

LOS MOMENTOS DE LA PRACTICA

Mónica Jiménez de Barros (*)

INTRODUCCION

Las formas de enfrentar la práctica en el trabajo social son variadas y éstas coexisten en el ámbito profesional (1).

Algunos trabajadores sociales enfrentan la práctica social por reacción, es la práctica-práctica, sin reflexión, es el ensayo y error, con ausencia de sistematización y divulgación. En el extremo opuesto, encontramos a los trabajadores sociales que trabajan por objetivos que tienen claridad de la intencionalidad de su acción, que estructuran racionalmente las actividades y que hacen todo tipo de esfuerzos por ser coherentes y sistemáticos. Finalmente, sólo unos pocos divulgan su acción.

Si bien reconocemos que aún hoy, muchos profesionales trabajan por reacción o por pálpito y miden su efectividad por cantidad de actividades realizadas y por el tiempo asignado a cada una, no nos detendremos en ellos. Nos preocupa desarrollar en nuestros alumnos y egresados otro tipo de actitud frente a la práctica y sobre ella reflexionaremos.

Nos interesa una práctica que parta del conocimiento y que tenga desde su inicio clara intencionalidad, una práctica realizada con métodos y técnicas coherentes con el objeto y con los objetivos, una práctica eficiente que logre los objetivos con el mejor aprovechamiento de los recursos. Nos interesa que el trabajador social se involucre con conciencia de sus fuerzas y debilidades incorporando activamente a las personas beneficiarias con sus capacidades y limitaciones. Se trata de una práctica educativa, que genere procesos de cambio en las personas y en las organizaciones facilitando una progresiva autonomía. Propiciamos una praxis en permanente evaluación, que rectifique y registre sistemáticamente, que produzca conocimiento, y que refute o confirme los supuestos iniciales.

Sin duda, esto no es un desafío fácil en la acción social aunque tengamos cierta claridad a nivel teórico.

Nuestro esfuerzo deberá orientarse a esta necesaria unión entre teoría y práctica. Un grupo de trabajadores sociales que trabajan a nivel poblacional y con una gran clientela de extrema pobreza se autodefinía como "activistas". Una gran presión diaria de trabajo, especialmente en situaciones de emergencia, les impedía realizar una práctica de acuerdo a un modelo ideal. Sin embargo, han mantenido una constante preocupación por su modalidad de acción, queriendo cada día con más fuerza analizar la práctica que han realizado y extraer de ella aprendizaje.

LOS MOMENTOS DE LA PRACTICA

Existen diversas formas para referirse a los momentos de la práctica, de acuerdo a los diferentes tópicos o aspectos a analizar. A continuación se expone una forma de análisis.

1. *Un primer momento* corresponde al diagnóstico y vinculación. Es el tiempo en el cual el trabajador social conoce, y se da a conocer, es tiempo de observar, de leer, de informarse, de registrar lo significativo para iniciar la acción. Es tiempo de acumular conocimiento que sirva de insumo para la práctica, conocimientos que vienen de los beneficiarios, de expertos, de la tradición institucional, de la ciencia, del sentido común, y de la intuición. Es tiempo también de encuentro, de legitimación, de establecimiento de vínculos, de relaciones organizacionales y profesionales.

Para algunos trabajadores sociales es el tiempo para motivar, para animar y en algunos casos para organizar inicialmente a la población con la cual se trabajará. Como también

(*) Asistente Social. Master en Educación para el Trabajo Social. Docente Escuela Trabajo Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

para realizar algunas tareas que permitan llegar a la población beneficiaria y estimularla para futuras acciones. Es tiempo de "armonizar y sintonizar", es decir, desarrollar esa habilidad que el trabajador social debe poseer para sensibilizarse frente a los problemas y sentimientos de la población con que se trabaja (2) Es tiempo de captar los aspectos centrales, de percibir lo que están sintiendo y pensando las personas afectadas por el problema y de comprender la conciencia que tienen de su realidad. Ahora bien, imaginemos que estamos frente a un familiar de quien perdió su vivienda en un terremoto, o madres de niños desnutridos, o adolescentes drogadictos o un grupo de pobladores sin casa que se tomó ilegalmente un terreno, o trabajadores con "stress laboral". Vemos que también será necesario conocer y analizar la reacción que producen en nosotros estos grupos y los sentimientos que nos surgen. En esta relación están comprometidos seres humanos, que presentan diversos sentimientos, pensamientos y juicios, los cuales constituyen fuerzas que se afectan mutuamente.

2. *Un segundo momento* lo podemos denominar "programación y contratación". Es el tiempo cuando el trabajador social que ya tiene un primer conocimiento de la población objetivo y ha sido aceptado por ella, está en condiciones de definir, de elaborar y de contratar con la población beneficiaria.

Al ser nuestro enfoque de la práctica, interaccional, partimos de la base que ambos cliente y trabajador social, participan en el proceso; no es la población sólo quien define el futuro deseado, no es el trabajador social quien establece y determina autoritariamente que se hará, quién y cómo. Estos planes o programas surgen de un diálogo y del reconocimiento que los clientes participarán más activamente en aquellos problemas que ellos consideren importantes de resolver.

