

DE CÓMO ROBINSON CRUSOE (RE)DESCUBRIÓ A VIERNES:

reflexiones sobre la perspectiva relacional de la intervención social hoy

Silvia Navarro Pedreño

Trabajadora social y socióloga
Facilitadora en procesos de innovación y aprendizaje organizacional

“Yo comprendía la mayor parte de aquellas señales, y procuraba demostrarle que estaba muy contento con él. Luego traté de hablarle y de enseñarle a contestarme. Traté también de hacerle comprender el nombre que le había puesto, que era el de Viernes, por ser éste el día de la semana en que le salvé la vida. Le enseñé también a llamarme amo y a decir *sí* y *no*, haciéndole comprender lo que significaban dichas palabras”.

Aventuras de Robinson Crusoe, de Daniel Defoe

“Si alguien me hubiese dicho que la ausencia del otro me haría dudar de la existencia, cómo me habría burlado”.

Viernes o los limbos del Pacífico, de Michel Tournier



1. Tiempos de tempestades y naufragios: ¿sálvese quien pueda?



Es especialmente gratificante que alguien te invite a involucrarte en algo que tienes el pleno convencimiento de que es, no sólo oportuno sino necesario, imprescindible y hasta urgente. Por eso estoy muy agradecida al Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia por confabular conmigo y reclamar mi complicidad para que, en este espacio colectivo de intercambio, pueda compartir con vosotros mis reflexiones sobre la perspectiva relacional de la intervención social. Es cierto que alguien podría cuestionar esto que digo, con una pregunta de esas tan interesadas como nada inocentes, fabricadas con tecnología punta de robar oxígeno y cortar alas: ¿quieres decir, tal y como están las cosas? Buscando una respuesta que en pocas palabras haga de cortafuegos a tal duda, me viene a la cabeza el spot con el que IKEA se publicitaba este verano, el cual en su inicio muestra a una señora muy dispuesta que llama a todos los timbres de un edificio y dice con entusiasmo: “voy a montar una fiesta”, y a continuación un coro de voces a través del interfono le contesta: “¡pero si está todo va mal!”, y ella convencida responde: “pues por eso”.

Eso mismo digo yo, “pues por eso”. Y esto lo afirmo en un doble sentido. En primer lugar, creo que es imprescindible nombrar hoy, en voz alta y con tono convencido, la perspectiva relacional de la intervención social, justo porque la sociedad, las políticas públicas en materia social, nuestras organizaciones, nuestros colectivos profesionales, etc., etc., están como están, a mi parecer, en buena parte, por haber olvidado “lo relacional” o haberlo relegado a un discretísimo y residual segundo plano. En segundo lugar, hablar de lo relacional como esencia misma de la intervención social, en el contexto de crisis actual (crisis no únicamente económica), no sólo no pierde sentido sino que tiene más sentido que nunca, porque tan importante como lo que ocurre es cómo nosotros, cada uno, lo analizamos, nos posicionamos ante ello y actuamos en consecuencia.

Lo que rescata nuestra vida profesional de los pantanosos territorios de la queja vacía de alternativas y de la frustración, es creer que las cosas pueden ser diferentes y mejores, y que eso depende sobre todo de nosotros: de nuestra ideología, de nuestros modelos de comprensión de la realidad, de nuestras metodologías de acción, de nuestra forma de relacionarnos con los demás, de las complicidades que somos capaces de forjar, de..., de cómo le damos luz y color a nuestro

ejercicio profesional. No somos simples y pasivos espectadores de lo que otros deciden, de lo que ocurre, somos actores, protagonistas y, de alguna manera, responsables de ello.

Estoy convencida que si la perspectiva relacional, con todo su componente humanista y su profunda vocación de transformación social, no se incorpora, arraiga y echa robustas raíces en nuestras narrativas, otros vendrán con sus relatos pisando fuerte y conquistarán una tierra de cultivo ideal en nuestros espacios profesionales y organizativos para el yermo dominio del asistencialismo y la burocracia. Porque los tiempos de crisis son ideales para buscar nuevas y creativas alternativas al estado de las cosas pero, desgraciadamente, también son muy propicios para los cantos de sirenas. En los últimos tiempos, parece que las sirenas se han convertido en siniestros tiburones y los melodiosos cantos han derivado en un ruido desacorde en boca de aquellos que, justificándose en la crisis, abogan por recortar derechos y por convertir a la población más vulnerable en simples cifras u objeto de sospecha y especulación, olvidando que detrás de los números existen personas con un rostro, con nombre y apellidos, con vida propia y con una dignidad que por encima de todo debería ser irrenunciable.

Esta mirada del otro como algo difuso y genérico, casi cosificado y sin valor en sí mismo, que tienen algunos políticos e instituciones hoy, se delata en su burdo proceder y en una forma de relación con la población, cuanto menos insensible y descalificadora¹. Otras veces, de lo relacional se hace interesadamente demagogia, apelando a la necesidad de intensificar en tiempos difíciles la función de las redes informales de apoyo y su deber de cuidado, en buena parte por la propia incapacidad de los servicios públicos para adaptar sus respuestas y servicios a las necesidades sociales². Justo hace unas semanas, cuando empezaba a preparar esta conferencia, la Obra Social de “La Caixa” presentó un estudio³ en el que se constata cómo la actual coyuntura económica trunca un proceso de progresiva individualización en la evolución de las familias españolas y refuerza la cooperación intergeneracional de éstas. Sin duda, ésta sería una buena noticia, si no fuera porque tiene su cara y su cruz: el mismo estudio señala que este fenómeno conecta de pleno con la desconfianza de las familias, ante los sangrantes recortes en gasto social, de que el Estado de Bienestar pueda aportarles las ayudas y servicios que requieren.

El barco de nuestra sociedad hace aguas y amenaza naufragio, mientras que los tripulantes tenemos ya suficientes indicios para sospechar que ha sido por un sabotaje de los grandes corsarios de nuestro tiempo, los mercados. El resultado es el desmantelamiento progresivo de lo

¹ Un buen ejemplo de ello es el desgraciado espectáculo estival organizado por el gobierno de la Generalitat de Cataluña para detectar el supuesto fraude infringido por los beneficiarios de la prestación de la renta mínima (PIRMI).

² Otro ejemplo ilustrativo de esta perversa delegación es lo que viene sucediendo con la aplicación de la “ley de dependencia”.

³ Puede consultarse en: http://obrasocial.lacaixa.es/ambitos/estudiossociales/volumenes11_es.html#vol32

que ya era un poco fornido y bastante anémico Estado de Bienestar. Socializadas las pérdidas, una vez más, colocada la carga sobre la espalda de los más débiles, la disyuntiva entre “sálvese quien pueda” y “salvémonos todos”, flota en el aire. Pero en esta disyuntiva hay una trampa: las respuestas individuales son parches temporales y precarios que no van a salvar el barco. Ante el sabotaje organizado de forma colectiva por las grandes instituciones financieras, sólo nos queda responder con visión relacional y cooperativa, con respuestas colectivas, haciendo frente a la violencia económica que supone la miseria planificada. Competir salvajemente para coger un bote no nos salvará de morir de hambre y de sed en medio del océano. No se trata de reflotar la nave, se trata de reconstruirla desde un nuevo paradigma, y aquí es donde la perspectiva relacional creo que puede arrojar mucha luz.

En el fondo de estas reflexiones encontramos el viejo debate entre el ser individual y el ser comunitario, entre los cuales existe tesis y antítesis, pero no síntesis. Todo ello aderezado de una tendencia muy afianzada en los últimos tiempos a la individualización, entendida ésta como afirmación personal de vivir y controlar la propia vida, y acompañada por una merma sustantiva de la vinculación social y un afán más que generalizado por competir en cualquiera de los ámbitos de la vida. Muy lejos quedan lemas como aquel que recordamos los que ya tenemos cierta edad, lanzado por el programa *La Bola de cristal*: “sólo no puedes, con amigos sí”. Lo crucial, y que parece que nos ha pasado de largo, es que más allá de ese afán de individualidad, cada vez más existe desigualdad a la hora de desplegar los recursos que tenemos a nuestro alcance para construir esa vida plena y singular tan ansiada.

Es evidente: unos tienen más y mejores recursos y capacidades que otros para llegar a acariciar ese deseo de vivir la vida propia y cumplir sus metas vitales. Ante ello, no podemos seguir engañándonos durante más tiempo. La tan cacareada igualdad de oportunidades ha resultado ser un bulo, sencillamente porque no todos partimos del mismo punto. Por eso me parece tan preocupante este barrido que están haciendo algunos políticos e instituciones de tales desigualdades y la culpabilización que se está haciendo de determinados colectivos por hallarse en la situación en que están, como si lo que les ocurre fuera el resultado de una responsabilidad mal ejercida y de unas oportunidades mal aprovechadas por su parte. El riesgo de todo ello es despolitizar la desigualdad y acabar considerando a los colectivos socialmente vulnerables como una carga para los triunfadores, como mero objeto de compasión o, en el peor de los casos, de control y/o represión.

Con tal mar de fondo, y acogéndome a la exhortación que antes os hacía a implicarnos en primera persona, para abrir así camino a una acción social constructora de realidades convivenciales más justas, confortables y solidarias, quiero poner el énfasis en mi exposición en el

“CÓMO”. Me refiero con ello al modo en que cada uno de nosotros, día a día, en el espacio particular de nuestra praxis cotidiana, venciendo límites y aprovechando creativa y estratégicamente oportunidades, conseguimos que la perspectiva relacional de la intervención social deje de ser un simple discurso para convertirse en una realidad práctica y cada vez más extendida.

Como se puede advertir por el título que he elegido para esta conferencia, un personaje nos va a acompañar en el viaje que os propongo. ¿Por qué Robinson Crusoe?, pues porque la historia de Daniel Defoe, a pesar de sus más de doscientos años y que su protagonista es un logrado mito o arquetipo del individualismo moderno, me ha parecido la metáfora ideal para ayudarnos a pensar sobre la perspectiva relacional y sobre nosotros mismos. Mirándonos en la aventura de Robinson Crusoe os propongo reflexionar sobre cómo nos desenvolvemos en los espacios que “ocupamos” o “habitamos” (que no es lo mismo) profesionalmente y, ante todo, sobre cómo miramos y cómo nos relacionamos con el otro, sobre qué nos puede estar pasando y, ante todo, sobre qué hacer con ello.

Actualmente hemos visto que ya existen suficientes signos y evidencias para no sólo intuir, sino reconocer un irreversible naufragio, ante el cual hay varias opciones posibles a nuestro alcance si no queremos perecer. También nos espera una isla para poner a prueba nuestra capacidad de ingenio y supervivencia, más personajes que pronto irrumpirán en escena reclamando nuestra atención y hasta un desenlace final aguardando ser inventado, y que escribimos nosotros mismos, porque cada historia nace de nuevo cada vez que alguien la recrea.

El mapa de ruta que he trazado para guiar nuestra travesía, contempla diversas escalas:

- ▶ Empezaré definiendo qué entiendo por perspectiva relacional de la intervención social y cuáles son hoy, a mi entender, sus principales aportaciones a nuestra praxis.
- ▶ A continuación, creo preciso reflexionar sobre un elemento central en este modo de pensar, hacer y sentir en el escenario de lo social: me refiero al concepto de otredad.
- ▶ Dibujado este marco previo, quisiera entrar de pleno en el territorio del “cómo”:
 - De cómo nos relacionamos y trabajamos con las personas sujeto de nuestra intervención, ayudándoles a alcanzar su autonomía personal y su vinculación social.
 - De cómo interactuamos con los entornos de vida de esas personas, para contribuir a crear y reforzar sus redes relacionales y el universo de oportunidades que éstas pueden generar.

- De cómo las políticas sociales y los entornos organizativos y profesionales que nos sirven de contexto de trabajo, con el tipo de relaciones que potencian, pueden favorecer o dificultar que avancemos hacia una intervención social comprometida y transformadora.

A lo largo del camino dibujado por mi relato, espero ser capaz de esparcir las suficientes pistas, en forma de ideas, preguntas, reflexiones y propuestas, para animaros a perderos, más allá del espacio de esta jornada, en el apasionante territorio de la revisión y mejora continua de nuestra práctica profesional cotidiana. Si de alguna manera, con mi aportación y las resonancias que ésta os pueda generar, lo consigo, habré alcanzado mi objetivo: hacer de este tiempo de diálogo un espacio de alteridad, una celebración de lo relacional y lo colectivo. Cuando eso sucede, desaparecen tempestades, motines y naufragios, para dejar paso a un prometedor océano de energía y deseo, a una isla Speranza, como la de Crusoe, esperando ser habitada por nosotros de otro modo, desde la cual hacer realidad esa otra intervención social posible en la que muchos creemos. ¿Os parece esto poco motivo para vestiros de optimismo y compromiso, y hacer nuestra fiesta particular? Pues por eso...

Una isla a conquistar o a habitar: unas miradas atrapan y otras descubren mundos



Por aquello de empezar por el principio y porque estoy convencida de que el lenguaje crea mundos, antes de sumergirnos en mayores profundidades, quiero compartir con vosotros cómo entiendo yo el significado y el alcance de lo que llamamos la perspectiva relacional de la intervención social, con la idea de que ello nos ayude a acercar imaginarios y a facilitar la reflexión y el debate compartido en todos sus matices. Más a menudo de lo deseable, nuestro campo semántico aloja palabras o expresiones tan abiertas y con sentidos tan diversos, que acaba haciendo la función de un baúl, en el cual se guardan y conviven muchos significados difusos y superpuestos que poco nos ayudan a profundizar, debatir u operativizar cualquier planteamiento.

La perspectiva relacional de la intervención social es para mí, ante todo, una forma de mirar y posicionarnos ante la realidad social, de relacionarnos con ella, que nos abre a un vasto campo de posibilidades de pensamiento y acción. La perspectiva relacional amplifica nuestro campo de visión, estimula en nosotros la pasión por comprender un universo social cada vez más concurrido, diverso, complejo, incierto, cambiante y contradictorio, que habla el elocuente lenguaje de los vínculos y que se resiste a la lógica del pensamiento único, abstracto y fragmentado, el cual siempre esconde un sospechoso afán colonizador. Los atlas oficiales son peligrosos en los modelos de análisis social, porque nos llevan a capturar la realidad, casi a secuestrarla, concentrando todo el interés de nuestra mirada en confirmar aquello que dicen los mapas de otros y de siempre⁴. Las nuevas realidades sociales que configuran, no la época de cambios sino el cambio de época que estamos viviendo, nos exigen unas nuevas gafas de ver porque en su paisaje ya nada es (ni será) igual que antes, porque nada es lo que parece, porque todo nos interpela.

Después de múltiples avatares y de su naufragio, Robinson Crusoe es arrojado a una isla inconsignada en la cartografía oficial. Por fin está en tierra firme. Sorprendido, acaba descubriendo que la isla está desierta y, superado por el asombro, comienza a empalmar, a protegerse de tantos peligros, presencias ajenas y enemigos que imagina. Nuestro naufragio convierte la isla en su patria, dibuja fronteras y demarcaciones que le rescatan de la angustia que le produce un territorio abierto, sin confines, tanto mar abierto. Su ojo se siente abrumado ante tanta incertidumbre, ante lo desconocido y todo aquello que escapa a su control.

