.

¹² Benedicto XVI vuelve a desarrollar este planteamiento en *Caritas in veritate*, n.º 17: «El desarrollo humano integral supone la libertad responsable de la persona y los pueblos: ninguna estructura puede garantizar dicho desarrollo desde fuera y por encima de la responsabilidad humana» (...) Pablo VI no tiene duda de que hay obstáculos y condicionamientos que frenan el desarrollo, pero tiene también la certeza de que «cada uno permanece siempre, sean los que sean los influjos que sobre él se ejercen, el artífice principal de su éxito o de su fracaso».



Situarnos en los gerundios nos plantea dos rupturas importantes, dos grandes retos, a saber:

- Frente a la linealidad de los itinerarios, la espiral de los procesos.
- Y frente al factor cuantitativo predominante de la inserción, la cualidad del desarrollo.

La palabra *itinerarios*, o al menos el uso que de ella hacemos, tiene un carácter lineal. Existe una causa que genera un efecto. Y si esto es así, la intervención que de ello se deduce no tiene sino que atajar la causa para modificar el efecto no deseado.

Así, generamos leyes que cambian el mundo, procesos de trabajo con personas que modifican sus hábitos... y cuando la cosa no termina de funcionar, y el mundo no cambia ni las personas se integran, le echamos la culpa a la falta de presupuesto para implementar la ley, o a la falta de voluntad de las personas que se convierten en «excluidos crónicos». Así, en vez de tener una mirada y reflexión más autocrítica sobre nuestros modos y planteamientos de actuación, y de hacer y ser con las otras personas, nos dedicamos a mirar afuera.

Los caminos o los itinerarios que proponemos no son otra cosa que la yuxtaposición de esos objetivos o metas parciales, organizados linealmente, e introduciendo la posibilidad de que existan algunos bucles (los crónicos) en esa línea recta en la que podemos dibujar el itinerario.

Los diferentes recursos con los que contamos suelen tener un rol relacionado con alguno de los objetivos o metas parciales, suelen ser recursos vinculados a alguna de las fases (toma de contacto, recuperación, normalización o crónicos) en las que subdividimos el proceso de inserción. Y los servicios y el personal (contratado o voluntario) se especializan en la realización de aspectos parciales del ya parcial objetivo, con diferentes grados de coordinación (casi siempre muy funcional), al interior del recurso y de estos entre sí.

No solemos encontrar recursos (humanos o materiales) pendientes del conjunto del camino. En cambio, lo solemos dejar como si fuera el resultado de la suma de las metas parciales.

Normalmente son las personas, que participan en los diferentes recursos

con los que contamos, **quienes han de adaptar sus necesidades a la oferta que nosotros, el equipo técnico, planteamos.** Solemos hablar y hacer procesos individualizados, pero siempre dentro del marco del objetivo o fase para la que el recurso sirve. Las exigencias vienen ya dadas, con independencia de la situación de partida de la persona.

Así, la palabra *inserción* la sentimos, quizá, vinculada en demasía no ya al camino, sino a la meta, y más a un predominio de lo cuantitativo. Y no es esencialmente tanto una cuestión de cantidad como de calidad. Probablemente hayamos de cuestionar el «éxito» y el «logro» como conceptos a manejar.

Hablamos de bienestar y de inserción en términos esencialmente cuantitativos. Se trata siempre de la cantidad, del valor del número. El bienestar es cosa de «tener mucho» y la inserción se mide en términos de tener lo que tiene la mayoría.

Nuestra manera de entender el mundo hace desaparecer todo aquello que no puede ser contado, pesado o medido. Simplemente no existe. Bástenos mirar desde

el PIB hasta los diferentes elencos de indicadores de evaluación que utilizamos.

Frente a esa linealidad hemos de apostar por la «espiralidad».

Una persona no está nunca en ninguna fase, sino en todas a la vez en distintos grados. No está en exclusividad en una fase, sino en varias y en diferentes grados en cada una de ellas. Sus elementos, sus carencias y sus potencialidades se interrelacionan y se dan todas a la vez, en un punto concreto de su recorrido vital y temporal. Y así nuestros recursos y agentes han de estar atentos no al jalón lineal del camino, sino a la vuelta concreta de la espiral (que es además irregular).

Frente a las carencias, colocar en el centro las potencialidades.

Evidentemente, la concepción de linealidad pone las carencias en el centro. Frente a ella hemos de desarrollar otra que lo haga con las potencialidades. Más no es igual a mejor; es *mejor aquello que provoca más sinergia, aquello que hace aumentar las capacidades.* Nuestra acción amplía la concepción de los bienes hasta los valores y amplía el concepto de valor a lo intangible y la calidad.



3.3. Acompañar procesos de desarrollo

Nuestra acción es, entonces, esencialmente el acompañamiento de procesos integrales de desarrollo¹³ personalizado, y no de itinerarios de inserción. Este acompañamiento de los procesos tiene algunos elementos en los que conviene detenerse. Es integral, es intersubjetivo y es asimétrico.

a) **El concepto de integralidad del acompañamiento** es uno de los elementos que merecen una reflexión más detenida. Tenemos claro que acompañar no es una acción que pueda centrarse en elementos parciales, ha de procurar abarcar la persona en su conjunto, en todas sus dimensiones (física, psicológica y espiritual), con una misma valoración de las mismas y, en especial, contemplando las relaciones existentes entre ellas; un acompañamiento que convierte las carencias en potencias (M. Max-Neef)¹⁴, del acompañado y del acompañante.

Pero el concepto de integralidad no se puede confundir con el de «totalidad», a riesgo de potenciar dinámicas parecidas a las que se despliegan en las «instituciones totales»¹⁵. No somos los únicos que nos relacionamos e influimos en la persona; esta entra en relación con otras personas, otros contextos y realidades, con las que igualmente interactúa, recogiendo y aportando. Queremos ser una referencia, pero no *La Referencia*.

Probablemente, la integralidad del acompañamiento tiene más que ver con la concepción sistémica, con la conciencia de que al tocar en un punto concreto estamos modificando el conjunto, y no tanto con la obsesión por abarcar todo.

b) **El proceso de acompañamiento es intersubjetivo:**

- *Es algo de dos*, por ello no nos debe dar miedo incorporar la subjetividad en él¹⁶. Las personas implicadas tienen cosas que decir; pueden poner sus límites, han de

¹³ En la *Populorum progressio*, Pablo VI ya indicaba que «el desarrollo si no es de toda la persona y de todas las personas no es verdadero desarrollo».

¹⁴ Cfr. MAX-NEEF, Manfred: *Desarrollo a escala humana, Icaria*, 1994.

¹⁵ Cfr. GOFFMAN, Erving: *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*, Buenos Aires, Amorrortu, 1970.