Robinson Crusoe necesita ver y nombrarlo todo para apropiarse del mundo, poniéndole límites. También ansía ordenarlo todo según sus esquemas prefijados y sus representaciones, según aquello que le asegura sentirse seguro y confortable. Por eso se dedicará a convertir el espacio desierto en algo doméstico y domesticado, plantará su bandera y censurará su visión: mirará el mar que le rodea, sin fronteras ni horizontes, y se inventará el engañoso espejismo de costas ficticias, de una tierra firme y acotada. Cuando Robinson llega a la isla, en realidad, no es a ella a quien mira, a quien habita, él aún está en el norte, en otro lugar. Todavía siente y ve su hogar. No es capaz de apropiarse su destino en la isla, pues su presente es el reflejo de un futuro próximo: la vuelta a casa. No es la isla el lugar para habitar, es sólo un puerto, un lugar de tránsito o que ocupar provisionalmente.

Me pregunto si a nosotros no nos pasa en ocasiones un poco lo mismo que a Robinson Crusoe o a aquellos viajeros ilustrados que, movidos por la ansiedad y el miedo que generaba en

⁴ Esto se asimila con el llamado “síndrome Tour Eiffel” que se produce cuando los monumentos nos resultan tan familiares y previsibles, porque los hemos visto mil veces en fotos y postales que, en vivo y en directo, el ojo no los ve, sólo los identifica y reconoce.

ellos lo desconocido, lo diferente, renunciaron al descubrimiento de lo inédito, obsesionados por domesticar el mundo, por dibujar cualquier lugar en el mapa y ponerle un nombre, por clasificarlo y catalogarlo todo hasta el extremo. Su inquietud era tal que les llevaba a mirar el mundo a través de una representación consensuada, a ver lo que esperaban ver, a atisbar la realidad antes de que apareciera frente a sus ojos (por efecto e influencia de tantas historias impuestas), a adoptar en el viaje una mirada aferrada a su lugar de origen, como si se tratara de una partida con las cartas marcadas. ¿Estamos perdiendo nosotros también la capacidad de nombrar el mundo, de narrar lo que vemos, cada historia, cada paisaje o realidad, como si fuera la primera vez?, ¿no estarán los rígidos y estrictos requerimientos de la gestión y lo organizativo abandonándonos a un triste y simplista ejercicio de colocar cada cosa en su sitio?

Estar dispuestos hoy a viajar por el infinito mar de relaciones, que sin conocer confines construyen la realidad social, y sin el cual ésta no nos habla y no se hace comprensible, por esta forma de entender a las personas como interdependientes e inmersas siempre en procesos de co-construcción de sí mismas, de los otros y de la realidad, nos abre al descubrimiento, a una forma de ver que es en sí misma un acto creador y emocionante, y que nos pone en juego en primera persona. Esto ya es para mí un gesto de sana y valiente disidencia, porque nos ayuda a adquirir una visión más profunda y auténtica de la realidad, de los otros, de nosotros mismos y de todo aquello que está por hacer. Justamente, aquí es donde reside para mí la verdadera potencia de la perspectiva relacional: no es sólo un pensamiento sobre cómo funciona la sociedad, sino que también es una praxis sobre cómo transformarla colectivamente.

Es así como la intervención social se ha convertido para mí en una “habitación con vistas” a las personas y a los entornos que éstas construyen y a la vez las constituyen, una ventana abierta desde la cual aprender a incorporar una mirada calidoscópica que nos aporta, además de “sentido y sensibilidad”, un plus de imágenes, presencias y posibilidades en la realidad social. Es ésta una mirada implicada, amplia y positiva, de largo alcance, estratégica, sensible al pequeño gran mundo de la vida cotidiana, atenta al elemento vivencial colectivo, al paisaje humano y a la geometría variable que dibujan en cada momento los vínculos y las redes relacionales. Una mirada que traza caminos, encrucijadas y encuentros, una mirada también humilde y generosa, porque tiene en cuenta la visión de los otros y la escucha activa de las historias corales que sobre su propia realidad generan las personas y esas redes sociales creadoras de realidad.

La perspectiva relacional ejerce como mapa-guía que nos sirve para no perdernos en las complejas y convulsas aguas de lo social, para percibir la realidad de una forma organizada, con cierto orden y en todos sus matices, y así poder darle sentido y significado, formulando y desarrollando en consecuencia acciones transformadoras. Es evidente que difícilmente podremos

transformar aquello que no comprendemos, aquello a lo que no podemos darle sentido. Además, sin el referente de un modelo de análisis y de acción que nos acompañe, es fácil sucumbir y recalar en el más peligroso activismo o en la “pura y dura” gestión, algo que no tiene nada que ver con lo que realmente es la intervención social. Como uno encuentra lo que busca, según aquello que focalice nuestro modelo eso será lo que más y mejor percibiremos en la realidad. Si en nuestro modelo, como es el caso de la perspectiva relacional, lo nuclear son las relaciones, eso será lo que más veremos: relaciones que ya existen o, también, que pueden llegar a existir.

Otro aspecto que creo relevante subrayar es que según el paradigma que guíe nuestra acción, serán diferentes: el sentido de ésta, el universo conceptual y de significados que manejaremos, nuestra concepción de aquello que es nuestro objeto de trabajo, nuestros objetivos de acción, la relación que estableceremos con los otros, las metodologías que utilizaremos, el uso que haremos de los recursos,... Vemos pues el alcance y el calado que tiene la opción por un determinado modelo de intervención social u otro, ya que en tal elección conviven muy diferentes planos: el ideológico, teórico, conceptual, metodológico, ético, organizativo, etc. Así pues, desde mi propia experiencia, me atrevo a decir que la perspectiva relacional, no sólo ha cambiado e influido en mi práctica profesional y la forma de entenderla y sentirla, sino que me ha cambiado a mí misma, enseñándome ante todo una nueva dimensión de la relación con el otro, lo que ésta me reclama y me aporta, y lo que puede llegar a surgir de ella.

Si bien muchos de los problemas sociales que hoy reclaman la atención de nuestros servicios y entidades tienen que ver con una relación conflictiva entre el individuo y su ambiente, con la distorsión y la pobreza de las relaciones interpersonales y la ruptura de las redes naturales de ayuda, y pese a que, en consecuencia, la perspectiva relacional se nos revele hoy como un paradigma lleno de potencial y claves para descifrar y gestionar las nuevas realidades sociales, ésta no se puede entender como una novedad. Es cierto que la cultura occidental se ha construido, en buena medida, a golpe de un evidente sesgo individualista, pero también hay que reconocer que ello ha coexistido con antiguos y numerosos esfuerzos para elaborar modelos que sitúen al sujeto en constante relación dialéctica con su contexto vital, y que lo integren en una red de relaciones interpersonales, sin las cuales no se puede dar cuenta de su conducta, actitudes y valores.

Este precisamente es el núcleo de la perspectiva relacional: la concepción del ser humano como un “ser relacional”⁵ en su relación consigo mismo, con los demás y con el universo (es decir, con el medio social, los valores y las normas sociales del contexto en el cual se desenvuelve), y la constante interacción que se establece entre el individuo y su entorno. Entre estos dos sistemas

⁵ Esta definición la acuñan diversos autores, entre ellos M. Buber y G. Marcel, dos filósofos que inspiraron en gran medida la obra de otro autor central en el tratamiento de la alteridad como es E. Levinas, y al que más adelante haré referencia.

complejos, se establece una relación permanente de ajuste, adaptación mutua y acomodación, a partir de la cual es posible su desarrollo. Esta vinculación del conjunto de condiciones personales y sociales, refleja un interés básico por dar protagonismo en la vida social a las personas, organizaciones y comunidades, por darles un papel clave en la función de generar ese bien social que es el Bienestar y de redistribuirlo, para así abordar las muchas y evidentes desigualdades que existen en su acceso.

Lo que ha ido evolucionando en la perspectiva relacional ha sido, a mi juicio, su visibilidad y aplicabilidad en temas neurálgicos dentro de nuestro campo profesional. Por ejemplo: el cambio de paradigma explicativo que sustituyó el tradicional concepto de pobreza (concebido como un estado asociado a la carencia de recursos económicos) por el de exclusión social (visualizado como un fenómeno ahora multidimensional) introduce la idea de “vulnerabilidad relacional”, entendida ésta como aquella situación generada por la ausencia o debilidad de los vínculos de inserción comunitaria, un aspecto éste central en la intervención social. También ha evolucionado, a mi parecer, la perspectiva relacional a partir de su esfuerzo permanente por, de la mano de los nuevos tiempos, nutrirse de muchas y nuevas aportaciones teórico-metodológicas que le ayuden a adecuar sus lentes de análisis y a afinar su instrumental de acción, frente a la creciente diversidad y complejidad que caracteriza los universos relacionales y convivenciales actuales.

Con tales planteamientos de base, la perspectiva relacional da respuesta al antiguo debate sobre si la intervención social debe centrarse en lo individual o en el entorno comunitario donde vive y se desenvuelve la persona. Esta disociación que, a priori, podría parecer superada, desgraciadamente, sigue todavía hoy muy anclada en el pensar y hacer de muchas organizaciones y colectivos profesionales, incluso en el modo en que son concebidos los planes de estudios de los futuros profesionales de la intervención social. Toda práctica social que se quiera eficaz, debe poner a un tiempo y de forma estratégicamente integrada un doble énfasis: en el sujeto y en su entorno.

La acción social debe orientarse al sujeto y al desarrollo de todos sus recursos, competencias y potencialidades, para alcanzar con ellos su plena autonomía personal y social, y afrontar eficazmente todos aquellos obstáculos ambientales que interfieren en la consecución de sus metas vitales. Ello nos conecta con la teoría del “embeddedness” o arraigo, planteada por autores como M. Granovetter y J. Coleman, según la cual la acción de los sujetos se encuentra inserta en un entramado de redes de relaciones sociales que les proporcionan acceso (o le impiden acceder) a determinados recursos e influyen en cómo éstos son y cómo se desenvuelven. Al unísono, la acción se deberá focalizar también en incidir en el entorno de vida de las personas, poblándolo de redes relacionales y de apoyo social que actúen como fuente permanente de

oportunidades vitales para ellos. Aquí encontramos un claro vínculo con la teoría del “empowerment”, empoderamiento o potenciación, representada por J. Rappaport y M. Zimmerman, según la cual es posible activar procesos de fortalecimiento comunitario, a partir de la conexión y coordinación de interacciones entre los distintos sujetos que participan en los mismos.

Esta potenciación tiene, necesariamente, en el marco de la perspectiva relacional, un carácter complejo y multinivel que implica por igual el nivel individual, organizacional y comunitario. Toda acción de fortalecimiento en uno de estos tres niveles se relaciona directamente con el potencial fortalecedor del resto de niveles. Para visualizarlo más claramente: ¿qué es en cada nivel aquello que preferentemente se busca potenciar? En el nivel individual será, ante todo, las creencias de la persona sobre su propia competencia, la comprensión que ésta tiene de su entorno y su capacidad de control sobre éste. Todo ello se potenciará, básicamente, a partir del mecanismo de la participación y la vinculación comunitaria. En el nivel de las organizaciones, no sólo nos interesa potenciar la capacidad de éstas para proporcionar oportunidades a sus miembros que les permitan mantener el control de sus vidas, sino también de ser competentes para resolver cualquier problema que les pueda afectar y tener la capacidad de ejercer influencia, o sea, de generar institucionalmente una respuesta⁶. En el nivel comunitario, nos interesa potenciar por encima de todo la capacidad de esa comunidad de conexión y cohesión para trabajar por el bien colectivo, es decir, para saber generar, gestionar y adquirir los recursos necesarios para sus miembros, y facilitar el acceso a éstos de todos, sin distinciones. Todo ello en un marco de principios y valores compartidos que aseguran una armonía entre gente diversa, entre la gente y su entorno, y de cada persona consigo misma.

Algo que me parece central de esta forma de entender la intervención social es liberarnos de un viejo prejuicio que nos lleva a percibir al individuo como alguien aislado e independiente, a la vez que pasivamente determinado por su entorno, un entorno en muchos casos identificado tan sólo como factor problemático y fuente de amenazas y dificultades para el sujeto. Ante tales planteamientos, la perspectiva relacional de la intervención social introduce una positividad que creo que nos da mucho juego.

Por un lado, las personas están condicionadas, que no determinadas por su entorno pero, a la vez, tienen capacidad de influir en él, de contribuir a su transformación. Esta idea se refleja nítidamente en la definición de “desarrollo humano” que formula la ecología social⁷. La persona no sólo es autora del guión de su propia vida, y como afirma C. Rogers desde su psicología

⁶ Esto se entiende como la capacidad de influir sobre decisiones políticas.

⁷ Según U. Bronfenbrenner: “El desarrollo humano es el proceso a través del cual la persona va adquiriendo una concepción más amplia, diferenciada y válida de su ambiente, haciéndose capaz de ajustarse a él y de participar en su mantenimiento y reestructuración en diferentes niveles de complejidad”.

humanista: “tiene la capacidad suficiente para manejar en forma constructiva todos los aspectos de su vida que potencialmente pueden ser reconocidos en la conciencia”⁸, sino que también es artífice de todo aquello que puede emerger y desarrollarse en los entornos sociales que habita. Y, por otro lado, el entorno de vida de las personas, además de amenazas y dificultades, puede ser una fuente inagotable de oportunidades, si su geografía se puebla de redes sociales que ejerzan una función solidaria y protectora.

Este acento en lo positivo y en lo estratégico, que busca crear y potenciar oportunidades y recursos, así como abordar y/o minimizar lo adverso, y que se centra en lo que es posible desarrollar en lugar de reparar, creo que es la mejor alternativa a muchos programas sociales y planteamientos de atención todavía instalados hoy en el déficit, el problema o la patología. Por lo tanto, el objetivo central de la intervención social no es eliminar las carencias o las debilidades de los individuos, buscando una solución a sus problemas presentes sino, desde una acción preventiva, promover y movilizar los recursos y potencialidades que posibiliten que las personas, los grupos o las comunidades adquieran dominio y control sobre sus vidas.

Para afianzar tales planteamientos y profundizarlos a la práctica, el lenguaje que utilizamos es un aliado imprescindible. Me refiero a un lenguaje que estimule y transmita a los sujetos con los que trabajamos la oportunidad que tienen para potenciar sus propias capacidades y habilidades, y para controlar y movilizar sus propios recursos. Se trata, por lo tanto, de un lenguaje que prescinda de expresiones a partir de las cuales los sujetos perciban que son meros objetos de ayuda y simples receptores de unos servicios y recursos que les vamos a proporcionar. Lo que decimos y cómo lo decimos es lo que construye expectativas y contextos relacionales, y en consecuencia lo que a partir de éstas pueda crecer o acontecer.

En la misma línea de apertura y positividad, la perspectiva relacional pone a nuestro alcance un amplio campo conceptual que introduce en nuestros mapas de ruta un rico abanico de conceptos de carácter proactivo, constructivo y operativo, dinámico y positivo⁹. Hablar hoy de: alteridad, actores y sujetos sociales, redes sociales, apoyo social, ayuda mutua, capital social, oportunidades vitales, vínculos y complicidades comunitarias, desarrollo humano, competencias, potenciación o empoderamiento, resiliencia, cambio, conflicto, diversidad, narrativas, creatividad social, reflexividad, sinergias, transversalidad, etc., etc., nos estimula no sólo a construir nuevos y apasionantes relatos sobre lo social, sino también y ante todo, a experimentar y revisar nuestras prácticas para reforzar la función transformadora de éstas. A este salto de los discursos de lo relacional a las prácticas de lo relacional encarnado, es a lo que yo llamo pasar de la “cosmética”

⁸ ROGERS, C.: *Psicoterapia centrada en la persona*, Paidós, Barcelona 1981.

⁹ Muchos de estos conceptos son igualmente aplicables a la práctica con personas, grupos, colectividades, organizaciones, etc.

de la intervención social (o de la cansina retórica sobre lo que deberíamos hacer) a una nueva ética y una nueva estética de la intervención social, a partir de las cuales atrevernos a comenzar a hacer y a ser con un nuevo estilo, con una nueva sensibilidad.

Cuando subrayo este plano de lo práctico, evidentemente, no estoy olvidando ese otro que se abraza a éste y que tiene que ver con el conjunto de referentes teóricos que nos ayudan a armar y nutrir este modelo de referencia que reclamo para la acción profesional, y que debemos construir cada uno de nosotros, contextualizándolo en nuestro particular escenario de acción. En este sentido, han sido claves para mí, entre otras muchas, las aportaciones del enfoque ecológico y de redes sociales, la teoría de sistemas y la cibernética de segundo orden, el interaccionismo simbólico, el constructivismo, la teoría de la complejidad y del caos aplicada a lo social, la teoría de la comunicación humana, etc¹⁰. Pero no perdamos de vista que la construcción del modelo que debe guiar nuestra práctica cotidiana no es un simple collage o un sencillo ejercicio de “recorto y pego” a realizar a partir de una nutrida colección de aportaciones teóricas.

Todo este rico caudal de referentes teóricos que antes nombraba, han cobrado pleno sentido para mí, en buena parte, a la luz de lo que me han aportado también la perspectiva crítica y la corriente postestructuralista¹¹. Tales aportaciones, con su giro antidogmático, pragmático y centrado en propuestas locales, contextualizadas y modestas de cambio, y sin perder de vista el marco más global de lo estructural, nos invitan a abandonar el reino de la retórica de la verdad y a hacer de nuestra práctica cotidiana el contexto privilegiado donde la teoría adquiere significado, incluso donde puede ser cuestionada o repensada, en un virtuoso movimiento circular que va de la teoría a la práctica, y viceversa. Evidentemente, este trabajo de construcción permanente de nuestro modelo-guía y este diálogo continuo entre la teoría y la práctica sólo es posible a partir de la sistematización de nuestra acción y experiencia, de un esfuerzo de rigor y reflexión constante sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos, que nos permite extraer de ello aprendizaje y conocimiento, un valioso saber práctico imprescindible para asegurar la calidad de nuestras prácticas y maximizar el potencial transformador de éstas.

Todo esfuerzo por armar un modelo de referencia que nos guíe en nuestra práctica profesional, tiene que ver con dotarnos de unas gafas que hemos de ajustar y graduar permanentemente, en función de los cambiantes requerimientos que plantean las realidades sociales en las que trabajamos y a su infinito fluir de interacciones. En el caso de la perspectiva relacional, esas gafas de ver e imaginar conexiones humanas, junto con la caja de metodologías y herramientas que nos permitirán tejer y anudar vínculos y relaciones, son las que hacen posible

¹⁰ Recomiendo una (re)lectura de aproximación o profundización de los autores referentes de estas aportaciones teóricas.

¹¹ K. Healy, en su libro *Trabajo Social: perspectivas contemporáneas*, Morata, Madrid 2001, hace una interesante reflexión sobre este enfoque en el ámbito específico de la intervención social.

una intervención social artesana, creadora de realidades colectivas únicas y genuinas. Pero, ante todo, insisto, no perdamos de vista que lo que nos es vital es la actitud y la opción comprometida de querer mirar el escenario de lo social con el ánimo de descubrir siempre algo, de habitar la realidad y no sólo ocuparla de puntillas como si estuviéramos de paso, de conversar con ella, de construirla y dejarnos construir en ese proceso.

Esto para mí conecta de pleno con lo que sería una descolonización del pensamiento y la palabra, con aquel “pensar de otro modo” que planteaba E. Levinas, que es también sentir y discurrir de otro modo. Valdría la pena atrevernos a subvertir la dictadura de lo mismo y el triste y gris territorio de la razón y la objetividad supuestamente infalibles, para dejarle paso así a lo otro, al deseo, a la potencia y luminosidad de un pensamiento convertido en invención¹². Asumámoslo, no se trata tanto de sustituir ideas, sino de romper con las ataduras que contiene la lectura de la realidad como algo clausurado y con pocas posibilidades de sorprendernos, se trata de dismantelar el reino de lo dicho y sabido para allanar el camino hacia sentidos inéditos. “Pensar de otro modo” es también pensar la posibilidad de la otredad como camino sin regreso que parte de mí hacia algo exterior, hacia otro cuya sola existencia, como veremos a continuación, me hace sentir que soy responsable de él.

Y si aquel viernes Robinson Crusoe le hubiera preguntado: “y tú, ¿quién eres?, ¿cómo te llamas?”



Convertido ya Robinson Crusoe, con el tiempo pasado en la isla, en un superviviente, a veintitantos años de su aislamiento absoluto, descubre las huellas de otro ser humano. Entonces sentirá el más grande pavor de su vida. Paradójicamente, la aparición de otro ser humano resultará más amenazante que todas las bestias salvajes, que los peligros de la hambruna y la

¹² Esta vindicación de un saber diferente es la que hizo M. Foucault al proclamar “la insurrección de los saberes subyugados”, representada también por otros pensadores como G. Deleuze, J. Derrida, etc., desde la Teoría crítica francesa. Un siglo más tarde, la dictadura de las antiguas formas de saber parece que todavía no han sido del todo derrocadas.

escasez, o las cientos de vicisitudes con las que se había batido antes. Un buen día, Robinson Crusoe rescata a un aborigen de una isla cercana del hambre de una tribu caníbal. Le llama Viernes, por ser ese el día de la semana en que lleva a cabo el rescate. El hombre blanco, tras salvar la vida del indígena, lo adopta y lo integra a su empresa civilizadora, rescatándole también de lo que él entiende es su oscura ignorancia y su primitiva condición de salvaje.

La relación con Viernes es claramente la de la dialéctica del amo y del esclavo, la de un encuentro antagónico con la otredad, y no tanto la dialéctica de una reconciliación y una relación acogedora y fraternal. Para Robinson Crusoe el otro desaparece como alteridad. El Crusoe de Defoe, una vez que ha tomado contacto con los otros y aprovechado su existencia, podrá resolver de forma pragmática los problemas que suscita la vida en comunidad, sin contraer compromiso alguno con el otro, ignorando que éste también tiene deseos y necesidades. Al final Crusoe se convierte en un auténtico terrateniente y Viernes en su subordinado. Lo más triste es imaginar todo lo que el rescatador y el rescatado se perdieron, todo lo que habrían podido llegar a ser y vivir, si aquel viernes en que Robinson Crusoe conoció a su compañero de isla le hubiera mirado a los ojos y, simplemente, le hubiera preguntado: “¿quién eres?, ¿cómo te llamas?”

El tratamiento de las otredades, de la órbita de lo exótico, está muy arraigado al sistema de certezas sobre el que la cultura occidental ha conformado el pensamiento y el sistema lógico impuesto al mundo durante muchos siglos. Occidente, llevado por sus delirios de perfección, ha inventado un mundo en orden, basado en el falso supuesto de la ciencia como criterio de verdad y autenticidad indiscutible. Hemos creído que podemos llegar hasta el fondo de la verdad y de la realidad si nos entregamos al omnipresente conocimiento objetivo de los acontecimientos. Pero no sólo eso, además, en nuestro sistema de representaciones, cada representación del otro se limita a ser lo contrario de lo que es el yo, ese yo siempre eje indiscutible del discurso dominante. Se parte de una verdad y de una realidad que parecen conferirnos el derecho a nombrar el resto del mundo desde nuestros propios baremos de medida.

No olvidemos que enfrentar la diversidad y la alteridad no puede eludir los problemas del poder, cuando visualizamos al otro como una tierra que cultivar, cosechar y explotar en nuestro propio beneficio, como un territorio cercado y amurallado, como alguien preso de una identidad dada. Evidentemente, aunque nos engañemos, de tal modo nunca alcanzaremos a conocer al otro porque sólo veremos en él aquello que nos haga sentirnos cómodos y seguros, porque lo reduciremos a aquello que representa para nosotros y lo someteremos a nuestras siempre limitadas expectativas. Por otro lado, Occidente ha obviado desde tiempos inmemoriales que el otro también mira, nos mira. Lo que subyace en tal omisión es, probablemente, la reserva a que el otro nos devuelva su imagen de nosotros mismos, convirtiéndonos así en otros.

Como ya introduje anteriormente, el paradigma liberal ha invisibilizado el ser del otro, ha construido un individuo autosuficiente en su independencia que no necesita para nada al otro en su empresa de convertirse en sujeto. Atrapados por tal planteamiento, se evidencia claramente la ausencia de un imaginario de sociedad y la “fragilidad del nosotros”¹³. En tal tesitura, el paradigma comunitarista alza su voz, criticando al individualismo liberal y proclamando la centralidad de la vinculación social, los valores comunitarios y la participación política y ciudadana, y defendiendo que es en el hacer colectivo donde se construye el ser del otro. De forma solidaria con tal planteamiento, para E. Levinas, la alteridad es encuentro y descubrimiento del otro, es acontecimiento que hace emerger muchos elementos a la superficie, pero entre ellos destaca el de la responsabilidad con el otro, ese alguien concreto, singular e irrepitible, que escapa a ser un objeto cognoscible y siempre permanece como alguien a desvelar y que reclama mi atención¹⁴.

Para mí es imposible pensar la intervención social sin conectarla con lo que se ha venido a llamar la “ética de la hospitalidad”¹⁵, una teoría y una práctica de la alteridad basada en la atención a la diversidad y en el respeto a la diferencia, en la vuelta del otro, en la capacidad de hacerse cargo del otro y de acogerlo. Tarea ésta harto difícil porque, como hemos visto, lo extraño produce miedo, trastorna o altera nuestro mundo de ideas, conceptos y reglas. Pero justo en esto consiste para mí el tratamiento de la otredad (entendida ésta como el núcleo de la perspectiva relacional y el componente básico e ineludible de nuestro trabajo); en el reconocimiento del otro que irrumpe, que es imprevisible, que es protagonista, que constituye una realidad cargada de intensidad vivencial concreta, un universo humano con vida propia, sin el cual la acción profesional no tiene marco, ni sentido, ni futuro. Sólo reconociendo que el otro es y seguirá siendo siempre para mí un misterio podré respetarlo, sin anularlo, sin someterlo a mi ley, a mis estrechas lindes, ayudándole a desarrollar al máximo sus potencialidades, y a conquistar su libertad y su dignidad, a sentirse un actor más en el universo colectivo que habita y que incluso, como hemos visto, puede contribuir a transformar.

La práctica profesional que desprecia como núcleo básico la experiencia relacional, que se rinde a la exigencia de objetivarlo todo, de ordenar, de contabilizar, de controlar, de codificar, de reproducir, etc., hasta borrar de nuestro punto de mira algo tan importante como es el rostro del otro, a mi juicio, no es más que mera tecnocracia. En tal estado de cosas, los trámites, las escalas de medición y valoración objetiva, los cálculos, los protocolos, las normativas y los reglamentos..., lo inundan todo, llenándolo de silencio porque el suyo es un lenguaje mudo, abstracto, predeterminado y estándar, ideado para protegerse de la vida. Coherente con todo ello, es el ideal del buen profesional autosuficiente, neutral, distante, que no duda, que evita vincularse y sentirse

¹³ Expresión que introduce Norbert Lechner.

¹⁴ Recomiendo la lectura del libro de E. Levinas, *Ética e infinito*, Visor, Madrid 1991.

¹⁵ La lectura de autores contemporáneos como D. Innerarity o A. Gabilondo han sido de gran interés para mí. Recomiendo también, muy especialmente, el libro de F. Bárcena y J.C. Mèlich, *La educación como acontecimiento ético*, Paidós, Barcelona 2000.

afectado por los otros, que no se expresa nunca vulnerable, que es dueño de un saber técnico siempre acabado y listo para usar, que es capaz de trazar una firme frontera entre su experiencia vital y la profesional, entre lo que piensa o hace y lo que siente o es.

En las tribus del norte de Natal, Sudáfrica, el saludo más común que sustituye a nuestro “hola” es la expresión “sawu bona” que, literalmente, significa “te veo”. Los miembros de la tribu responden diciendo “sikkhona”, “estoy aquí”¹⁶. En este diálogo el orden de los factores sí que altera el producto. Mientras no me hayas visto, no existo. Es como si al verme me hicieras ser, existir. Ello nos remite a la relación, entendida ésta como la voluntad de ver y reconocer la esencia del otro. Aunque pudiera parecer una obviedad, toda buena práctica en la intervención social implica decir “te veo”, invertir en la relación, apostar por ella y, a partir de ella, en el otro, en lo que es y puede llegar a ser. Este es para mí es el verdadero sentido de nuestro quehacer profesional.

Cuando hablo de la relación, me refiero a ella como la capacidad de apertura al otro, como empatía, como acogimiento hospitalario y acontecimiento ético. Es en la relación auténtica con el otro, cuando somos capaces de pararnos, de permanecer a la escucha de lo que se comunica a través del vínculo, cuando se conecta con el sufrimiento y con los deseos del otro, cuando entra en escena en nuestra profesión una razón sensible que construye saber, no trabajando según conceptos y procedimientos predefinidos, sino a partir de la interpretación de la mirada del otro, de su proximidad, de sus gestos, de su forma de ser y estar con nosotros en el mágico territorio del encuentro. Estoy plenamente convencida de que no es irreconciliable una práctica profesional rigurosa con ese otro saber, tan importante, que nace de ser capaces de ponernos en el lugar del otro, de aprender con él. Es más, nuestro ser e identidad profesional, necesariamente, se configuran en la relación de compromiso que nos vincula con el otro.

Considerar al otro como alguien próximo a mí y, por tanto, expuesto a los efectos de mis palabras, mis gestos, mis relaciones, mis acciones, mis intereses, mis preferencias y mi libertad, me ha hecho descubrir la gran experiencia moral y creativa que reside cotidianamente en nuestra práctica profesional, y que yo definiría como una gran experiencia ética que nos conduce a una “poética de la proximidad”. Ha sido este descubrimiento el que me ha llevado a crecer, humana y profesionalmente, haciéndome muchas preguntas: ¿qué es lo que mi saber le permite saber a otros?, ¿qué es lo que el saber del otro me permite saber a mí?, ¿hasta qué punto reconozco la competencia y el valor de los otros, y facilito su participación en procesos colectivos?, ¿soy capaz de dejar a los otros tiempo y espacio para pensar sobre su propia realidad, decidir y actuar en libertad?, ¿cómo me siento cuando, a medida que los procesos maduran y los otros van

¹⁶ Curiosamente, en la película “Avatar”, las tribus de Pandora también recurren a este mismo tipo de saludo.

adquiriendo nuevas competencias y habilidades, yo me hago menos necesaria?, ¿hasta qué punto soy capaz de tolerar mis propios límites y los de los demás?...