¹⁶ Cfr. GARCÍA ROCA, Joaquín: «La revancha del sujeto», *Documentación Social*, n.º 145, Madrid, Cáritas Española, 2007.

jugar con sus afectos y desafectos, encuentros y desencuentros. . . Un acompañante no se puede imponer:

- *Requiere entrar en relación con los contextos de la persona,* que no están todos dentro de nuestra institución, de nuestros centros y servicios. Salir a la calle, a la vida se convierte en exigencia de los procesos de acompañamiento.
- *Nos exige un esfuerzo de coordinación y de trabajo en red con otros.* En otras dinámicas esto es siempre aconsejable, en la del acompañamiento se vuelve condición indispensable.

c) Y el acompañamiento es asimétrico. Acompañar es reconocer al otro como sujeto y supone entrar con él en una relación educativa. Pero esos dos sujetos que entran en relación lo hacen en un plano de claras *asimetrías*. Nuestra acción se enmarca en y con la exclusión social, donde lo asimétrico es sólo asimétrico, nunca dicotómico. Resulta una acción muy distinta de considerar esas asimetrías como *dicotomías*. Veamos algunas desde ambas perspectivas.

Una primera asimetría, que tiene que ver con el grado en que en las personas se da la libertad condicionada. Todas las personas somos libres y estamos condicionadas a la vez. Esta es una experiencia que podemos constatar cada uno de nosotros.

Evidentemente, en las situaciones de exclusión social, los elementos negativos, las carencias o dificultades. . . dan un peso cualitativamente distinto y más potente a la parte condicionadora.

Una lectura simplificadora afirmaría que una persona es libre y la otra está condicionada. Romper la dicotomía nos lleva a entender que en ambos la relación entre la libertad y el condicionamiento se da de diferente manera.

La segunda asimetría es la que tiene que ver con el contenido del diálogo que se establece. El sujeto «Cáritas» parte de una mayor conciencia del proyecto de ir siendo persona en sociedad. Probablemente, por efecto de la asimetría anterior, partimos en una posición de «ventaja» que nos posibilita proponer un proyecto.



Otra lectura simplificadora afirmaría que una persona tiene un proyecto y la otra no. Romper la dicotomía nos lleva a entender que en ambas se da la aspiración (y por tanto el proyecto) de ir siendo personas en sociedad. La diferencia es que sólo una de ellas tiene la capacidad de ponerle nombre, de identificar y construir sus objetivos. Lo cual sólo significa eso. No quiere decir que una es más persona que otra, no significa que una ya está en el lugar al que la otra debe llegar.

Esa ventaja lo único que realmente significa es que nos posibilita tomar la iniciativa, y no abandonar al otro sujeto a su suerte, sino ofrecerle los recursos necesarios para que adquiera un mayor y mejor conocimiento de sí mismo, que le permita llegar a una autonomía personal. Así, nuestro hacer se convierte en diálogo sobre el proyecto y en camino de cambio para ambos sujetos.

Ya está, hemos tomado la iniciativa para **convertir nuestra relación en diálogo sobre el proyecto**. Pero ello no nos convierte en los que «ayudan» y a los otros en los «ayudados». No se puede obviar la existencia de la ayuda, esta existe. Pero no debemos hacer una lectura lineal de la misma.

En ese **caminar que significa el «ir siendo» persona en sociedad**, la ayuda es un rol que actúa, pero no pertenece en exclusiva a ninguno de los sujetos. Por decirlo de alguna manera, el rol de ayudador se alterna, no desaparece. Pues si desapareciera el diálogo, se quedaría en mera charla, no provocaría avances, cambios, transformaciones.

Y donde dice *ayuda* podemos poner mil nombres: *acogida, confianza, reconocimiento, autenticidad, esperanza, empatía...* y tantos otros términos de los que tradicionalmente empleamos.

4

Los objetivos de la acción social con personas en grave situación de exclusión social

4.1. Concepción de estos objetivos

Antes de pasar a exponer los objetivos conforme están formulados, señalamos algunas reflexiones a la luz de lo anterior:

Se trata de objetivos que no pretenden estandarizar los procesos, por eso en su modo general se apuesta por una formulación abierta, que no hace sino decir que el objetivo es «ir siendo personas en sociedad» si hacemos de ellos una lectura transversal.

En la medida en que los objetivos descienden de nivel (general, específico, operativo) van perdiendo consistencia, se tornan menos definitivos, se hace necesario adaptarlos y modificarlos. Los que se recogen quieren tener una mera función indicativa.

Los objetivos *no están articulados por fases*; estas, entendidas como etapas iniciadas y cerradas en sí mismas, no tienen sentido desde este planteamiento que estamos haciendo. Las fases no son sino temporalizaciones distintas del tiempo de la personalización. Son modos de medir, son elementos cuantitativos, que si bien nos aportan seguridad a nosotros, no son reales.

No están pensados para ser repartidos por centros, según sea su función; son objetivos de proceso que cualquier centro o servicio puede y debe apoyar de manera subordinada al proceso de conjunto.

Los objetivos **se abren más allá de las personas con las que trabajamos, se refieren también a nosotros y pretenden ponernos en clave de**



trabajo para «ir siendo personas en sociedad», ellos, nosotros y todos.

Se despliegan en un proceso de acompañamiento, sin el cual no pueden ser. Su condición de posibilidad pasa por desarrollar la tarea de acompañar; conforme la hemos ido definiendo, eso sí, concretada en cada lugar y en cada persona.

4.2. Objetivos de la acción¹⁷

- **Que las personas en situación de exclusión sean sujetos de su proceso de desarrollo.**
 - Que se vinculen al proceso de inserción y al espacio concreto en el que estamos.
 - Que ayuden a disminuir el sufrimiento y aumenten la calidad de vida.
 - Que establezcan o restablezcan los marcos de referencia (físicos,

psicológicos, afectivos, relacionales, de actividad...).

- Que alcancen los elementos que posibiliten el máximo grado posible de autonomía, participación y ejercicio de derechos.
- **Que nuestros programas hagan red complementaria con otros agentes.**
 - Que nuestra aportación sea complementaria a otras.
 - Que velemos por que las administraciones públicas cumplan su papel de garantes de los derechos.
- **Que nuestros recursos, tanto humanos como materiales, ofrezcan la mejor calidad posible y siempre con la necesaria dignidad.**
 - Que los equipos conozcan la realidad de la exclusión social, así como sus concreciones en las personas y en el territorio concreto.
 - Que desarrollen las actitudes y las herramientas para un buen trabajo en equipo.

¹⁷ Cfr. RENES, Víctor: «Criterios y objetivos para la calidad en la intervención social», *Documentación Social*, n.º 135, Madrid, Cáritas Española, 2004; y LINARES MÁRQUEZ DE PRADO, Esperanza: «Modelo de Evaluación Participativa». *La Acción Social. Cuadernos de Formación*, n.º 50, Cáritas Española, 2006.