Del fondo de cada una de las respuestas a estas preguntas que he ido tejiendo y destejiendo a lo largo del tiempo, emerge siempre la misma idea: lo que yo pienso y hago no es lo único ni lo mejor, es algo más que sólo tiene sentido y valor si les sirve, de alguna forma, a las personas “con” y “para” las que trabajo. Mi competencia es la competencia del otro, si soy capaz de inspirar en él nuevos significados a lo que le sucede, de despertar en él posibilidades, de motivarle a descubrir otros itinerarios y mundos posibles, de darle confianza y animarle para que active todas sus potencialidades. Mi competencia es su capacidad de hacerse cargo de su propia vida, de decidir en cada momento qué quiere y qué puede hacer con ella, es su poder para dar pasos hacia delante, en ocasiones, alguno también para atrás, pero sin retornar nunca al punto de partida¹⁷.

Hablo de una competencia profesional que implica muchas cosas: “saber saber”, “saber hacer”, “saber ser” y, también, “saber sentir”, sí, “saber sentir”. Pese a que suene a atrevimiento, hace tiempo que pienso que los que optamos por una acción profesional comprometida con la relación y el trabajo con los otros, deberíamos cuidar más nuestra “educación sentimental”. Por suerte, más allá de la ciencia y la técnica, hay vida, relaciones, afectos, emociones y vivencias que, sin darnos cuenta, ya forman parte de nuestro viaje vital y nos hacen sentir que aquello que hacemos, a pesar de las dificultades y vicisitudes que encontramos por el camino, es una experiencia única, en la cual vale la pena dejar un poco (o un mucho) de nosotros mismos. Por lo tanto, para mí, un buen profesional no es el que articula discursos brillantes y tiene muchas habilidades técnicas. Un profesional auténtico es el que suma a todas estas competencias la capacidad de apasionarse y de comprometerse en su tarea cotidiana, tendiendo puentes y caminos entre su experiencia y la que producen las personas con las que trabaja y las redes sociales en las cuales se implica.

En definitiva, sólo en el reconocimiento y en el abordaje comprometido de la otredad, es donde empieza a ser posible y a tener verdadero sentido nuestro apoyo y acompañamiento a los otros, nuestro aliento, nuestra mano tendida a esas personas que acuden a nosotros, confiando, esperando algo. Decirles “te veo” a cada una de esas personas, es sentir en primera persona que la relación de ayuda nos demanda responsabilidad ética para con el otro, porque ahora sólo queda espacio para una responsabilidad que no entiende de pactos y contratos, porque ahora el otro no nos pide reconocimiento de sus derechos sino que apela, ante todo, a nuestra atención, a nuestro

¹⁷ En este planteamiento que defiende resuena el eco de la pedagogía de la liberación de P. Freire, que creo continua siendo hoy un referente imprescindible para todos nosotros.

tacto y delicadeza¹⁸, a nuestra respuesta, a nuestra sensibilidad y capacidad de acogida, reconocimiento, respeto y comprensión. Ahora el otro nos pide que seamos hombres y mujeres de palabra, la palabra que ya no es un instrumento, ni un medio, ni un vehículo, sino el espacio de la relación misma.

Este verano tuve la oportunidad de visitar en Donostia, en el recientemente inaugurado museo de San Telmo, una video exposición muy interesante y original titulada “6 mil millones de otros”¹⁹. En esta video exposición personas de las más diversas culturas y condiciones responden a las mismas preguntas sobre la vida, su familia, sus recuerdos de infancia, sus historias de amor, sus miedos, etc. Más allá del interés sociológico y antropológico del producto final, de los retazos que pude visionar de aquellas once horas totales de proyección que componen la exposición, me impactó sobre todo la singular vivencia a la que acabábamos expuestos los visitantes.

La escenografía de la exposición desplegaba diversos habitáculos donde se sucedían los testimonios de las diferentes personas agrupados por temáticas. Permanecer en cada uno de aquellos espacios, sentados confortablemente, sin prisas, casi a oscuras y ante la pantalla, dispuestos a ver con todos los sentidos, acompañados en silencio por otros visitantes, nos trasladaba al espacio de la intimidad, de la atención y el respeto, de la escucha compartida, a ese lugar remoto habitado por el otro pero, también, al lugar de quien estaba allí en la sala a nuestro lado y a nuestra propia interioridad. Cada palabra que se desprendía de los testimonios de otros hilvanaba un diálogo silencioso, salpicaba en nosotros, nos interpelaba, nos invitaba a bucear en nosotros mismos, mientras el tiempo y todo lo demás cobraban una nueva dimensión. Al salir aquella tarde de agosto del museo, pensé que toda celebración de la otredad acaba trayendo al mundo obras de arte únicas y de un valor incalculable, que nos hacen al mundo y a nosotros mismos mejores. Sin duda, nuestra práctica profesional cotidiana es un taller lleno de posibilidades para prodigarnos en este arte de la relación, un arte intangible pero tan real, lleno de trazos, colores y matices infinitos.

¹⁸ M. Zambrano habla de la cualidad de “la delicadeza” como un saber tratar con algo o alguien, como un arte de la relación colmado de finura, algo que deja huella y reclama la conjunción del oído, la vista y el tacto. Para profundizar más ver: Zambrano, M.: *Filosofía y educación (manuscritos)*, Ágora, Málaga 2007.

¹⁹ Esta video exposición se vincula con un proyecto iniciado en el año 2003 por Y. Arthus-Bertrand, S. d’Orgeval y B. Rouget-Luchaire. Desde entonces, seis reporteros partieron al encuentro del otro en 78 países, realizando más de 5.600 entrevistas. Más información sobre la video exposición en: <http://www.6milliardsautres.org/index.php>

Reescribiendo la historia de Robinson Crusoe desde los limbos del Pacífico



En la novela “Viernes o los limbos del Pacífico”²⁰, Michel Tournier reconstruye desde nuestros días la historia de Daniel Defoe y revisa magistralmente el mito de Robinson Crusoe, confiriéndole a éste una nueva y original dimensión, y llevándolo mucho más lejos. Tournier enfrenta tal empresa con el principal objetivo de corregir el complaciente colonialismo de Defoe y realizar una profunda reflexión filosófica sobre la naturaleza humana. Para ello no duda en incorporar cambios en la cronología del texto original, en el enclave de la isla donde transcurre la historia, pero ante todo en el tratamiento y el carácter de los personajes. Tournier adopta para guiar el relato el punto de vista de Viernes, convirtiéndole así en el protagonista de la historia. Un día el amo, felizmente, descubrirá la necesidad de ver por primera vez a quien ha convertido en esclavo, de respetarlo, y Viernes se transformará en su hermano, en alguien que aporta a Robinson una faceta insospechada, vibrante y luminosa.

Es esperanzador comprobar cómo ninguna historia es definitiva, que siempre existe la posibilidad de reinventar su planteamiento, trama y desenlace, de recrear sus personajes para llevarles de la mano a otros posibles planos de existencia y destinos. Acaso también pase lo mismo con nosotros, los profesionales de la intervención social, cuando somos capaces de cambiar la mirada y reescribir los relatos de los que formamos parte. Y eso es así, incluso, o mejor dicho, sobre todo cuando las circunstancias no son del todo propicias o los vientos soplan en contra. Sin duda, es mejor reservar el pesimismo para los tiempos más prósperos o favorables, y el optimismo para los más hostiles y difíciles.

Soy plenamente consciente que los vientos en contra han arreciado últimamente y las circunstancias para una práctica profesional de calidad y en sintonía plena con la perspectiva relacional, en ocasiones, se nos revelan como algo más que poco propicias. Probablemente, si yo preguntara: ¿qué factores actualmente os dificultan incorporar la perspectiva relacional a vuestra práctica?, el abanico de posibles respuestas sería extenso: “nos falta tiempo, nos faltan recursos

²⁰ Es la primera novela de M. Tournier, publicada en 1967 y que ganó el premio Gran Prix du Roman de la Academia Francesa. De la misma novela existe una versión juvenil, también escrita por Tournier, titulada *Viernes o la vida salvaje*.

humanos y económicos en forma de servicios y prestaciones, nos faltan directrices organizativas, y nos exigen, tanto nuestros responsables como los ciudadanos, respuestas rápidas y resultados inmediatos”. Probablemente también, en un segundo nivel, podrían manifestarse otras carencias: “nos faltan conocimientos, metodologías, instrumentos y experiencia”. Permittedme que formule algunas reflexiones al respecto de estas distintas trabas, por si ello abre espacio a las posibilidades y a las alternativas que pueda estar en nuestras manos activar.

Empezaré por el tema del tiempo. Creo que las lógicas instrumentales y racionalizadoras, a las que aludía antes, han creado un tiempo sin tiempo para la relación, han pervertido el verdadero sentido de la acogida, asociándolo a una escucha sorda orientada a generar mecánicamente una información, un trámite, una respuesta del catálogo de recursos que nos viene dado. No hay apoyo verdadero sin el fluir del tiempo de la relación, del tiempo del cuidado, de la escucha, de ser. Sólo hay apoyo cuando se da tiempo a la relación, al otro, pero también a nosotros mismos. Por eso creo que es tan importante aprender nuevos ritmos en la relación, aprender a vivir tiempos significativos y con sentido. Sí, es cierto, necesitamos tiempo, más tiempo, pero un tiempo diferente, un tiempo que no nos vendrá dado sino que podemos y debemos crearlo cada uno de nosotros. Si revisamos nuestros mapas de tiempo, quizás encontremos alguna pista sobre cómo ganar tiempo de calidad. Sólo lanzo aquí alguna pregunta por si nos pudiera dar alguna pista en este sentido: ¿sería posible simplificar y racionalizar procesos, preferentemente, de trámite y gestión?, ¿es imprescindible el tiempo que dedicamos a muchas reuniones fijas con objetivos poco definidos y, muchas veces, con una función puramente informativa?, ¿sería posible plantear más respuestas de tipo colectivo a situaciones individuales que tienen un perfil parecido, en lugar de limitarnos a la respuesta “caso por caso”?

Igualmente, creo que también necesitamos poner freno a un cierto activismo que cada vez nos hace más prisioneros, condenándonos a la tiranía de la respuesta rápida y eficaz. La actividad, a veces, oculta la acción. La acción es sinónimo de transformación de la relación entre el decir, el pensar y el ser, mientras que la actividad sólo confirma lo que ya existe sin procurar novedad alguna. Lejos de tal empeño por hacer, hacer, hacer de forma compulsiva, necesitamos suspender la acción, pararnos, callar, observar, escuchar, ser pacientes, buscar, encontrar... Llevados por un afán de peligrosa y desmedida omnipotencia hemos cedido a la tentación del “bien” y de ponerlo todo en orden. Es como si nos hubiera invadido una suerte de ánimo redentor que nos lleva a querer trasladar, forzosamente, hasta un lugar “bueno” y protegido, todo aquello que hemos catalogado como error, negativo, vulnerable o deficitario, empeñándonos en convertir al otro a un modelo idealizado, sin permitirle ser él mismo y negándole nuestro acompañamiento para que pueda conducir su vida en el rumbo que estime oportuno.

En ocasiones tengo la sensación de que, más a menudo de lo deseable, la mayor parte de nuestro esfuerzo se va en hacer cuadrar cuentas que no cuadran, en reparar lo que ya no funciona, en responder a necesidades infinitas, en mantener vivas artificialmente acciones, dinámicas e instituciones caducas y sin sentido, en lugar de ser capaces de suspender la acción para encarar, con valentía y sin complejos, contradicciones y sinsentidos, haciendo sitio así a otras realidades alternativas que pueden estar ahí, agazapadas, pidiendo venir al mundo con nuestra complicidad. Al atrevernos a confabular con esas realidades “por-venir” es cuando emerge un espacio inédito, recién conquistado, para sentirnos libres, autores, creativos, para poner en juego nuestras capacidades, para descubrir nuestros hándicaps y lanzarnos, con tesón y confianza, a superarlos, para intercambiar, aprender y crecer.

Y ello nos lleva al tema de los déficits de recursos humanos que nos impiden trabajar con más y mejor calidad relacional. Estoy de acuerdo que las crecientes demandas sociales y la apertura de los servicios sociales a nuevos perfiles de población, a partir del proceso de universalización, requiere revisar el dimensionamiento de nuestros equipos y plantillas. Pero, no nos equivoquemos, no se trata de que seamos más para hacer lo mismo de siempre, para continuar esclavos del activismo, la tecnocracia y la burocratización de los procesos de trabajo. La vía exclusiva de más recursos humanos es una salida falsa, un calmante pasajero a nuestros males que sólo actuará sobre el síntoma, un cambio de aquellos que probablemente sólo servirá para que no cambie nada. Es más, incluso en el caso de darse esta ampliación de recursos humanos sin incorporar cambios en la cultura de trabajo y en el modelo y las dinámicas de atención, ello puede tener un efecto contraproducente, provocado por una mayor presión o exigencia de resultados por parte de los responsables políticos o institucionales, afianzando todavía más el foco en la cantidad y no tanto en la calidad. Sí, el problema es más de fondo.

Algo parecido ocurre con la necesidad de más recursos, servicios y prestaciones. Claro que también este capítulo debe revisarse y redimensionarse con rigor, previsión y capacidad de proyección, porque en muchas ocasiones parece que la realidad va muchos pasos por delante de las respuestas de nuestros servicios y entidades. Pero, una vez más, no es un tema sólo de cantidad. La cuestión es cómo y sobre qué lógica se configuran nuestros catálogos de servicios. Yo creo que además de ampliar la cobertura y el alcance de determinados recursos y servicios ya existentes, y que nadie cuestiona a priori su idoneidad, también es cierto que es preciso analizar el sentido que tienen otros a la luz de las nuevas realidades sociales, así como de las necesidades, demandas y expectativas ciudadanas y su constante evolución. Además de esta revisión y actualización constante del catálogo de servicios, también es clave cómo se configura su contenido, porque ello nos habla a voces del modelo de atención por el que optamos. Desde la perspectiva relacional, no tiene sentido una visión limitada de los recursos y servicios con los que trabajamos, exclusivamente centrada en las prestaciones o en las respuestas institucionales. Los recursos de las personas con las que trabajamos y los que ofrece el propio medio comunitario,

más o menos formalizados, son una parte clave del universo de recursos con los que contamos. Seguro que si incorporamos esta mirada más panorámica, descubriremos muchas e interesantes posibilidades y ampliaremos nuestra capacidad de respuesta y apoyo.

Otra traba, muy presente en los imaginarios de muchos de nosotros, es la de una implacable presión y exigencia de respuestas rápidas y de resultados inmediatos, por parte de responsables institucionales pero, también, por parte de la misma ciudadanía. En ambos casos, creo que la clave está en cómo nosotros respondemos. Las demandas y expectativas de los otros siempre se traducen en propuestas relacionales que nosotros, en alguna medida, podemos reforzar o reformular. En el caso de nuestros responsables institucionales, frecuentemente muy ocupados y preocupados por aligerar listas de espera y engordar las de personas atendidas, una buena respuesta que puede abrir vías de aproximación y diálogo, podrían ser, por ejemplo, hacer hablar a nuestras memorias de atención, tantas veces convertidas en meros artilugios administrativos, analizar lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo, medir su impacto y resultados, explorar alternativas de acción, elevando propuestas que sin renunciar a los objetivos de eficacia y eficiencia, nos permitan incorporar nuevas estrategias de acción más ecológicas, como serían: impulsar proyectos preventivos, reconvertir respuestas individualizadas en otras de tipo colectivo (grupales o comunitarias), cooperar con otros actores comunitarios en proyectos conjuntos, etc. En el caso de los ciudadanos que acceden a nuestros servicios, quizás una fórmula muy eficaz para desplazarles del posicionamiento rígido de cliente o demandante que exige soluciones rápidas, sea revisar en profundidad la forma en que mostramos y proyectamos socialmente nuestro servicio o entidad²¹, y cómo planteamos el acceso y la acogida a éstos, con el fin de no generar ni expectativas mágicas ni desajustadas con el tipo de apoyo que podemos y queremos prestar.