- *Que las infraestructuras materiales y los equipos humanos cumplan los mínimos necesarios de calidad y dignidad.*
- **Que los equipos de contratados y voluntarios trabajen en clave de acompañamiento educativo.**
 - *Que adquieran progresivamente la formación teórica en torno al acompañamiento educativo como proceso de diálogo transformador.*
 - *Que desarrollen progresivamente las actitudes básicas del acompañamiento educativo.*
- **Que nuestro trabajo modifique también el entorno que ha de acoger a las personas con las que trabajamos.**
 - *Que sea sensible a la realidad de las personas en situación de exclusión social.*
 - *Que modifique sus estilos de vida.*
 - *Que se establezcan con la comunidad local procesos de interrelación y colaboración mutuas.*
 - *Que nuestra acción denuncie las situaciones de injusticia.*

5

Organización de la acción

5.1. Organizar los roles

Parece que el modelo que vamos perfilando hace emerger **un rol central de acompañamiento y una serie de roles periféricos** vinculados a la «prestación de servicios», necesarios en los procesos de inserción.

Evidentemente, no se trata de roles nuevos, sino probablemente de otra manera de concebirlos y, por ende, de organizarlos para responder mejor a un proceso centrado en la persona.

El modelo anterior, aun sin pretenderlo, nos solía dar por resultado que estos dos roles se ejercían simultáneamente en cada uno de los centros o recursos¹⁸ por

los que la persona iba pasando. Así, con unos centros y unos agentes vinculados a una fase parcial, estos ejercían el acompañamiento desde la prestación del servicio concreto y específico; por tanto, desde la parcialidad. Acompañamiento que solía estar limitado también por el centro, su perfil de entrada y su normativa y praxis uniformadora.

El cambio en el método nos exige poner toda la atención y el cuidado en evitar la parcialización (que tendría en cuenta sólo determinadas necesidades de las personas), la totalización o exclusividad (en cuanto tentación de convertir cada centro en una institución total) y la subordinación del rol del acompañamiento.

Probablemente, sacarlo de los límites de un centro pueda ayudar.

¹⁸ En adelante, hablaremos de «centro» (incluyendo los conceptos de centro y de recurso).



El rol del acompañamiento se ejerce en la relación, y se ejerce personalmente.

De igual manera, **el tipo de vínculo preciso hace necesaria la existencia de una cierta sintonía personal entre acompañante y acompañado.** Las subjetividades de agentes y beneficiarios juegan en esto también un rol importante.

El proceso o camino precisa de recursos materiales en los que apoyarse. Una persona sin hogar precisa de un recurso residencial, y el mantenimiento de este recurso, de una serie de servicios y tareas que lo hagan funcionar. Un problema de salud mental precisa de un psiquiatra que lo trate.

Algunos de estos recursos y servicios los prestamos directamente, en otras ocasiones recurrimos a lo que otros ofrecen, incluidas las administraciones públicas. Este hecho nos plantea un reto interno de coordinación y uno externo que tiene que ver con la derivación.

Coordinación y derivación, que pueden ser dos maneras de decir lo mismo, sólo que en principio

presuponemos que la coordinación con un recurso que es nuestro ha de plantear menos dificultades que una con una entidad externa. La realidad nos dice que esto no es siempre así y habrá de ser un elemento a tener muy en cuenta en lo organizativo.

Hay que pensar y organizar los roles de tal manera que se garantice el acompañamiento de los procesos y que este no genere problemas de competencia entre agentes. Es decir, saber quién y dónde ejerce ese rol, de forma que quienes intervenimos no lo contradigamos ni lo dificultemos.

Debemos tener en cuenta la necesidad de no hacer derivaciones de esas que suelen terminar «enviando a la persona a la deriva». Hemos de procurar mantener los procesos de acompañamiento aun cuando hayamos de recurrir a un recurso externo para realizar la intervención correspondiente.

Desde una perspectiva metodológica, **acompañar es desplegar junto con otro un proceso permanente de acción-reflexión-acción.** Especialmente, es importante cuidar el momento de la reflexión sobre la acción,

sobre la vida, sobre los actos, los comportamientos...

Evidentemente, no podemos pretender estar presentes en todo momento en la vida de otro; no se trata de convertirnos en la sombra de otra persona, sino de crear espacios donde, juntos, reflexionar sobre ella.

Y ese momento de **reflexión**, a su vez, está **marcado** también por **tres grandes elementos**:

- a) El diagnóstico.
- b) La valoración.
- c) La propuesta de acción.

Con la característica de que los tres han de ser compartidos: hechos y consensados en común.

5.2. Organizar los recursos

Al hablar de los centros y recursos, una idea capital es la de considerar que **es el proceso de acompañamiento el que crea la necesidad de recursos, y no al revés**. Trabajamos con gente

«muy rota», hasta tal punto que en ocasiones no tienen acceso garantizado ni a la más mínima estructura material que garantice los mínimos vitales, sin los cuales estamos hablando ya de «supervivencia».

Así, la estructura material de centros que prestan servicios es necesaria, sigue siéndolo incluso más allá de la supervivencia. Pero no es sino un conjunto de herramientas subordinadas al proceso de acompañamiento, son elementos funcionales al proceso y no el eje que lo vertebra. Un centro no puede acompañar; su función es otra, y tiene más que ver con el servicio que presta y en cómo esa prestación facilita, sinérgicamente, el proceso de acompañamiento.

Ahora bien, en los centros hay personas que pueden o no ejercer el rol de acompañamiento, con la condición de que este se desvincule de, o no se confunda con, la faceta de la prestación del servicio. El tipo de centro del que estemos hablando hará esto más sencillo o más complicado. Tenemos recursos muy concretos (un comedor que abre de 12 a



16 h, y un centro residencial de 24 h). Las posibilidades y límites son diferentes en cada caso: las personas que están en el primero tienen pocas posibilidades de ser acompañantes desde el centro, las del segundo caso, mucho más, pero, a cambio, en el segundo caso es mucho más fácil pretender ser una institución total y acabar convirtiéndose, sin pretenderlo, en un espacio de «privación de libertad».

En cualquier caso, no existe un patrón universal que podamos elevar a categoría de criterio, mas allá de lo afirmado sobre la no confusión entre roles. Es importante la flexibilidad en los recursos. Estos pueden servir para muchas cosas, y conviene romper algunas rigideces en cuanto a lo que hacen y para quién lo hacen:

a) No podemos encerrar la vida entre cuatro paredes, eso es una «cárcel». Los centros tienen, y siempre van a tener, limitaciones. Por muy grande y completo que sea un centro, nunca podrá convertirse en «el único espacio vital» de una persona. Nadie tiene un único espacio vital, es la vida la que recorre los espacios.

No le pidamos a un recurso lo que no puede dar.

b) No debe ser la persona para el centro, sino el centro para la persona. La asignación de un recurso, de manera previa al encuentro con la persona no debe marcar las características que ha de cumplir para utilizar las instalaciones y servicios. Es lo que solemos denominar como «perfil». Si nos ocurre que «esta persona no se adapta al perfil del centro», es que algo estamos haciendo mal.

Debemos tender a eliminar los perfiles de los centros, sabiendo que hacerlo completamente no es posible, sobre todo si se piensa en la limitación material de los espacios, pero siendo conscientes de que, cuando esto se da, estamos ante un elemento que debe subsanarse en cuanto sea posible y no ante una decisión motivada por el deber ser de la atención.

c) Es evidente que las normas son necesarias. Siempre que hay personas compartiendo un espacio, las normas son inevitables, pero sin olvidar

que un exceso de regulación burocratiza la relación, además de ser imposible mantenerlas en la práctica. La normativa, en muchas ocasiones, está más pensada desde la perspectiva de la seguridad del equipo (y no sólo ni fundamentalmente de la seguridad física) que desde su utilidad en los procesos de acompañamiento.

Parece claro que hay que ir apostando por normativas de mínimos, orientadas hacia los aspectos positivos (garantizar el ejercicio de derechos), y teniendo en cuenta, por tanto, que los derechos entran en conflicto unos con otros y que a veces es muy complicado delimitar cuál ha de primar. Las sanciones han de buscar siempre la reparación del daño y la modificación de la actuación, no el castigo...

Es evidente que no hace falta que toda la estructura material de prestación de servicios sea gestionada por nosotros, porque, además de costoso e inviable, resultaría contraproducente. De nuevo, se impone una llamada a la obligatoriedad de la coordinación, ahora hacia fuera de Cáritas.

Los recursos, por naturaleza, son sólo medios, pero tienen (o les hacemos tener) una tendencia a autoperpetuarse, de tal manera que al final los procesos de trabajo responden más al mantenimiento de las estructuras que a las necesidades reales que nos encontramos.

5.3. Organizar a los agentes

El acompañamiento es una función que ha de desempeñar una persona, pero no hay nada que indique la obligatoriedad de que esta sea la única función de esa persona, ni tampoco lo contrario.

Se señala como dificultad lo complejo del acompañamiento y, por tanto, la imposibilidad de hacerlo con muchas personas a la vez. Igualmente, conviene intentar asegurar la continuidad en el tiempo de la relación. Elementos ambos que parecen redundar en beneficio de la dedicación exclusiva.

Por ello consideramos que es conveniente generar un equipo de acompañantes, un espacio donde contrastar con otros, crecer juntos...



Ya hemos dicho que la relación que mantenemos en **el acompañamiento pretende ser una referencia, no *La Referencia***. El acompañante es referencia no sólo para la persona, sino para todos aquellos que intervienen en la vida de esta persona.

En la medida en que existen servicios que son necesarios,

surgen unos roles complementarios que también entran en relación con las personas y sus procesos. Podemos hablar de «coordinación» cuando se trata de recursos propios, y de «derivación» cuando se trata de recursos ajenos, pero estamos hablando de lo mismo, es decir, de cómo este hecho ayuda y no dificulta el proceso de acompañamiento.

6

Los agentes

6.1. La comunidad cristiana como agente

La acción humana, «que se despliega en un método que hace posible ser sujetos que dialogan sobre ese contenido», no es esencialmente la intervención del sujeto sobre un objeto¹⁹. Siempre que se actúa con una persona se da un proceso de «interacción»: hay dos sujetos que actúan. Debemos dejar de considerar a los demás como objetos y debemos pasar a entender la acción como diálogo entre sujetos.

Desde la concepción cristiana de Cáritas:

- El diálogo entre sujetos implica, supone, el reconocimiento de la

dignidad absoluta de la persona en cuanto hijo de Dios.

- Hablar de «*ir siendo personas en sociedad*» no lo entendemos como distinto a construir el Reino de hermanos.
- Hablar del método y sus elementos no es diferente a hacerlo del amor encarnado.

La filiación, la fraternidad, el Reino y el amor cristianos incluyen los contenidos anteriormente mencionados, los trascienden, los ahondan y les dan un sentido mucho más profundo en Dios.

Pero esa misma raíz tiene, además, otra exigencia de orden más práctico, pero no por ello menos profunda. El agente de la acción de Cáritas es la comunidad cristiana entera, que

¹⁹ Cfr. CÁRITAS ESPAÑOLA: *Modelo de Acción Social*, capítulo III, apartado 3.3.



no está completa si no desarrolla su dimensión de servicio a los más pobres.

Así, **cuando Cáritas actúa, cuando dialoga con otros sobre el ser personas en sociedad con un determinado método, es la comunidad entera quien lo hace**²⁰.

Por tanto, no es un grupo eclesial, sino la Iglesia entera en acción. Acción delegada y encarnada en personas concretas, que son y se sienten enviadas.

Una comunidad cristiana que en diálogo con otros construye comunidad; comunidad humana, lo que de nuevo no es diferente de evangelizar; sino que lo incluye y le da hondura.

Los centros, servicios, programas... de atención a las personas en situación de exclusión social no pueden estar situados al margen de la comunidad cristiana.

Por su especial configuración suelen dotarse de equipos técnicos y voluntarios con un perfil profesional y profesionalizado (y así debe

ser [véase DCE, 31.a]), que normalmente no se encuentra en el seno de las comunidades parroquiales, lo que puede llevar a un cierto aislamiento de unos con respecto a otros.

Es necesario ir rompiendo estos aislamientos, si se dan, y procurar que nunca se produzcan cuando comencemos un nuevo espacio de intervención específica en recursos o centros.

Hemos de desarrollar la relación de los equipos y los centros con las comunidades cristianas, en especial con la comunidad parroquial del territorio en el que estos se ubican.

Las comunidades parroquiales pueden ser fuente de aportación al centro:

- Aportación de voluntariado, como oferta de compromiso para los diversos grupos de la comunidad parroquial.
- Aportación de mediación con la comunidad humana del territorio. Más personas sensibilizadas hacia la realidad que se está trabajando contribuyen, aun sin proponérselo, a una mejor

²⁰ Cfr. CÁRITAS ESPAÑOLA: *Reflexión sobre la Identidad de Cáritas*, 1997, p. 48.

acogida ciudadana. Espacio y posibilidad de vinculación a redes sociales.

- Aportación económica: un cierto apadrinamiento (evidentemente del centro, no de las personas) por parte de la comunidad parroquial puede ser un instrumento de relación interesante.

Podemos y debemos trabajar para imaginar medios concretos en cada circunstancia, pero por encima de todos estos existe una gran posibilidad, muy poco explotada, que es la que más y mejor contribuye a que esa relación se dé: **que la comunidad parroquial sea realmente comunidad de hermanos.**

Una comunidad cristiana de hermanos está capacitada para acoger, para abrirse a todas las personas y en especial a los más pobres. Debe ser el espacio para hacer que los empobrecidos «se sientan en ella como en su casa», porque, efectivamente, lo es.

La recomposición de los vínculos relacionales es el elemento más difícil en el trabajo con estas personas. No es que el empleo, la renta, la formación, etc., sean sencillos, pero en

esos ámbitos algún avance logramos. El gran «fracaso» lo solemos tener cuando intentamos que recuperen el poder «tomar café con alguien». No es tanto lo que se les da materialmente, sino la consideración y relación de respeto y acogida a su ser persona, respeto a su dignidad.