Otro déficit que podemos argumentar frena nuestras prácticas ecológicas y relacionales, es el de la ausencia de directrices organizativas para trabajar en esta línea. Aquí el riesgo es quedarnos instalados, de forma resignada, en la queja, en lo que podría ser pero no es y no sabemos si será algún día. Es cierto que no son mayoría las organizaciones que tienen claramente definido en qué línea y a partir de qué modelo quieren trabajar y plantear la atención social que prestan, pero esperar indefinidamente a que hable el oráculo para entonces movilizarnos en esa línea no tiene sentido y, además, es muy frustrante. Aquí la opción que vislumbro como más útil e interesante es reclamar esas directrices, en el marco de un debate y diálogo fructíferos que acerquen visiones y posiciones, que generen complicidades por parte de todos los actores de la organización, tanto los del plano de la estrategia como los de la práctica y la operativa, todos ellos sintiéndose parte implicada de un proyecto común de dar más y mejores respuestas a la

²¹ Un servicio o entidad que se proyecta socialmente como “una oficina expendedora de recursos”, indefectiblemente, recibirá un cuantioso número de demandas totalmente condicionadas por esta percepción que de ella tienen los ciudadanos.

población. En este marco, insisto en la necesidad de aprovechar nuestros márgenes de libertad e influencia para elevar, comunicar y negociar adecuadamente propuestas bien construidas y fundamentadas, innovadoras, viables y sujetas a evaluación continua, para poder identificar y visibilizar así su resultado e impacto.

Para finalizar, y como ya dije antes, en otro plano de dificultades, hemos de tener en cuenta la posible falta de conocimientos, metodologías, instrumentos y experiencia de los profesionales para trabajar desde la perspectiva relacional de la intervención social. Sinceramente, creo que en esta línea ya se está trabajando más de lo que pensamos, aunque no siempre de una forma suficientemente consciente y formalizada, y en muchos casos recayendo ello en el esfuerzo voluntarista de determinados profesionales. Para mí es básico que las organizaciones en sus programas formativos incorporen la perspectiva relacional de la intervención social, a partir de formatos innovadores que den especial relevancia a lo aplicado y al acompañamiento de nuevas iniciativas de acción o de mejora de otras en curso. La gestión del conocimiento y el trabajo colaborativo, la producción de saber sobre nuestras propias prácticas, escribir sobre ellas y su intercambio, son potentes estrategias para promover la práctica de lo relacional en nuestras organizaciones y nuestro campo profesional. Asumamos que sólo son “expertos” en lo relacional, aquellos que se arriesgan a apostar por la relación y por tejer redes, y que eso lo hacen desde una opción autocrítica y reflexiva, desde el difícil compromiso de estar dispuestos a hacer cada día el aprendizaje más difícil que existe: desaprender.

Ojalá estas reflexiones hayan despejado el cielo de esas nubes que, a menudo, nos desaniman, nos roban visión y nos dificultan aprovechar nuestros márgenes de acción para intervenir de una forma acorde y en sintonía con nuestros principios y valores, de un modo coherente con aquella vocación de entrega, servicio y transformación que nos llevó un buen día a optar por nuestra profesión. Me gustaría que estas reflexiones que acabo de formular actúen como una lluvia de esas que limpian el aire, espantan miedos, discursos fijos y resistencias, y proyectan un estimulante horizonte en forma de arcoíris de posibilidades. Incorporar la perspectiva relacional en nuestro trabajo cotidiano no es algo puntual ni que tenga que ver con el todo o la nada, sino que exige un ejercicio paciente y continuo de autoobservación y autocrítica que nos permite visualizar en nuestras prácticas y en nuestros contextos de trabajo, oportunidades de mejora y logros que hay que reforzar y consolidar. Para ayudaros a ello, en los dos próximos apartados quiero proponeros una guía en forma de preguntas, a mi parecer claves, para explorar y descubrir en nuestros contextos de trabajo el grado en que la perspectiva relacional está presente, y para proponeros salidas y alternativas que, en el marco de un posible plan de mejora, os ayuden a avanzar y profundizar en el modelo de intervención social relacional, para convertirlo así en algo práctico y posible, en algo que estoy segura cobrará en cada uno de vuestros escenarios sociales e institucionales un sentido, un alcance e impacto singular.

Viernes, de siervo a hermano, de rescatado a rescatador



En la novela de Michel Tournier, Viernes es quien rescata a Robinson Crusoe de continuar civilizando la isla desierta para construir en ella una nueva Inglaterra. Consigue que sus creencias más “civilizadas” se tambaleen, que sea capaz de utilizar su imaginación y creatividad para enriquecer cada momento de su existencia y conquiste su libertad, que aprenda una forma más fraternal de relacionarse y celebrar el encuentro con el otro, con quien comparte dignidad, y que adopte un modo más pleno y gozoso de vivir, de habitar la isla, ahora ya impregnada de humanidad y convertida en un personaje más cuando aparece a su mirada como una tierra fecunda y prometedora. Los limbos del Pacífico ya no son el territorio de Robinson, pues los bautiza y configura Viernes.

En definitiva, si hay alguien que “salva” al otro, ese es Viernes, que con su fuerza vital mostrará a Crusoe las infinitas posibilidades que le ofrece su nueva vida, cuando consigue liberarse de tantos lastres y tantas pasiones tristes. Tanto es así, que cuando Robinson Crusoe tiene la oportunidad de regresar a Inglaterra, preferirá quedarse en la isla y deshacerse de las cadenas de su antigua civilización. La novela de Michel Tournier es un total elogio al otro, al ser que confiere la alteridad, una apología del mundo en común, de ese espacio de encuentro donde sentirse recibido y reconocido, un espacio que hemos visto sólo puede nacer de la renuncia mutua de todo aquello que nos ata a antiguos esquemas o a confortables seguridades. Ese es el territorio donde, a través del diálogo, intercambiar subjetividades y experiencias, donde devenir persona, donde cada uno se desvela, cura sus heridas, despliega su creatividad y existe en plenitud.

Algunos sociólogos y filósofos incorporaron en su relato el término “robinsonada” con ánimo crítico y reivindicando la otredad y el ser en sociedad. K. Marx, por ejemplo, lo hizo para aludir y criticar la visión o fantasía del hombre como un individuo aislado, que según él servía para justificar la sociedad capitalista. G. Deleuze también asimiló la palabra “robinsonada” al arquetipo del “mundo sin otro”. Pero lo que ahora me parece especialmente sugerente es pasar de la crítica

a la autocrítica: ¿cómo estamos nosotros en términos de “robinsonadas” en nuestro ejercicio profesional?, ¿cómo nos relacionamos y trabajamos con las personas sujetos de nuestra intervención, para en base a lo que hemos visto que plantea la perspectiva relacional, ayudarles a alcanzar su autonomía personal y su vinculación social?

Me pregunto si acaso la imposibilidad de cultivar este saber del cuidado y del reconocimiento radical del otro, del cual os hablaba en el apartado anterior, la dificultad de mirarle y escucharle, de relacionarnos con tacto con él, de poner en juego lo que somos en la relación, tenga que ver, ante todo, con la dificultad de pararnos y reflexionar sobre nosotros mismos y nuestras circunstancias, de reconocer y atender nuestras propias emociones, de afrontar cuáles son nuestras capacidades y dependencias, de buscar y encontrar placer y oportunidades de crecimiento y enriquecimiento en nuestro trabajo. La relación de ayuda, orientada a operar en el otro como una bomba extractora de inéditas visiones y horizontes, de autoconfianza, de aprendizajes, de nuevas habilidades y vivencias, es el principal núcleo de resiliencia que nos inmuniza a los profesionales contra todo abatimiento, que nos fortalece y estimula, día a día, a poner en juego lo mejor de lo que somos, a superarnos sin tregua ni descanso.

Por lo tanto, seguro que vale la pena entregarnos al ejercicio que os proponía antes de revisión de nuestras pautas de relación, acción y organización, para vislumbrar a partir de ello cuánto tiempo y espacio ocupa lo relacional en nuestra intervención social, y hasta qué punto podemos asimilar la calidad de nuestras prácticas con relaciones de calidad. Nos centraremos en este apartado en el plano de cómo ayudamos a las personas y familias que atendemos en nuestros servicios y entidades a alcanzar su autonomía y vinculación social²². Para ello, convencida de que a menudo da más luz una buena pregunta que cualquier discurso que nos venga dado, he organizado las cuestiones sobre las que os invito a reflexionar en cuatro apartados, como veréis estrechamente interrelacionados, que forman parte de un continuo y que tienen que ver con: cómo organizamos el acceso a nuestros servicios o entidades, cómo desarrollamos los procesos de acogida, cómo orientamos e implementamos los planes de trabajo con aquellas personas y/o familias que requieren un tratamiento o seguimiento social y, finalmente, como abordamos los procesos de cierre de la intervención.

Cómo organizamos el acceso a nuestros servicios y entidades es más relevante de lo que pensamos porque esconde una primera propuesta relacional que formulamos a las personas que real o potencialmente pueden acudir a ellos, y también al entorno comunitario. Aquí lo relacional, ante todo, se denota en cómo la forma de plantear y organizar ese acceso comunica cercanía o un ánimo de distancia o defensivo ante la población y el contexto comunitario. También es muy

²² En el próximo apartado me dedicaré a hacer el mismo ejercicio reflexivo pero centrado en el ámbito de lo comunitario.

relevante, a mi juicio, si el planteamiento de ese acceso se encuadra en un marco más amplio de articulación de nuestra oferta de apoyo social con la de otros servicios, entidades e iniciativas comunitarias. En definitiva, el tema central es si formamos parte de una red y la forma de acceso a nuestra atención está contextualizada en ésta o si somos islas o, incluso a veces, un coto protegido.

A. Acceso a nuestros servicios o entidades

- ▶ ¿Cómo tenemos planteado y organizado el acceso de la población a la atención que prestan nuestros servicios y entidades?
- ▶ ¿Qué propuesta relacional y mensajes creemos que proyectamos con ello?
- ▶ ¿Qué posicionamiento institucional y profesional subyace de fondo?
- ▶ ¿En qué proporción detectamos signos de proximidad y proactividad o de distancia, de reactividad y dinámicas defensivas?
- ▶ ¿Tiene en cuenta el modo de acceso a nuestro servicio o entidad todo el universo de diferentes perfiles de población a los cuales se orienta nuestra atención?
- ▶ ¿Pueden acceder a nuestra atención las personas y familias de una forma fácil, ágil y normalizada?
- ▶ ¿Podríamos mejorar la accesibilidad y cercanía de nuestros servicios/entidades?, ¿cómo?
- ▶ ¿Implicamos a otros agentes del entorno comunitario y cooperamos con ellos para acercar nuestro apoyo a aquellos sectores de población no demandantes o con dificultades de acceso a la atención social?
- ▶ ¿Se nos ocurre alguna otra cuestión sobre este tema que sea relevante?

Otro capítulo en el que merece la pena fijar nuestra atención es el de, una vez las personas/familias acceden a nuestros servicios o entidades, cómo se desarrollan los procesos de acogida y primera atención. No perdamos de vista que esta fase del proceso de ayuda es clave, de cara a crear un contexto relacional de confianza y empatía, donde el apoyo se pueda desarrollar en unas condiciones óptimas. La acogida es el tiempo y el espacio de la escucha del problema, demanda o situación que trae a la persona/familia hasta nosotros, de definir la relación y el sentido y significado de nuestro apoyo, de explorar, de ayudar a pensar al otro sobre sí mismo y su situación, de retornarle ideas y palabras que le ayuden a comprender lo que le ocurre y a decidir qué quiere y puede hacer con ello, de poner en valor todo aquello positivo y que puede actuar como palanca de cambio, de motivar para el cambio, de comprometernos en el acompañamiento.

B. Procesos de acogida

▶ ¿Cómo planteamos y organizamos los procesos de acogida o primera atención?
▶ ¿A qué le damos más importancia en esta fase del proceso de ayuda?
▶ ¿Qué lugar ocupa en esta fase la escucha y la creación de vínculo y de un contexto relacional de confianza y apertura?
▶ ¿Cómo reformulamos demandas o expectativas de la persona/familia que no se corresponden con la naturaleza del apoyo que nosotros les podemos prestar?
▶ ¿Qué factores nos pueden deslizar fácilmente hacia una dinámica de respuesta inmediata a la demanda de la persona/familia?, ¿cómo lo podemos prevenir?
▶ ¿Contemplamos en esta fase el conocimiento del entorno de las personas/familias atendidas?, ¿cómo?, ¿qué aspectos focalizamos prioritariamente?
▶ ¿Cómo orientamos la fase de exploración de la situación y de los factores personales y ambientales que participan en ésta?, ¿exploramos con o sin el otro?
▶ ¿Cómo recogemos información sobre su red social y la analizamos?, ¿cómo compartimos ese ejercicio con la persona/familia atendida?
▶ ¿Qué peso tiene en nuestras valoraciones de partida los problemas/dificultades frente a las capacidades/oportunidades?, ¿prevalece suficientemente lo positivo?
▶ ¿Cómo potenciamos en esta fase la toma de conciencia por parte de la persona/familia sobre su propia situación y la elaboración de lecturas alternativas a las que planteaba de partida?, ¿damos algún papel en ello a su red relacional?
▶ ¿Cómo gestionamos el tiempo dentro de esta fase del proceso de ayuda y cómo lo adaptamos al ritmo particular de cada persona/familia?
▶ ¿Qué tipo de recursos, servicios o respuestas solemos ofrecer en esta fase de la intervención?, ¿tenemos en cuenta las oportunidades existentes en su entorno más próximo?
▶ En caso que lo valoremos necesario, ¿cómo planteamos las derivaciones a otros servicios o entidades?
▶ ¿Se nos ocurre alguna otra cuestión sobre este tema que sea relevante?

En ocasiones las personas/familias con el apoyo básico que reciben, en un marco de primera atención y durante un período breve de tiempo, son capaces de activar los recursos suficientes para afrontar sus problemas o las situaciones de crisis o dificultad que les afectan. En otras ocasiones, la existencia de indicadores de fragilidad social que presuponen riesgo, la ausencia de competencias básicas o una situación ya constatada de exclusión social, orientan la necesidad de desplegar una intervención en mayor profundidad y sostenida en el tiempo. Este abordaje social, necesariamente, debe inscribirse en el marco de un plan de trabajo o de intervención con la persona/familia, consensuado con ésta, en el cual se definen los objetivos, acciones y recursos de apoyo que se movilizarán, y en el cual la relación de colaboración y compromiso es el eje sobre el que pivota el proceso de ayuda. El profesional se convierte así en un facilitador del proceso de mejora y el sujeto de intervención en el protagonista de cuanto acontece y pueda devenir. Cuando el proceso de ayuda se desarrolla sin este marco de referencia que es el plan de intervención, la relación, la comunicación, la acción, los recursos, etc., se diluyen en un nocivo activismo que, a menudo, confunde y convierte en precario, poco sostenible y eficaz el apoyo.

C. Planes de intervención

▶ ¿Cómo después de un trabajo previo con la persona/familia, valoramos y acordamos con ella la conveniencia de implicarse en un proceso de seguimiento o tratamiento social?
▶ ¿Todos los procesos de apoyo que desarrollamos en nuestro servicio o entidad se encuadran en un plan de trabajo o intervención formalizado y consensuado con la persona/familia?
▶ ¿Qué tipología de problemáticas o situaciones priorizamos para la formulación de los planes de trabajo?
▶ ¿Tenemos definidas diferentes tipologías de planes de intervención individual/familiar?, ¿en base a qué criterios?
▶ ¿Qué aspectos consideramos que son clave en el diseño de un plan de trabajo con una persona/familia?
▶ En los planes de trabajo activos actualmente en nuestro servicio o entidad, ¿cuál es mayoritariamente el grado de participación y compromiso de las personas/familias implicadas?, ¿cómo trabajamos estos aspectos?
▶ ¿Somos suficientemente empáticos, atentos y flexibles para poder acomodar, en todo momento, el plan de trabajo con la persona/familia, en función de todo aquello que va surgiendo en el propio curso del proceso de ayuda?, ¿cómo adaptamos en esta fase los tiempos a los ritmos de los otros?
▶ ¿En estos planes de intervención utilizamos metodologías más o menos directivas?
▶ ¿Cuáles son las pautas y patrones de comunicación que mayoritariamente utilizamos?
▶ ¿Cuáles son aquellos aspectos que, preferentemente, trabajamos con la persona/familia para potenciar su desarrollo, competencias y autonomía personal?
▶ ¿Cuáles son aquellos aspectos que, preferentemente, trabajamos con la persona/familia para potenciar su vinculación social?
▶ ¿Qué percepción suelen tener las personas/familias con las que trabajamos sobre las oportunidades que les puede brindar su entorno comunitario?, ¿las suelen conocer?, ¿porqué les cuesta a veces acceder a ellas?, ¿cómo les apoyamos en este sentido?
▶ ¿Cómo incidimos en promover y facilitar la participación e inserción de la persona/familia en su entorno comunitario?
▶ ¿Qué tipología de recursos utilizamos, mayoritariamente, y qué papel y función tienen éstos dentro de los planes de trabajo?, ¿son, por lo general, más un fin o un medio?
▶ ¿Cuántos de los recursos que utilizamos en el marco de esos planes de trabajo tienen como proveedor el entorno comunitario?, ¿cómo facilitamos el acceso a éstos?
▶ ¿Incorporamos en los planes de trabajo individual-familiar que desarrollamos, recursos vinculados a proyectos grupales o colectivos desarrollados por el propio servicio o entidad?
▶ ¿En los planes de trabajo que desarrollamos, intervienen profesionales de otras disciplinas, sean del propio servicio/entidad o de otros?, ¿cuándo preferentemente?, ¿qué nos aporta ello?
▶ ¿Cómo articulamos la participación en un mismo plan de trabajo con una persona/familia de profesionales y/o agentes de otros servicios y entidades?
▶ ¿Compartimos con nuestro equipo y supervisamos aquellos planes de intervención más complejos o que presentan especiales dificultades?, ¿cómo nos prestamos apoyo mutuamente?
▶ ¿Documentamos debidamente el desarrollo de esos planes de trabajo?
▶ El lenguaje que utilizamos con las personas/familias con las que trabajamos y con otros profesionales, ¿qué transmite de nuestra forma de entender el proceso de apoyo?
▶ ¿Cómo evaluamos con la persona/familia el desarrollo del plan de trabajo en el que está implicada?
▶ ¿Se nos ocurre alguna otra cuestión sobre este tema que sea relevante?

Pese a lo que muchas veces se piensa, tan importante y decisivo como son los primeros momentos de la relación en los procesos de ayuda, es su clausura. En el curso de una relación que, necesariamente, irá evolucionando a lo largo del proceso de intervención, la verbalización y formalización del cierre, la desvinculación, deben ser algo natural que vaya acompañado de una evaluación co-participada por parte de la persona/familia del desarrollo y resultados del proceso de ayuda. Prescindir de este cierre o no abordarlo debidamente, entraña el riesgo de amenazar los logros alcanzados, de motivar posibles regresiones o de que se generen sentimientos de abandono por parte del sujeto atendido.

D. Cierre de la intervención	
▶	¿Cuáles son en nuestro servicio o entidad las principales casuísticas que identificamos al proceder al cierre de la intervención o del proceso de ayuda? Aproximadamente, ¿en qué porcentaje es por la consecución de los objetivos planteados?
▶	¿Cuesta mucho en nuestro servicio o entidad cerrar o concluir procesos de intervención? En caso afirmativo: ¿por qué?, ¿qué consecuencias tiene ello?
▶	¿En qué momento abordamos el cierre de la intervención: desde el inicio del proceso de apoyo, a mitad, al final?
▶	¿Cómo gestionamos eso relacionalmente?, ¿somos capaces de programar y modular la intensidad del apoyo a lo largo del proceso de ayuda, y de hacer evolucionar nuestra relación con el otro de una relación más complementaria a otra más simétrica?
▶	¿Realizamos este cierre de común acuerdo con la persona/familia y asociándolo siempre a la evaluación del plan de trabajo realizado?, ¿dedicamos suficiente tiempo a ello?
▶	¿Cómo suelen vivir esta fase de cierre las personas/familias que atendemos? Por lo general, ¿les queda claro que a pesar de finalizar el proceso de apoyo seguimos siendo una referencia para ellos si es necesario?, ¿les queda claro que existen otras posibilidades de apoyo en su entorno más próximo que pueden activar o con las que pueden contar?
▶	¿Cómo gestionamos los sentimientos contradictorios que, en algún momento, nos pueden surgir en esta fase de cierre del proceso de ayuda?
▶	¿Se nos ocurre alguna otra cuestión sobre este tema que sea relevante?

Después del recorrido que la formulación de estas preguntas me ha proporcionado por el rico paisaje de retos que habitan en los procesos de apoyo social que desplegamos, todavía se me reafirma más la idea de que nuestra práctica profesional es un territorio privilegiado que colabora en nuestro aprendizaje de vivir, en buena parte, a partir de lo que nos aporta el placer del encuentro y de la relación con el otro día a día. Cada día tengo más claro que para obtener placer en nuestro trabajo cotidiano, los conocimientos y los instrumentos profesionales no son suficientes. Es necesario dar y recibir, ser plenamente sin censurar nuestras emociones, poniendo en juego en la relación lo que somos, ofreciendo todo nuestro saber al servicio del otro, tomando partido, arriesgando algo.

A todas luces, la relación de ayuda y la vinculación con el otro que ésta exige, no es algo puramente instrumental, es algo que ante todo implica a lo emocional, además que ya hemos visto que también nos interpela éticamente. Pese a esa fría neutralidad que algunos todavía se empeñan en defender, yo creo que lo normal y lo necesario es implicarnos emocionalmente en nuestro trabajo con el otro, es más, creo que lo sospechoso es que lo que el otro nos cuenta y confía no nos afecte. Esto, claro, siempre que ese afectarnos no nos invada más de la cuenta, hasta bloquear nuestra capacidad de escucha y apoyo. El reto está, pues, en acoger al otro, en comprender en un sentido afectivo su situación, en ser empáticos, en tener “simpatía”²³ y “tacto”²⁴, consiguiendo a la vez una distancia suficiente que nos permita ayudarlo y acompañarlo.

Sólo si, como el Robinson Crusoe de Tournier, nos decidimos a redescubrir al otro, a ese Viernes ya convertido en protagonista, podremos acoger todo lo que éste nos puede enseñar y aportar, para darle una nueva dimensión a nuestro trabajo y, ¿por qué no?, a nuestra experiencia de vivir. Quizás sea tan fácil y tan difícil, a la vez, como hacer descender puentes, abrir puertas, entregarnos a una hospitalidad que nos haga redescubrir, a través del otro, nuestra isla, nuestros contextos de trabajo que quizás esconden más tesoros de los que a veces nos imaginamos.

No hay islas solitarias sino archipiélagos de oportunidades si construimos puentes



Hay que admitir que la historia de Robinson Crusoe escrita por Daniel Defoe tiene todos los ingredientes básicos de los relatos de aventuras: piratas, naufragios, motines, caníbales, etc., pero también hemos visto que es una fábula moral y, ante todo, es la historia de un hombre atrapado en una isla, condenado a la soledad y expuesto a una difícil supervivencia. “Sobrevivir es morir, hay que construir...”, es lo que afirma el Crusoe de Michel Tournier cuando descubre “la otra isla”,

²³ La simpatía va más allá de la experiencia de vivir en nosotros la experiencia del otro, dejando que ello nos afecte, que el otro viva en nosotros. Recomendando la lectura del libro de M. Scheler, *Esencia y formas de simpatía*, Losada, Buenos Aires 2004.

²⁴ M. van Manen, en su libro, *El tacto en la enseñanza*, Paidós educador, Barcelona 1998, plantea una serie de aportaciones muy valiosas sobre esta práctica de orientarse a los demás “con tacto”, que creo que son de gran utilidad en nuestro campo de acción.

aquella liberada de ser administrada y en la que predomina la fuerza del cambio, aquella que más que nunca hace honor a su nombre: Speranza. Pero para nosotros la esperanza no está sólo en la isla, está en el archipiélago del que ésta forma parte, en los puentes y las conexiones, en esa fuerza que al unir diminutos trocitos de tierra flotando en el mar los convierte en un territorio infinito, fértil y lleno de posibilidades.

Cualquier historia de limitaciones sólo puede evolucionar si empezamos a percibir, más allá de miedos y resistencias, además del potencial de nuestra isla, otras tierras cercanas, otras islas, otros territorios de oportunidades hermanados. Como hemos visto, si nuestra intervención profesional sólo se concreta en abordajes individuales y familiares, y descuida la acción social en el medio comunitario, nuestro repertorio de respuestas será muy limitado. Hacer coexistir en las programaciones de nuestros servicios y entidades, la dimensión individual-familiar de la atención con otro tipo de iniciativas de carácter colectivo, les confiere a nuestras respuestas sociales una enorme potencialidad y alcance. Cuando ello sucede, cuando nuestros servicios y entidades dejan de ser islas, se sumergen activamente en el medio comunitario en el que están inmersas y aúnan sus esfuerzos con los de otros actores comunitarios, se dibuja un prometedor archipiélago de oportunidades que amplía enormemente la eficacia, el impacto, la perdurabilidad y los efectos multiplicadores de nuestra acción.

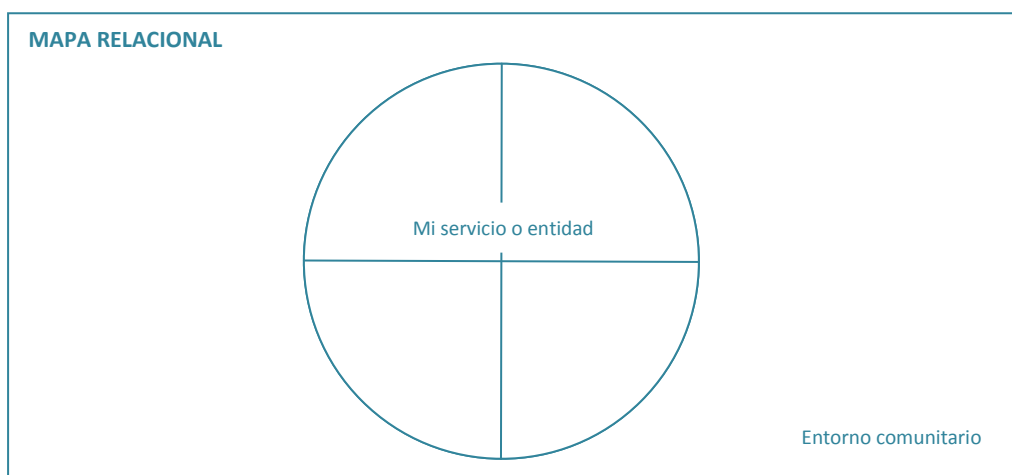
Esto me lleva de pleno a abordar el cómo interactuamos y trabajamos con los entornos comunitarios para contribuir a crear y reforzar sus redes relacionales y el universo de oportunidades vitales que éstas pueden generar. Para ello creo interesante fijarnos, ante todo, en dos aspectos. En primer lugar, observaremos el grado de conocimiento que tenemos de ese entorno comunitario desde dentro del mismo, como arte y parte de éste y de la red que lo configura, como un actor más, y cómo interactuamos con él. En segundo lugar, valoraremos el tipo de proyectos e iniciativas de acción con los que operamos en tal escenario. Ello, sin duda, nos llevará a reflexionar sobre temas tan centrales como el modo en que nos aproximamos al conocimiento de la realidad comunitaria, qué tipo de programación enmarca toda nuestra actividad, qué concepción del método de acción tenemos, cómo es la caja de herramientas de las cuales nos dotamos para intervenir, que rol adoptamos en relación con el resto de actores comunitarios, con qué estrategias construimos complicidades con ellos, cómo gestionamos y modulamos los tiempos comunitarios y los tiempos organizativos, etc.

Desgraciada y paradójicamente, las prácticas comunitarias son las primeras damnificadas cuando llegan “tiempos difíciles”. Entonces, escudándose en la presión social y las necesidades que requieren respuestas inmediatas, se activa más si cabe una atención social de corte asistencialista, tecnócrata y profesionalista que poco entiende de construir colectivamente con

otros. Ello, además de simplista y poco estratégico, acaba revelándose, más temprano que tarde, como ineficaz, porque a estas alturas del partido ya ha quedado probado que las respuestas institucionales y aisladas son insuficientes, cuando no, contraproducentes. Al contrario, de lo que se trata es de buscar sinergias y juegos de suma positiva, de aunar el potencial de los recursos institucionales con ese otro imprescindible que generan las redes y los contextos comunitarios. Esto parece estar claro y muy presente en los discursos que circulan en nuestros ámbitos organizativos y en nuestros foros profesionales. Sin embargo, lo que se viene observando desde un tiempo hasta aquí es que se habla mucho de las prácticas comunitarias como alternativa y necesidad, pero se hace menos de lo deseable en esta línea. Yo diría más o matizaría, lo que se hace, muchas veces, no tiene ni el reconocimiento ni la visibilidad que merece.

Pero aterricemos para pensar con cierto detalle y precisión sobre nuestra propia realidad, para identificar dónde estamos y cómo avanzar o profundizar en la implicación comunitaria de nuestros equipos, servicios o entidades. Para ello os propongo hacer un ejercicio similar al del apartado anterior, reflexionando en torno a algunas preguntas que nos ayuden a evaluar nuestro grado de compromiso comunitario, y en qué medida contribuimos con nuestras intervenciones a enriquecer y hacer productivos socialmente y solidarios los entornos en los que trabajamos.

El mapa relacional de nuestro servicio o entidad es la mejor fotografía o imagen para valorar nuestro grado de inmersión en el entorno comunitario y nuestro nivel de implicación en promover su función de apoyo social. Se trata de dibujar todo el universo relacional con el que interactuamos, para poder evaluar la cantidad y calidad de las conexiones existentes, valorar aquellas ausentes pero que juzgamos necesarias e identificar objetivos de movilización y transformación dentro de esa red. Poder realizar este ejercicio de mapeo en diferentes momentos, es un buen instrumento evaluador y de diagnóstico de la salud relacional de nuestro servicio o entidad, pero también de cómo contribuimos con nuestra intervención social, esfuerzos y recursos a crear y recrear, de forma permanente, la red comunitaria.