Y para poder «tomar café con alguien» no es preciso ser un gran técnico en nada, ni haber sido formado en grandes procesos y tareas; basta con acoger a las personas humanamente. Aunque sobre decirlo, evidentemente no estamos hablando de aquello de «mis pobres», sino de la capacidad de incorporarlos a la dinámica comunitaria desde el respeto, el diálogo y la cercanía.

6.2. Un acompañante con talante transdisciplinar

En la historia de nuestra acción social, afortunadamente, hemos ido incorporando a la misma «saberes técnicos» provenientes de diferentes disciplinas académicas —trabajo social, psicología, sociología, derecho, pedagogía...— de los que contamos con profesionales magníficos.



Aunque hemos de seguir contando con estos aportes, quizá se imponga un paso más hacia la construcción de la «transdisciplinariedad», que es un proceso que va más allá de la interdisciplinariedad y la multidisciplinariedad²¹ por cuanto no se queda sólo en conjugar diferentes perfiles, sino que genera uno nuevo que trasciende y ahonda las disciplinas técnicas poniendo en juego todo el ser de la persona, al servicio de ese acompañamiento educativo.

Esto nos aboca, en primer lugar, a la pregunta sobre el rol del educador. La clave no está en la desaparición, sino en la superación de una concepción contradictoria entre educador/educando²², en el reconocimiento de la existencia de un rol que, cuando se entra en relación educativa, se alterna entre los sujetos del proceso. Ya no hay sujeto y objeto, ni sujeto que sólo educa y sujeto que sólo es educado: hay sujetos que se educan en la comunión, mediatizados por la realidad. Somos a la vez educadores y educandos.

²¹ Cfr. MORIN, Edgar: *La mente bien ordenada*, Barcelona, Seix Barral, 2000.

²² Cfr. FREIRE, Paulo: *La Pedagogía del oprimido*, Montevideo, Tierra Nueva, 1970.

Una manera de condensar esta concepción, desde el punto de vista metodológico, sería lo que hemos convenido en llamar la «propuesta educativa», pues nuestro papel no es el de esperar pasivamente.

En segundo lugar, la propuesta ha de tener relación con una herida descubierta: nadie acepta sanar de una enfermedad que no sabe que tiene.

Algunas claves para entender esta propuesta son:

- La **propuesta** ha de ser **proporcionada** a quien ha de desarrollarla. No podemos pedir la luna o, al menos, no podemos pedirla para mañana mismo. Los procesos son algo complejo, dinámico, con pasos adelante y atrás, momentos de estancamiento, de avance... Acertar con el momento para proponer algo es un elemento clave, y esto depende de condiciones objetivas (un enfermo de corazón no puede correr una maratón) y de decisiones subjetivas (un atleta puede no querer correr una maratón). Encontrar la proporción justa es una tarea

compleja que puede estancar los procesos en sus fases iniciales.

- Esta dificultad nos lleva a la clave de **la exigencia**. Una propuesta, para que sea educativa, ha de suponer un reto, entrañar ciertas dificultades a vencer que hay que objetivar y prever, sobre todo por parte de quien lo asume.
- Pero si nuestra tarea, en cuanto compañeros de camino, es la de la propuesta, ha de ser **potenciadora de la autonomía** y capaz de asumir el riesgo de error.
- Ha de ser también una **propuesta transformadora**, provocadora de cambios evaluables y reales. Cambios que en ocasiones son difíciles de medir desde parámetros puramente cuantitativos, pero que resultan fácilmente perceptibles en un nivel de relación y conocimiento profundo. Sobre todo ha de hacerla la persona que se propuso aceptar el reto planteado.
- Por último, la propuesta **ha de ser celebrada**, ha de poder entrar

en otra dimensión, contemplar lo simbólico, recuperar otro tipo de lenguaje no racional, aunque muy razonable. Se trata de celebrar el éxito y el fracaso como manera de apertura a otras dimensiones más profundas de comprensión y educación.

Para poder realizar la propuesta educativa así entendida precisamos educadores con un talante determinado, con unas «virtudes» y valores, sabiendo que este educador ideal no existe, pero que se puede/debe ir construyendo en proceso, es decir, que puede ir siendo.

*Podríamos resumir esas virtudes en una, a saber: **la autoridad**.* Evidentemente, no hablamos aquí del autoritarismo, sino de aquella facultad que se construye en la relación interpersonal; no es la autoridad impuesta, sino otorgada y conquistada. Son los elementos que dotan a una parte sana de la capacidad de aportar a una parte enferma. Y esta capacidad se gana, no la confiere ningún papel preestablecido. También podríamos llamarla **autenticidad**.



Nuestra autoridad o autenticidad como terapeutas, acogedores o compañeros de camino no la confiere ni la mesa del despacho ni la normativa del centro (por más que ambas sean necesarias); o nos la ganamos porque nos la dan, o no la tendremos. Y el reconocimiento expreso de nuestra propia «herida sanada» por el «presunto ayudado» suele ser un elemento de ayuda en esa adquisición de autoridad.

Será nuestra autenticidad la que nos permita ir realizando propuestas e ir motivando cambios. Si profundizamos un poco más en lo que significa esa autoridad/ autenticidad, podríamos decir que surge del doble proceso de ser reconocidos como tales porque reconocemos a los otros de la misma manera.

Ser reconocidos

- Nuestro criterio de relación con otros está basado en el amor, en la donación incondicional, superando no sólo las relaciones de poder/dominación, sino incluso el criterio de la equidad, para ir más allá. Hemos de reivindicar

el amor como palabra y como actitud.

- Hemos de tener confianza, pero sabiendo que confiar no significa fiarse de otro (pues seguro que nos vamos a traicionar mil y una veces), sino fiarse con otro de un proyecto común.
- La esperanza es otro elemento clave. Sin esperanza, que no es espera resignada sino praxis transformadora, no es posible hacer propuestas auténticas, no es posible amar, no es posible confiar.
- La humildad es también más que necesaria. Ser capaces de reconocer que no lo podemos todo, que no lo sabemos todo, que estamos trabajando en los límites de la sociedad, en espacios transidos de negatividad, aportando también nuestros propios límites y negatividades.

Reconocer

- Desarrollar la capacidad de la empatía, de ser capaces de ponernos en el lugar del otro,

de no juzgar, de reconocer en la diferencia como condición básica de la igualdad. De ver en el otro lo más grande que se puede ver: una persona, un hijo de Dios y un hermano nuestro.

- Acoger incondicionalmente al otro, lo cual no significa aceptarlo todo, sino que, en cualquier caso, la puerta siempre está abierta. Probablemente, habrá que ver cuál es, pero la «puerta» Cáritas no se puede cerrar.