A. Mapa de red

▶ ¿Cómo valoramos la cantidad y calidad de las relaciones que conforman el mapa de red de nuestro servicio o entidad?
▶ ¿Con qué actores comunitarios se relaciona, preferentemente, nuestro servicio o entidad: con otras instituciones o entidades, con grupos o colectivos comunitarios, con líderes comunitarios...?
▶ En el conjunto de vínculos que mantiene nuestro servicio o entidad con el entorno comunitario, ¿qué tipo de relaciones predominan: los contactos puntuales, las coordinaciones o colaboraciones periódicas, los proyectos conjuntos más o menos sostenidos en el tiempo...?
▶ ¿Qué nuevas relaciones, hasta hoy inexistentes, sería necesario crear y/o potenciar?
▶ ¿Existe algún actor de la red a cuya/s iniciativa/s de ayuda informal le estemos brindado apoyo?
▶ ¿Nuestro servicio o entidad conoce las diferentes iniciativas de apoyo social que desarrollan los diferentes actores que forman parte de la red comunitaria?
▶ ¿Creemos que el resto de actores comunitarios conocen nuestro programa de acción y la oferta de apoyo social que ofrecemos? En caso afirmativo, ¿qué beneficios tiene ello?
▶ ¿Qué percepción creemos que tiene de nuestro servicio o entidad el resto de agentes del entorno comunitario?
▶ ¿Qué percepción tiene nuestro servicio o entidad del resto de agentes del entorno comunitario?
▶ En líneas generales, ¿pensamos que nuestro servicio o entidad está suficientemente integrado en el entorno comunitario donde se sitúa? Al respecto, ¿hemos observado una evolución en el tiempo?
▶ ¿Existe en nuestra organización una determinada política de relaciones externas y de cooperación con el entorno comunitario?
▶ En el caso de relaciones basadas en proyectos impulsados desde la corresponsabilidad con otros actores comunitarios, ¿qué factores han hecho, preferentemente, esto posible?
▶ ¿Dónde pensamos que residen las principales dificultades para mantener relaciones estables de cooperación con el resto de la red comunitaria?
▶ ¿Se nos ocurre alguna otra cuestión sobre este tema que sea relevante?

Desde el punto de vista de la perspectiva relacional y cómo ésta se concreta en prácticas colectivas que buscan poblar y repoblar el entorno comunitario de fuentes e iniciativas de apoyo social, generando en él multifacéticos itinerarios de respuesta a los que las personas puedan acceder de una forma natural, fácil y normalizada, nos interesa ante todo partir de una adecuada evaluación del apoyo social, tanto desde el punto de vista de su cantidad, calidad y de sus efectos. A partir de este ejercicio diagnóstico, será posible plantearnos estrategias orientadas a la articulación y optimización del apoyo social comunitario.

Estas estrategias que planteo pasarán, en buena medida, por activar iniciativas de colaboración entre los diferentes proveedores del apoyo social, ya sea formal, informal y el que producen las redes naturales. Del fondo de tal planteamiento, emerge la necesidad de superar ciertos prejuicios que todavía hoy minusvaloran la ayuda que brindan los sistemas informales de apoyo social. Este tipo de apoyo social, no sólo no es de menor calidad y efectividad que el

formalizado o profesional, sino que incluye un plus al incrementar con él los sentimientos de competencia, pertenencia y reconocimiento de las personas que lo reciben.

Otro ejercicio que os invito a hacer es dibujar el mapa de acción de vuestro servicio o entidad, identificando en él el conjunto de proyectos, procesos, actividades, etc., que configuran globalmente su marco programático, detallando para cada unidad de acción cuestiones como: quién es su responsable, cuándo se inició, en qué fase está, qué tiempo se le dedica, en qué dimensión de la intervención se encuadra (individual/familiar o colectiva), en el caso de los proyectos, de qué tipología son²⁵, qué actores participan y con qué roles, qué fuentes de apoyo social están implicadas, etc. Cuantos más matices pongamos en juego al diseñar este mapa, más rica será nuestra reflexión. Una reflexión en la que, como veréis, entran en juego muy diferentes planos: relacional, organizativo, metodológico, etc.

Proyecto/proceso/ actividad	Responsable	Fecha inicio	Fase actual	Dimensión intervención	Tipología proyectos	Actores implicados	Fuentes apoyo social
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
11.							
12.							
13.							
14.							
15.							

En definitiva, lo que queremos valorar con este ejercicio que os propongo es hasta qué punto desarrollamos una acción ecológica desde nuestro servicio o entidad y en qué condiciones. Ello nos debería facilitar plantearnos objetivos de refuerzo y de mejora en cada uno de los planos implicados. Eludir este ejercicio de pensar globalmente sobre lo que hacemos, cómo lo hacemos, porqué lo hacemos, con quién lo hacemos, con qué resultados, etc., es arriesgado porque nos abandona a esa lenta pero segura deriva hacia no se sabe dónde, por no decir hacia ninguna parte. ¿Hay algo más frustrante que hacer y hacer, invirtiendo en ello todo nuestro esfuerzo y dedicación, pero con la sensación de estar siempre en el mismo sitio, de sentirnos superados por las circunstancias y de haber agotado todos los recursos?

²⁵ De prospección/estudio, preventivos, de sensibilización, de dinamización, de autoorganización, de complementación institucional, etc.

B. Mapa de acción global

▶ Del conjunto global de acción, ¿qué porcentaje tiene que ver, por un lado, con actividad puntual o no planificada y, por otro lado, con proyectos y procesos?
▶ ¿Qué porcentaje de dedicación invertimos en la intervención individual-familiar y en la intervención colectiva? Si creemos que existe una descompensación, ¿cuáles son los motivos?
▶ ¿Qué tipo de conexión o articulación estratégica existe entre la intervención individual-familiar y la intervención colectiva que desarrollamos?, ¿cómo se vinculan los diferentes abordajes?
▶ ¿Algún proyecto tiene que ver con una estrategia de reconvertir respuestas individuales en un marco de atención grupal?, ¿algún proyecto tiene que ver con reconvertir un abordaje grupal en una iniciativa de tipo comunitario?
▶ ¿Qué tipología de proyectos domina en el conjunto de la acción social desarrollada desde nuestro servicio o entidad?
▶ Estos proyectos, ¿tienen como referente programas o planes más amplios que definen un modelo de intervención social, prioridades y una estrategia global de acción?
▶ ¿Han partido estos proyectos de la iniciativa profesional, comunitaria o han tenido como origen un encargo institucional?
▶ ¿Son proyectos aprobados formalmente por el nivel directivo y que cuentan con su apoyo y cobertura?, ¿cuál es su grado de sostenibilidad?
▶ ¿Se valora desde un punto de vista directivo y técnico la innovación y la mejora continua?
▶ De los proyectos o actividad en curso, ¿en qué proporción son promovidos, liderados conjuntamente o coparticipados en su desarrollo con otros servicios o entidades, con colectivos y/o grupos comunitarios?
▶ ¿Qué actores participan en los proyectos en desarrollo y con qué rol?
▶ ¿Cuántos de los proyectos en marcha se relacionan con estrategias de articulación y optimización de las diferentes modalidades de apoyo social existentes en el entorno comunitario?
▶ ¿Qué tipo de metodologías y herramientas de acción utilizamos, preferentemente, en los proyectos de carácter comunitario?
▶ ¿Cuál es el tiempo medio de vigencia de estos proyectos?
▶ ¿Qué tipo de seguimiento se realiza de estos proyectos?
▶ ¿Los proyectos se evalúan periódicamente?, ¿cómo?, ¿se comunica de alguna forma esa evaluación al entorno comunitario?
▶ En el caso específico de proyectos comunitarios, ¿habéis valorado y calculado en alguna ocasión el coste de la no intervención y el valor que aportan?
▶ ¿Se nos ocurre alguna otra cuestión sobre este tema que sea relevante?

Tomando como mar de fondo las reflexiones y conclusiones que este ejercicio que os he propuesto haya podido suscitar, quisiera concluir este apartado con unas breves reflexiones sobre tres aspectos que considero básicos en las prácticas comunitarias y a la luz de la perspectiva relacional. Uno de ellos tiene que ver con la concepción que tenemos del método de acción. El método de acción no es algo independiente del modelo teórico e ideológico por el que hemos optado, sino una metáfora operativa de éste. Tampoco el método de acción es algo al único servicio de un pragmatismo excesivo vacío de valores. Lejos de la visión distorsionada del método como algo “preparado y listo para usar”, como un patrón prefijado que aplicamos de forma automática y calculada, como algo fijo y medido que al trasladarlo a la realidad garantiza

infaliblemente unos determinados resultados, el método es apuesta y experiencia creativa. El método, más que un plan rígido e inamovible, es una estrategia que maniobra y se adapta a todo aquello que surge en el propio curso de la acción, a todo aquello que, al entrar en contacto con el mar de interacciones que ésta suscita, ya no podemos controlar. Sólo así, superando esta idea de control y sustituyéndola por la de regulación y facilitación, seremos capaces de gestionar la complejidad y lo imprevisible, elementos tan presentes en los procesos de acción en que participamos, sacando así creativamente partido de ello²⁶.

Por lo tanto, para crear y re-crear lo comunitario en nuestros contextos de acción, ¿qué tipo de métodos necesitamos? Para ello, precisamos un método que permita un accionar de largo alcance, dúctil y flexible, estratégico, que potencie lo positivo, que contemple las redes sociales como foco prioritario de acción y colabore en la creación de complicidades en el seno de éstas, que respeten los tiempos y los ritmos comunitarios, que faciliten procesos donde conocer y hacer son dos dimensiones de una misma cosa y, finalmente, que sean especialmente sensibles al componente instituyente y creativo que puede generar lo relacional.

Dando un paso más allá, la siguiente pregunta sería: ¿con qué instrumentos y herramientas podemos trabajar en esta línea? La experiencia me ha demostrado lo importante que es dotarnos de una mochila o caja de herramientas bien provista de un repertorio amplio de técnicas muy diversas, entre las cuales podamos optar, dependiendo de los requerimientos que presente cada contexto de acción. Sin entrar en detalle, sí que creo preciso apostar por el uso de instrumentos que nos permitan sentirnos arte y parte de la situación observada o de la realidad construida, técnicas de orientación constructivista, que den mucha importancia al elemento dialógico y conversacional, así como a los procesos de autoconocimiento y autoorganización colectiva, y que generen las condiciones y recursos necesarios para desarrollar experiencias de participación y creatividad social²⁷.

Finalmente, permitidme una breve reflexión sobre el rol que jugamos los técnicos en los procesos comunitarios en los que estamos implicados. Creo que en este sentido el verdadero reto que afrontamos es estar dispuestos a dar el salto del simple empleo instrumental de métodos y técnicas a implicarnos de forma comprometida en la construcción de nuevas narrativas y realidades comunitarias. En ese marco, la nuestra es una voz más que, ante todo, busca reforzar y hacer oír la voz de los otros, que colabora en que el relato coral se abra paso. Nuestro rol es el de

²⁶ Autores como E. Morin, en su libro *El método* (Cátedra, Madrid 1986) y P. Feyerabend en *Tratado contra el método* (Tecnos, Madrid 2000), nos ayudan en gran manera a aproximarnos a esta otra concepción del método.

²⁷ Para aquellos que quieran acercarse con detalle al tipo de repertorio metodológico que refiero, recomiendo la lectura de las siguientes dos obras. AA.VV.: *Prácticas locales de creatividad social*, El Viejo Topo, Madrid 2001, y de JM.Barbero y F.Cortés: *Trabajo comunitario, organización y desarrollo social*, Alianza editorial, Madrid 2005.

facilitadores, el de quien escucha y acompaña, el de quien sugiere pero no impone, el de quien orienta su hacer a potenciar y hacer fructífero el quehacer de los otros. Nuestro liderazgo sólo tiene sentido si es para sembrar y hacer brotar otros liderazgos. En este sentido, el verdadero desafío ético que enfrentamos es estar permanente abiertos a aprender y a cambiar, a transferir poder a los otros, a ser capaces de difuminarnos e irnos haciendo cada vez más invisibles en la medida en que los procesos comunitarios maduran y se hacen sostenibles.

Cuando dejamos de sentirnos el centro de todo, cuando descubrimos que nuestro campo de acción y respuesta cobra una dimensión diferente abrazado a lo colectivo, enredado en las complicidades con otros, es cuando descubrimos que nuestra isla es más habitable de lo que creíamos, que no existe sola sino en un archipiélago en cuya geografía se genera, incesantemente, nueva energía, itinerarios, tránsitos, vínculos e intercambios que impulsan muchas y apasionantes experiencias y cambios posibles.

Playas, fogatas, esperas y rescates o construimos juntos el barco con nuestras propias manos



En el desenlace de la historia de Defoe, un buen día aparece en el horizonte un barco inglés en el que ha habido un motín. Parte de la tripulación desembarca en la isla con tres prisioneros, uno de los cuales resulta ser el capitán del barco. Robinson Crusoe y Viernes consiguen liberar a los rehenes, tienden una emboscada y derrotan a los amotinados, que se quedarán en la isla, mientras Crusoe consigue embarcarse para volver por fin a Inglaterra, después de pasados veintiocho años desde su naufragio. En la narración de Tournier, por el contrario, Robinson Crusoe cuando le surge la oportunidad de retornar a su hogar decide, sin vacilar un instante, quedarse en la isla. Pero, y nosotros: ¿cómo queremos que sea el desenlace de nuestra historia?, ¿encendemos una fogata y esperamos que algún día llegue un barco para rescatarnos?, ¿decidimos quedarnos para siempre en la isla?, ¿nos ponemos en marcha y nos organizamos para construir juntos un barco que nos conduzca allá donde queramos ir?

Aunque esta tercera opción pueda parecer la más complicada, yo creo que también es la más apasionante. Evidentemente, necesitaremos materiales y utensilios varios, método, tiempo, organización, liderazgo, trabajo conjunto..., pero ante todo, lo que será más determinante e imprescindible será nuestro deseo y empeño por conseguirlo. Como decía Antoine De Saint-Exupéry: “Para construir un barco, lo primero no es hacer un plano, ni encontrar madera, ni buscar herramientas, sino evocar en los hombres el anhelo de la mar libre y ancha”. Ojalá el viaje que hemos hecho, por las aportaciones de la perspectiva relacional en la intervención social, haya sido también suficientemente evocador y haya despertado el anhelo por ampliar nuestra capacidad de análisis y de acción a lo largo y ancho de las realidades sociales en las que trabajamos. Ojalá lo que muchas veces, a ratos, se nos presenta como una isla desierta que nos limita y atrapa, se convierta en lo que alguien definió así: “una isla es una porción de tierra rodeada de Deseo por todas partes”²⁸.

Un análisis sobre las aportaciones y las implicaciones de la perspectiva relacional en la intervención social no estaría completo sin una aproximación que comporte también valorar cómo las políticas sociales, los entornos organizativos y el marco de las colectividades profesionales, con el tipo de relaciones que potencian, favorecen o interfieren en el avance hacia una intervención social comprometida y transformadora. No son éstos, simplemente, elementos de contexto que nos condicionan, sino que también son ámbitos sobre los que nosotros podemos posicionarnos e influir. Para ello es preciso un ejercicio de observación, crítica y debate colectivo pero, sobre todo, de construcción de alternativas que sean capaces de arraigar en nuestros contextos de práctica cotidiana, ponerse en común, aglutinarse y proyectarse más allá de ellos.

Es evidente que la insuficiencia actual de las políticas sociales para dar respuesta a las nuevas realidades y riesgos sociales, es un reflejo de unos estados que se delatan débiles, rígidos y torpes para encarar tal cometido. Las políticas sociales clásicas, con una acusada tendencia a la estandarización y mercantilización, no hablan el lenguaje de lo relacional. Poco les importa generar capital social y crear alianzas en la creación de bienestar. Pero quizás lo más preocupante sean ciertas lecturas sobre ello que lo único que hacen es cortar el paso a posibles formulas alternativas. Creo que no hay explicación más simple y menos afortunada que la de reducir la crisis del Estado de Bienestar a un problema económico-financiero o de gestión administrativa de servicios. Lo que tenemos ante nosotros es, básicamente, una cuestión política y social. De lo que padece el Estado de Bienestar es, ante todo, de una crisis de identidad y de proyecto. Su principal mal estriba, a mi juicio, en que ha perdido de vista lo relacional, en que carece de un “nosotros”.

²⁸ A. Sánchez Robayna hace esta hermosa definición en su libro *Cuaderno de las islas*, Lumen, Barcelona 2011.

El Estado de Bienestar se vincula a derechos, de acuerdo, pero convendréis conmigo que no es lo mismo pensar esos derechos en términos sociales y colectivos del bienestar de todos que en términos individuales de “mi bienestar”. El espacio público ha acabado siendo un lugar percibido por la ciudadanía de satisfacción de sus deseos y necesidades particulares, y no tanto de ejercicio de derechos y deberes, bajo la conciencia de un “nosotros”, de un bienestar colectivo con el cual todos estamos comprometidos y del cual somos corresponsables. Llegados a este punto del camino, ya ha quedado más que probado que el Estado de Bienestar no es viable como simple contenedor de demandas individuales infinitas, ni como un supermercado de servicios. Y ello, insisto, no sólo por una cuestión económica.

El Estado de Bienestar sólo será viable a partir de un debate de fondo sobre cómo queremos vivir y convivir en nuestra sociedad, sobre un determinado modelo de persona y de sociedad que urge hacer explícito, dejando claro con toda honestidad lo que es posible y lo que no lo es. Hemos visto como en este sentido la perspectiva relacional nos hace grandes aportaciones, aprovechémoslas. Si durante mucho tiempo, en esta sociedad nuestra líquida, individualista y huidiza, el fin máximo parecía ser la independencia y la autonomía personal, entendida ésta como la capacidad de ser autosuficientes y libres hasta el extremo, hoy se nos delata como urgente pensar y obrar en clave de interdependencias y vinculación social, de autonomía relacional y de responsabilidad hacia los demás, de implicación y compromiso por el bien colectivo²⁹.

¿Cómo hacer que, aunque sea paciente y lentamente, los aires empiecen a soplar en tal dirección? Creo que no hay más opción que la de procurar que la perspectiva relacional se acomode en el día a día de nuestros equipos y organizaciones con fuerza y convencimiento. Pero, no sólo eso es suficiente, es preciso dar visibilidad a nuestras prácticas, compartirlas, darles proyección y difundirlas, hacerlas trascender, demostrar su impacto y potencial. Hemos de conseguir que las prácticas de lo relacional articulen un nuevo relato dentro del campo de la intervención social, abriendo la posibilidad así de que nuevos textos configuren nuevos contextos.

Una plataforma imprescindible para dar este impulso son las organizaciones en las que trabajamos. Evidentemente, el tipo de enfoque y de prácticas que hasta aquí vengo defendiendo sólo es posible desde organizaciones que cuiden lo relacional y hagan de ello su bandera y su causa. Me refiero a un cuidado de las relaciones que tiene tres dimensiones. La primera es la relación con las personas a las que prestamos apoyo, reconociéndolas protagonistas en la

²⁹ Hoy por hoy existen ya modelos de provisión de Bienestar que avanzan en esta línea, entre ellos el de Gobernanza local. Múltiples autores coinciden en que este modelo es el que más y mejor reconoce la naturaleza relacional de la generación de Bienestar, al dar valor a la dimensión territorial en su ámbito local, promover el diseño participativo de las políticas de provisión de Bienestar y el empoderamiento o fortalecimiento de los distintos actores imbrincados (tanto los demandantes como los proveedores de recursos).

búsqueda de su bienestar y en la consecución de sus metas vitales, y sujetos activos en la evaluación de la calidad de los apoyos que les prestamos. Necesitamos organizaciones sensibles y afectivas, que saben que calidad es sinónimo de calidez en el trato, de orientación a las personas y de cuidado exquisito de los procesos de atención y de todo lo que fluye y se crea y recrea a través de ellos.

Una segunda dimensión tiene que ver con la relación con las redes y los entornos comunitarios en los cuales operamos. Aquí el reto está en hacer, día a día, más ecológicas nuestras organizaciones, de aumentar su apertura, receptividad, flexibilidad y proximidad. Nuestras entidades e instituciones deben convertirse en organizaciones sociables, conectadas con su entorno y comprometidas e implicadas con el universo de actores comunitarios en el que están inmersas, con capacidad de iniciativa, con espíritu emprendedor, promotoras incansables de iniciativas de acción a desplegar con otros.

Finalmente, una tercera dimensión apunta a las relaciones que la organización potencia entre las personas que trabajan en ella. Aquí el reto lo enfrentamos a la hora de ser nosotros mismos un modelo del tipo de relaciones de cooperación y construcción colectiva que planteamos generar en la vida de las personas con las que trabajamos y en los entornos comunitarios donde intervenimos. Esto sólo es posible desde organizaciones que tienen claro que su principal activo es su capital humano y el valor que éste es capaz de generar y, por ello, lo miman con esmero. Se trata de avanzar hacia “organizaciones inteligentes”³⁰, en el sentido que continuamente aprenden y, también, desaprenden, que son creativas e innovadoras, que son capaces de crear resultados extraordinarios a partir de personas que no son, necesariamente, extraordinarias, pero que trabajan juntas, con entrega y compromiso, en el marco de un proyecto común. Y todo ello, a partir de un liderazgo inspirador, ilusionante, nutriente, que cuida a las personas y a los vínculos, que hilvana incansables retos compartidos y complicidades en la organización, estimulándola así a reinventarse permanentemente.

Desbordando el espacio particular de cada una de nuestras organizaciones, existe otro ámbito que para mí es clave, desde el punto de vista del tipo de relaciones que potencia. Me refiero al marco de los colectivos profesionales a los que pertenecemos los que trabajamos en el ámbito de la intervención social: el de la Educación Social, el del Trabajo Social, el de la Psicología, la Pedagogía, la Sociología, etc. Aquí mi percepción es la de muchos mundos que, desde la lógica de sus fronteras, defienden o buscan ampliar su territorio. No es raro, pues, que las relaciones que de aquí derivan estén teñidas de ciertas dosis de corporativismo, recelo, desconfianza o competitividad. Creo que el mundo en el que vivimos y, en particular, el campo de la intervención

³⁰ P. Senge introduce este término en su libro *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires 1993.

social hoy, más necesitan puentes que fronteras, espacios de encuentro y cooperación que de separación y competencia. Reconozcámoslo; nos necesitamos, tanto desde lo que nos es común como de lo que nos es específico. Podemos compartir y aprender mucho juntos, y sólo llegaremos a buen puerto si somos capaces de crear un relato común que nos posibilite mantener una larga y sostenida conversación, un proyecto y un compromiso compartido.

Después de todo lo dicho hasta aquí, imagino lo que algunos estáis pensando y os doy razón: no va a ser fácil construir el barco, pero ahí está el reto y os aseguro que todo el esfuerzo vale la pena. Es mejor optar por esta vía que confiarnos a lo que el destino nos quiera traer, pues ya hemos visto que tal y por dónde van ciertas tendencias e intereses, no es que el futuro esté repleto de buenos augurios. El éxito no está en el azar, que es extremadamente precario, inconstante y temporal, sino en la creación de las propias oportunidades, en el deseo y en una implacable perseverancia. Acaso sólo se trate de levantar un poco la mirada.

Cuenta un relato tradicional zen que durante una batalla trascendental, un general japonés se decidió a atacar. Aunque su ejército era superado en número considerablemente por el adversario, estaba totalmente seguro de que ganarían, pero sus hombres estaban llenos de dudas. En el camino a la batalla se detuvieron en un santuario religioso. Después de rezar con sus hombres, el general sacó una moneda y dijo: “Ahora lanzaré una moneda, si es cara, ganaremos y si es cruz, perderemos. El destino se revelará”. Lanzó la moneda al aire y salió cara. Los soldados estaban tan rebosantes de confianza que atacaron con infinita energía y vigorosamente al enemigo, saliendo victoriosos. Después de la batalla, un teniente le comentó al general: “Nadie puede cambiar el destino”. El general contestó: “Absolutamente correcto”, mientras mostraba al teniente la moneda que tenía cara en ambos lados.

El final de la redacción de este texto ha coincidido con la muerte de Steve Jobs y la oleada mundial de muestras de reconocimiento, admiración y agradecimiento por su capacidad innovadora y de liderazgo y, sobre todo, por su fuerza vital y calidad humana. Como un homenaje, muchos medios, han vuelto a reproducir fragmentos de la que ya es la famosa conferencia que pronunció en la Universidad de Stanford en el año 2005. De ella, rescato un breve fragmento porque creo que a todos los que estamos hoy aquí, las palabras de Jobs, también nos pueden servir de brújula y de aliento: “Tenéis que encontrar qué es lo que amáis. Y esto vale tanto para vuestro trabajo como para vuestros amantes. El trabajo va a llenar gran parte de vuestra vida, y la única forma de estar realmente satisfecho es hacer lo que consideréis un trabajo genial. Y la única forma de tener un trabajo genial es amar lo que hagáis. Si aún no lo habéis encontrado, seguid buscando. No os conforméis. Como en todo lo que tiene que ver con el corazón, lo sabréis cuando

lo hayáis encontrado. Y como en todas las relaciones geniales, las cosas mejoran y mejoran según pasan los años. Así que seguid buscando hasta que lo encontréis. No os conforméis”³¹.

Sí, probablemente, estamos muy necesitados de personas como ese general japonés, como Steve Jobs o, por nombrar también alguna mujer, como las tres mujeres que acaban de recibir el premio Nobel de la paz³², personas que nos recuerden que el destino sí se puede cambiar. Creo que es urgente que entremos en escena personas de las entidades, de las instituciones, de la ciudadanía, de la política, de..., que estemos dispuestas, aunque implique nadar a contracorriente, a nombrar lo nuevo y lo que puede ser, a repensar las cosas hasta las últimas consecuencias, a transmitir confianza en ese futuro que se construye ya con los materiales del presente.

El mes de marzo pasado, en la Ópera de Roma, durante una interpretación de la ópera “Nabucco” de Verdi que dirigía Riccardo Muti³³, al interpretar el coro en el tercer acto el famoso “Va, pensiero”, el público respondió con una gran ovación y solicitando un bis entre bravos. Muti pidió entonces silencio y dirigiéndose al público, con una elegantísima contundencia, lanzó unas palabras para denunciar que ante los recortes que se están haciendo en cultura en su país y la triste situación política de éste, sí que su patria estaría realmente perdida, haciendo alusión a la frase del coro que dice: “Oh, mía patria si bella perduta”³⁴. Después de su improvisado parlamento, Muti invitó a que fuera el mismo público el que hiciera el bis del “Va, pensiero” junto al coro. La emoción inundó durante el cántico el teatro, mientras Berlusconi en su palco contemplaba contrariado y sin saber muy bien qué hacer tal armónico y contundente clamor popular³⁵.

Aunque no seamos italianos, es fácil emocionarse ante tal escena y sentirnos identificados con este acto de contestación colectiva ante las circunstancias y el destino que, no sólo en el ámbito de la cultura sino también del Bienestar Social y otros campos, y en nuestro país, algunos políticos o instituciones nos quieren imponer interesadamente. Igual que sucedió en el Teatro de la Ópera de Roma, también nosotros necesitamos unir nuestras voces, dar sentido a nuestro

³¹ Texto íntegro de la conferencia en: <http://www.eitb.com/multimedia/documentos/2011/10/06/549398/stevejobs.pdf>

³² En esta edición, el premio se ha repartido entre la presidenta de Liberia, Johnson-Sirleaf, su compatriota Leymah Gbowee y la activista de la primavera árabe Tawakkul Karman.

³³ Riccardo Muti recibió el pasado 21 de octubre el Premio Príncipe de Asturias de las Artes. Es muy recomendable la lectura de su discurso en el acto de recepción del premio, así como la entrevista publicada el 25 de septiembre en el dominical del El País, que es un interesante retrato de alguien tan sensible e inteligente como comprometido.

³⁴ Este coro trata sobre el exilio y la nostalgia por la patria natal del pueblo hebreo en Babilonia, tras la pérdida del Primer Templo de Jerusalén. Aunque los patriotas italianos que buscaban la unidad nacional y la soberanía lo adoptaron como un himno propio, con el tiempo se ha convertido en un himno universal que canta a la libertad y a la dignidad humana.

³⁵ Puede visionarse un video con el discurso íntegro de R. Muti y el canto conjunto, entre el coro y el público, del “Va, pensiero” en: <http://www.youtube.com/watch?v=oebv9IR7lji>

canto, como dice la letra del “Va, pensiero”, dejar que el pensamiento vuele, emocionarnos, creer que todo es posible y que nada está perdido, que podemos diseñar el futuro que queramos, que todavía estamos a tiempo. Si somos capaces de imaginar algo mejor y diferente, entonces: ¿por qué no podemos construirlo?, ¿qué es realmente lo que nos lo impide? Quizás si lo intentamos, si conseguimos zarpar, al volver la mirada, ya desde alta mar, podamos contemplar la silueta de lo que ayer fue una isla y hoy, por fin, es un océano azul e infinito al que sólo se llega con las velas bien desplegadas del deseo, la imaginación y el tesón. ¡Buena y larga travesía!

Con todo mi agradecimiento a tantos Viernes con los que he aprendido lo que sé, que han hecho posible y me han enseñado lo que soy.

Silvia Navarro Pedreño

Badalona, octubre 2011

Nota bibliográfica:

Desde hace un tiempo, a no ser que se me pida explícitamente, no soy partidaria de aportar listados interminables de bibliografía, con el fin de ampliar y profundizar el contenido de mis conferencias o publicaciones, porque creo que ello acostumbra a abrumar y consigue el efecto contrario de animar a la lectura, que es uno de los ejercicios más apasionantes y enriquecedores a los que nos podemos entregar.

Por eso, además de las referencias y recomendaciones bibliográficas que he ido desgranando a lo largo del presente texto, os sugiero consultar el libro, del cual soy autora, *Redes sociales y construcción comunitaria. Creando (con)textos para una acción social ecológica*³⁶, y en el que encontraréis una mayor profundización sobre la perspectiva relacional aplicada al campo de la intervención social, así como un repertorio amplio de la que estimo es la bibliografía básica sobre esta temática.

Evidentemente, os animo también a leer las *Aventuras de Robinson Crusoe* de Daniel Defoe y la novela de Michel Tournier, *Viernes o los limbos del Pacífico*³⁷. Recordad que la literatura nos ayuda a vivir y, ¿por qué no?, también a pensar sobre nuestra práctica profesional que forma parte de ese vivir.

³⁶ Publicado por la editorial CCS (Madrid, 2004), dentro de la colección "Intervención social" (núm. 6).

³⁷ Aunque yo he elegido la novela de M. Tournier, existen otras versiones modernas de la narración de Defoe, entre ellas: *Robinson*, de M. Spark y *Foe*, de J.M. Goetzee.