Es este punto en el que nos jugamos la posibilidad de ser de este modelo planteado. Acertar o no con los procesos formativos y de acompañamiento de los agentes que intervienen nos dará el perfil necesario. La formación orientada sólo al «saber hacer», incluso aunque se transforme desde la clave transdisciplinar que antes proponíamos, no avanza en ayudar a ese «ir siendo» de la manera que acabamos de describir. Así hemos de replantearnos también la formación desde la clave del ser; porque ya dijimos que no se trata sólo de «educar a otros», sino de educarnos todos.

7

Planificar y evaluar

No descubriremos nada nuevo si afirmamos la importancia de programar y evaluar la acción. Nadie lo discute, pero probablemente sean dos de los momentos en los que con más claridad percibimos las consecuencias de un modelo de trabajo descentrado.

Las programaciones y las evaluaciones se convierten habitualmente en momentos rutinarios, aburridos y, sobre todo, muy poco útiles en la práctica. ¿Será porque estamos programando y, en consecuencia, evaluando en torno a cuestiones periféricas? ¿Será que no terminamos de acertar con la utilidad de estos dos procesos?... Y, sobre todo, desde la perspectiva de esta propuesta de intervención que hemos formulado, ¿qué es lo que debemos programar y evaluar?

7.1. Programa y estrategia: programar la creatividad

Realizar el cambio de modelo que nos estamos planteando requiere también realizar cambios importantes en nuestra manera de pensar, y probablemente uno de los cambios centrales es el que tiene que ver con el pensamiento estratégico²³.

Tendemos a desplegar «programas» en los que a un determinado *input* le corresponde un determinado *output*, es decir, a una determinada acción le corresponde una reacción. Esto sucede a pesar de que la realidad nos devuelve permanentemente lo contrario.

²³ MORIN, Edgar: *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 2007, pp. 111-119.



Cuando uno comienza una acción, en el orden que sea, esta se torna independiente de nosotros. Podríamos decir que adquiere vida propia y que, por más que nos empeñemos, no podemos controlarla. Entre el *input* y el *output* se nos cuelan miles de variables que no habíamos previsto, y no sólo por imprevisión, sino por imposibilidad de hacerlo.

Tendemos a eliminar todas esas variables imprevistas, como si de ruidos se tratara. Las ignoramos y evaluamos lo que programamos, no lo que ha sucedido.

El **pensamiento estratégico** es aquella manera de pensar sobre la acción que incorpora la atención a las perturbaciones que (seguramente) se van a producir para intentar vencerlas y, aún mejor, aprovecharlas en la dirección que queremos. La creatividad es el componente esencial del pensamiento estratégico, frente a la rigidez que caracteriza al pensamiento programático.

Y la creatividad, así entendida, no es el don de unos pocos privilegiados, sino una cualidad de todo lo que está vivo y que consiste, esencialmente, en crear con los materiales que tienes disponibles.

Nuestra actividad programadora y evaluadora ha de ir incorporando estos elementos. Así, ha de procurar espacios y medios para descubrir esos imprevistos. Y ha de descentrarse de la actividad programada para incorporar la capacidad de descubrir esas alteraciones sobre lo previsto, valorarlas y ejercitar la creatividad. No bloquearnos ni dejarnos determinar por ellas.

Debemos perder el miedo a no hacer una actividad prevista y aprender a improvisar otra sobre la marcha, a tener la capacidad de reprogramar y de convertir en nuevas estrategias los nuevos acontecimientos que nos salen al encuentro. Debemos huir de evaluaciones de cumplimiento de lo programado que no se pregunten por la consecución del objetivo.

7.2. Programar y evaluar para acompañar los procesos

Dijimos que concebíamos la acción, esencialmente, como un diálogo entre dos sujetos asimétricos. Y que lo que daba la asimetría a la relación era el grado de conciencia de que esa acción es así. O, dicho de otro modo, el sujeto «Cáritas»,

corporeizado en un agente concreto, tiene mayor conciencia del camino que se está recorriendo y, sobre todo, del método que posibilita que ese camino sea un diálogo entre dos iguales en dignidad.

Hemos definido al otro como sujeto, es decir, como actor protagonista del camino. ¿Podemos nosotros programar un camino que no vamos a hacer? Concebir al otro como sujeto, para ser real, conlleva que no somos nosotros quienes hemos de planificar qué es lo que ha de hacer él. Y la mayor parte de las veces nuestras programaciones son, en el fondo, fundamentalmente eso.

La Confederación Cáritas tiene publicado un modelo evaluativo²⁴ que no vamos a repetir aquí, y que consideramos especialmente apto para nosotros. A él remitimos. Aquí simplemente haremos un par de anotaciones.

La programación y la evaluación han de ser coherentes con el método; por tanto, debemos programar y evaluar el acompañamiento, y desde él todo lo demás. Y este tipo de programación y de evaluación implica necesariamente entrar en el terreno de las actitudes personales de los agentes, evidentemente en el terreno de su desempeño profesional. Las actitudes son elementos que hemos de ir trabajando permanentemente, ayudándonos a crecer en ellas, aprendiendo cada día.

Programar y evaluar lo cualitativo es otro de los retos que queremos señalar. Los indicadores y su uso se conforman entonces como elementos clave. Ser capaces de generar indicadores o preguntas evaluativas y programadoras que tengan en cuenta no sólo lo cuantitativo, sino esencialmente lo cualitativo, es un arte que estamos llamados a desarrollar.

²⁴ LINARES MARQUÉS DE PRADO, Esperanza: «Modelo de Evaluación Participativa» y «La Evaluación Participativa 2: Aplicación en el trabajo con personas en situación de grave exclusión», *La Acción Social, Cuadernos de Formación*, n.ºs 50 y 51, Cáritas Española.

8

Retos y propuestas

8.1. Cambio de mentalidad

Uno de nuestros retos principales es el **cambio de mentalidad**. Las grandes líneas están marcadas, pero hemos de diseñar cómo aplicar estos contenidos y cómo «contagiar» a los equipos. Aplicación que supondrá asumir cambios. Y los cambios, que por lo general provocan incertidumbre, inseguridad, podrán darse si nos formamos y nos capacitamos para afrontar tanto el «cambio de gestión» como la «gestión de ese cambio».

Es importante **fortalecer y fomentar** en las estructuras diocesanas y confederales **procesos de reflexión y de decisión sobre nuestros Modelos y Marcos de Intervención**.

Para ello se propone que:

- Los equipos de dirección *deben implicarse* en este proceso de cambio: conocimiento del contenido del proceso y de las exigencias de aplicación del Modelo y del Marco; toma de posición activa y propositiva; apoyo y ratificación al mismo que conlleve el establecimiento de un proceso de desarrollo de este trabajo, respecto a la implementación del Modelo y del Marco de Intervención.
- Ha de impulsarse un proceso sólido de apropiación y aprobación **en los diferentes niveles de decisión y representatividad**: Comisión de Análisis Social y Desarrollo, Comisión Permanente, Consejo, Equipos Directivos de cada Cáritas...
- **Dar a conocer y valorar** las experiencias de aplicación, los



avances y dificultades, así como los documentos que se van elaborando como material didáctico.

- Las personas voluntarias son uno de los pilares y fundamentos de Cáritas, por ello esta reflexión y propuesta ha de llegar a ellas como primeros destinatarios.
- *Complementar y poner en diálogo* el Marco de Intervención con el Modelo de Acción Social, insistiendo en dos aspectos fundamentales: el territorio y los procesos de acompañamiento, aunque sin olvidar cómo conectar y dinamizar otros temas, como son la financiación, la cooperación, la comunicación o los recursos humanos.
- Necesidad de *potenciar las redes de comunicación interna* (intranet...) para propiciar una reflexión común y poder socializar los instrumentos, protocolos y expedientes utilizados por cada recurso o servicio en su diócesis.
- Organizar seminarios y jornadas de trabajo *para valorar el proceso de aplicación y avance* en esta reflexión. Recuperar el valor de los encuentros confederales y escuelas de formación, por la capacidad que tienen de interpelarnos, además de generar y fortalecer espacios confederales de encuentro e intercambio. Trasladar esta formación y conocimiento, mediante jornadas o seminarios, en nuestros ámbitos de intervención dentro de las Cáritas Diocesanas, Regionales, Parroquiales...
- Poner nuestras programaciones, documentos y reflexiones diocesanas en diálogo con los planteamientos del Documento Marco de Intervención. Que los distintos programas de intervención con personas en situación de exclusión, la apuesta por el acceso y disfrute de los diferentes derechos sociales (empleo, vivienda, educación...) asuman estas orientaciones y principios, y la pongan en marcha con propuestas de trabajo concretas.
- Los Servicios Generales de Cáritas Española deberán adecuar su estructura y formar a sus agentes para garantizar este proceso de cambio. Además, ha de ser el espacio desde el cual socializar al resto de la Confederación las experiencias que ya están en

marcha. Igualmente, los Servicios Generales han de realizar un seguimiento de la implantación de este modelo de intervención y facilitar la creación conjunta de herramientas pedagógicas adecuadas.

- El Equipo Técnico-Mixto se propone como espacio privilegiado para que continúe el trabajo de análisis y examine qué elementos clave se pueden extraer de las experiencias que están avanzando en esta línea. Además, se le hace el encargo de transformar el documento en una unidad didáctica para trabajarlo en las Cáritas Diocesanas.

Este proceso de **reflexión y de cambio de mirada en nuestras intervenciones** lleva emparejada la necesidad de seguir **mejorando y trabajando el «Marco de intervención con personas en situación de exclusión social» como un documento vivo y abierto a las nuevas reflexiones que vayan surgiendo.**

Esto exige:

- Que cuando se plantea que el documento marco está vivo,

también nos referimos a facilitar mayor concreción a la hora de incluir propuestas que orienten el paso del pensamiento a la acción. A partir de aquí, deberá valorarse la necesidad de estructurar distintos niveles de concreción para los distintos ámbitos (directivos, parroquiales, etc.), solicitando a los Servicios Generales que acompañen estos procesos. Otra propuesta es ir incorporando experiencias, modelos de cómo hacer...

- Que nuestro modelo no será viable, si no logramos la participación e implicación de la Administración pública con esta manera de intervenir; a fin de superar la financiación parcial y lograr la financiación de actuaciones de carácter integral. Para ello necesitamos fomentar desde el diálogo y la propuesta, corresponsabilidad con los responsables políticos y los equipos técnicos de la Administración, a fin de plantear, en colaboración con otras instituciones, respuestas de fondo orientadas hacia la incidencia política y la búsqueda de cambios estructurales.

- Avanzar en la aplicación del Marco de intervención supone valorar



qué es lo que sirve como referente y qué es aplicable o no en cada Cáritas. Esta aplicación ha de ser progresiva, de forma que se eviten los «bandazos» en la transición de un modelo a otro (por ejemplo, no decidir, de pronto, el cierre de recursos específicos sin realizar un buen análisis previo de cuáles pueden ser adaptados y resultan útiles o eficientes en este nuevo escenario).

8.2. Procesos de acompañamiento

Es necesario definir el sentido, perfil, concepto y método de **acompañamiento** que considere a la persona de manera integral, a fin de desarrollarlo **como un «arte»**.

Este planteamiento **exige**:

- *Ampliar recursos humanos* y asumir la *inversión de tiempos*, porque aunque el proceso de acompañamiento es sencillo, en la práctica el reto de conjugar los diferentes procesos a diferentes niveles es lo que lo hace complejo. Plantearnos la acción desde un «no tiempo» nos crea muchas dificultades, pero nos abre muchas posibilidades.

- *Construir comunidades parroquiales vivas* que puedan garantizar un acompañamiento según los parámetros que se recogen en el documento. El acompañamiento ha de partir de la propia realidad, sobre todo del territorio.
- Convicción de esa necesidad por parte tanto de los equipos directivos y responsables de la acción de Cáritas como de la Administración pública, que debe ajustar a esta exigencia del acompañamiento los criterios de subvenciones, los indicadores, los objetivos finales y grados de consecución...
- No tanto evitar conflictos en la intervención, sino saber acompañar y educar desde el mismo conflicto, supone respetar y conciliar los distintos ritmos, momentos y modos de trabajo.

Y **como contrapartida y beneficios**, se logra:

- Dar mayor valor al voluntariado, aunque se requiere pasar por una formación específica. El voluntariado es así un valor añadido en la acción social y en la intervención con personas carentes de vínculos y de relaciones sociales. En el territorio,

en las parroquias, son una referencia tanto para el barrio como para las personas atendidas.

- Adecuación a las necesidades y potencialidades de cada persona. Con algunas personas es más fácil establecer un acompañamiento más integral que con otras, sobre todo en función de las posibilidades de las redes sociales establecidas y de la *vinculación a un territorio*
- *Que la opción por el acompañamiento nos coloque en buena situación y relación* con las personas acompañadas. Mayor compromiso con las personas y mayor garantía de estabilidad y de credibilidad en los procesos de inserción social.
- Participación e integración de las personas beneficiarias en nuestros espacios eclesiales (parroquias, catequesis, grupos de reflexión, otros grupos y espacios...). Falta sensibilizar este hecho en lo intraeclesial y en el espacio extraeclesial.
- Romper la fragmentación de la acción y reforzar la atención integral, desde una percepción de trabajo, a partir de la complejidad de la propia persona y de los factores de la propia

exclusión. Apostar por esta forma de acción supone una necesidad de búsqueda de formación, de reflexión, de trabajo en grupo, de trabajo de equipo y de contraste. Esto supone romper con esquemas establecidos, que afectarán a la estructura misma de las Cáritas con todas las consecuencias.

8.3. Desarrollo integral

Es preciso disminuir y superar las diferencias entre programas —más vinculados al ámbito diocesano— y la acción de base y acogida —más presente en la acción y compromiso de las parroquias—. Ambos deben ser complementarios y formar una unidad de intervención social. Debemos desarrollar un trabajo más integral sin abandonar lo específico.

La vinculación y visión de los programas y el modelo de intervención, tal y como muchas veces se desarrollan, llevan a la fragmentación: programas y servicios muy estructurados, claros, con buena metodología, pero entre los que no existe coordinación. Deben superarse las acogidas diferenciadas (p. ej., «puertas distintas» si es o no inmigrante). La apropiación de



los recursos y los programas, no asumidas en equipo y de carácter personalista, conlleva, precisamente por ese sentimiento de «posesión», dificultades para los cambios.

En cambio, un trabajo integral implica la exigencia de un conocimiento y **trabajo multidisciplinar**, aunque sea muy complejo. ¿Tenemos que saber de todo? ¿Cómo superar el desconocimiento y la falta de información y realidad de temas concretos y específicos? Buscar el equilibrio entre «médico generalista» y el «médico especialista».

Nuestros centros de acogida se deben **estructurar como centros abiertos** para todas las personas en situación de exclusión social, y sólo por el mero hecho de estar al servicio de personas en situación de exclusión y no porque pertenezcan a un colectivo u otro. Eso supone la necesidad de flexibilizar las normas de nuestros dispositivos y recursos, y de abrirnos a los nuevos perfiles que van apareciendo, adaptándolos al nuevo modo de intervención. Optar por perfiles definidos y limitados que dejan fuera personas conduce a la cronificación de casos; los recursos determinan actuaciones. Se deben establecer las normas, pensadas

más en función de las personas que atendemos y no de los profesionales, voluntarios o contratados.

8.4. Fomento y desarrollo de Planes de Formación

«Partimos del convencimiento asumido en Cáritas y expresado en toda su andadura de que la formación es parte fundamental del ser, el hacer y el saber hacer de Cáritas. La formación en Cáritas está configurada desde su ser y desde lo que está llamada a hacer, es decir, desde su identidad. A la vez, la formación está orientada a facilitar y profundizar la identidad de Cáritas en su ser y en su hacer. La identidad configura, da forma y contenidos, a la formación y esta da solidez y consistencia a la identidad.

De manera particular es necesario destacar la importancia de la formación para la acción transformadora que Cáritas está llamada a realizar en la vida de las personas y en la misma sociedad»²⁵.

²⁵ CÁRITAS ESPAÑOLA: *Documento Marco sobre la Formación en Cáritas*, apdo. 2, Madrid, 2008. Este documento recoge, además de los fundamentos, entre otros temas, las características de los procesos formativos en Cáritas y las opciones metodológicas fundamentales.

Esto supone, a modo de primera concreción, desarrollar algunos temas:

- Conocimiento de la realidad social (local, nacional...) y del hecho migratorio.
- Conocimiento sobre la vulnerabilidad y exclusión y sus procesos, tanto en lo que afecta especialmente a los inmigrantes como a otros colectivos.
- Desarrollo de cultura y capacidad de trabajo en equipo ante este nuevo marco.
- Formación en valores de Cáritas.
- Formación, revisión y actualización no sólo de herramientas de trabajo, sino de fortalecimiento de actitudes a favor del diálogo, del fomento de la participación y del acompañamiento.
- Incorporación de la evaluación y la sistematización a nuestras pautas de trabajo, como parte del proceso formativo.

Semejante reflexión es actualizada por Benedicto XVI en la encíclica *Deus caritas est*, cuando al hablar del perfil específico de los que ejercen

el servicio de la actividad caritativa en la Iglesia, dice: «...quienes prestan ayuda han de ser **formados de manera que sepan hacer lo más apropiado y de la manera más adecuada**»²⁶.

Bastan estas referencias para dejar constancia de la importancia que la formación tiene en Cáritas como configuradora de su ser y de su hacer en el servicio caritativo-social que le pertenece por vocación y misión. Una importancia tal que nos tiene que llevar a prestarle una dedicación prioritaria y a no escatimar en ella recursos y medios.

8.5. Análisis de la realidad y denuncia profética

Promoviendo la reflexión y sensibilización sobre la realidad y situaciones de vulnerabilidad y exclusión, sus causas y consecuencias, y logrando la incidencia y la denuncia de esas situaciones injustas.

Realizando actuaciones conjuntas con otras entidades, de cara a la transformación de las estructuras.

²⁶ BENEDICTO XVI: *Deus caritas est*, 31.a, 2005.



Inciendiando en las políticas formales, sociales y económicas, y desarrollo de planes de inclusión con aportaciones de transformación; diseño de nuevas políticas, así como elaboración de herramientas y propuestas operativas para abordar situaciones de vulnerabilidad y exclusión social.

8.6. Tejiendo redes y promoviendo la participación

Podemos y debemos aprovechar los recursos y entidades del tejido social que conocemos y con los que trabajamos cada día, y ponernos en diálogo con ellos, junto con la Administración y los servicios sociales, para compartir sinergias

sobre la necesidad de un cambio en las políticas y en el modelo de intervención con personas en situación de exclusión.

Es especialmente importante identificar quiénes están trabajando desde esa misma mirada del acompañamiento.

A su vez, es indispensable promover el desarrollo de la participación, a través de la implantación de equipos de reflexión y actuación que incidan en la planificación y programación de la Confederación, con objeto de incorporar a los beneficiarios. En este sentido, lograr la creación de grupos de discusión y de apoyo mutuo entre estos es, asimismo, esencial y prioritario.

Bibliografía

- BENEDICTO XVI: *Deus caritas est*, 2005; *Caritas in Veritate*, 2009.
- CÁRITAS ESPAÑOLA: *Reflexión sobre la Identidad de Cáritas*, 1997; *Modelo de Acción Social*, 2009; *Documento Marco sobre la Formación en Cáritas*, 2008.
- CASTEL, Robert: *Metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*, Buenos Aires, Paidós, 1997.
- FREIRE Paulo: *La Pedagogía del oprimido*, Montevideo, Tierra Nueva, 1970.
- GOFFMAN, Erving: *Internados. Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*, Buenos Aires, Amorrortu, 1970.
- LINARES, Esperanza: «Modelo de Evaluación Participativa», y «La Evaluación Participativa 2: Aplicación en el trabajo con personas en situación de grave exclusión». *La Acción Social. Cuadernos de Formación*. n.ºs 50 y 51.
- MORIN, Edgar: *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Gedisa, 2007.
- *La mente bien ordenada*, Barcelona, Seix Barral, 2000.
- PABLO VI: *Populorum progressio*, 1967.
- VIDAL, Fernando: *Pan y Rosas, Fundamentos de exclusión social y empoderamiento*, Madrid, Fundación FOESSA y Cáritas Española, Madrid, 2009, pp. 140-158.
- VV. AA.: *Pobreza y Exclusión Social en Andalucía*, Córdoba, CSIC e IESA-Andalucía, 2002.



VV. AA.: «Re-pensar la intervención social», *Documentación Social*, n.º 145, Madrid, Cáritas Española, 2007.

VV. AA.: «Intervenciones ante la exclusión social», *Documentación social*, n.º 135, Madrid, Cáritas Española, 2004.