Algunos trabajadores sociales se refieren a este momento como el tiempo de "rayar la cancha", de "delimitar campos de acción", de jerarquizar necesidades. Es tiempo de precisar los conflictos, de definir la estrategia, de establecer el que haremos como, cuando donde, quien y con que recursos.

Es necesario que la idea del contrato, cada día tome mayor fuerza en la cultura profesional. Por años los trabajadores sociales trabajamos en función de utopías, con grandes objetivos, vagos e imprecisos en vistas a lograr una mayor solidaridad, mejoramiento de las

condiciones de vida, y fomento de cambios sociales, hermosas aspiraciones imposibles de trabajar si no se especifican en objetivos concretos, factibles en un horizonte temporal definido.

Unida a esta orientación utópica de la práctica, se presentaba una actitud paternalista (o "maternalista", ya que el contingente profesional es fundamentalmente femenino) de los trabajadores sociales. En esta percepción de los profesionales como solucionadores de problemas nos sentíamos responsables únicos de la acción. Nuestra actitud, basada en principios altruistas, generosos, era absolutamente incoherente con ciertos valores de la profesión. Se hablaba de autodeterminación y nosotros determinábamos; se hablaba de respeto a la persona y nosotros sin considerar su ritmo tendíamos a hacerlo todo; se hablaba de participación y no le dejábamos espacio para que tomara decisiones y se comprometiera con su presente y futuro.

Estas dos tendencias, la orientación "utópica" y "paternalista" de la práctica pueden resolverse en el contrato.

El contrato es un instrumento que sirve para precisar expectativas y para definir roles y funciones de las partes. Ambos, cliente y trabajador social, definen un compromiso, establecen derechos y deberes, no quedando sorpresas en la relación; el trabajador social no es el "factotum", el puede aportar y mucho, especificando sus responsabilidades.

El trabajador social en esta etapa de la práctica requiere especial habilidad para pasar de lo general a lo específico. Su aporte es convertir el futuro deseado, en el futuro probable con objetivos concretos y manejables. Además requiere una especial habilidad para comprometer a la población con las tareas a realizar. La capacidad de llegar a decisiones colectivas, de dividir el trabajo y que diferentes personas estén dispuestas a asumirlo augura una buena ejecución.

3. *Un tercer momento*, es el de la "ejecución o de desarrollo de la experiencia". Es tiempo de poner en práctica lo programado, superando los problemas que se presentarán en la realización del programa o proyecto. Es básicamente un período de resolución de problemas.

En este momento convergen todos los elementos de la práctica. Cuando se desarrolla la experiencia podemos juzgar si lo que sabemos sobre el problema, las personas afectadas y su contexto es suficiente. Es en este momento cuando se valora la potencia de la teoría o del

modelo que fundamenta la intervención, apreciándose la eficacia de las técnicas o instrumentos. Se valora la factibilidad del plan, detectándose aquello que es necesario reprogramar.

La ejecución más que cualquier otra etapa debe demostrar la coherencia entre objetivos profesionales y acción. Si hablamos de un trabajador social como educador social, si decimos que nuestra intención es desencadenar procesos de desarrollo personal y organizacional, si hablamos de participación de la población, es aquí, en cada decisión y acción donde debe demostrarse la coherencia. Incluso el momento final de la práctica de evaluación y terminación", adquiere sentido desde el desarrollo de la experiencia.

En la ejecución de los programas sociales se presentan normalmente cuatro tipos de actividades que le demandan al trabajador social habilidades específicas estas son: a) actividades de formación b) actividades de organización, coordinación, dirección y animación c) actividades de obtención y administración de recursos y d) actividades específicas vinculadas a la temática del proyecto por ejemplo: recreación, construcción de viviendas, producción y comercialización de bienes y alimentación, entre otras.

1) Actividades de formación.

Es difícil imaginar un programa social que no suponga capacitación. Educar, formar, traspasar conocimientos para que las personas se apropien de ellos y se desarrollen será siempre una preocupación fundamental de todo programa social. Cualquiera sea el "proceso eje" o "actividad central" del proyecto siempre irá acompañado y apoyado por procesos educativos (formales o informales). La experiencia nos indica que es frecuente que se logre algún grado de formalización. La jornada, el taller, el encuentro, el seminario, etc. son recursos didácticos muy usados en la práctica.

El trabajador social identifica un conjunto de necesidades de capacitación y desarrolla contenidos los que tratará de comunicar en forma dialógica y participativa, haciendo uso de técnicas modernas de educación para que la persona a la que va dirigida mantenga una alta motivación, produzca y asimile el máximo de conocimientos.

Para los sectores populares hay toda una corriente de educación, que partiendo de

la propia cultura ha diseñado una serie de técnicas operativas. Basada en esta constatación, podemos afirmar que la ejecución de programas supone teorías de enseñanza-aprendizaje y habilidades didácticas. El trabajador social es sin duda un educador social y la ejecución es un problema educativo.

b) Actividades de organización, coordinación, dirección y animación.

Poner en práctica un proyecto supone capacidad para organizar a las personas en función de objetivos, dividir la tarea, establecer equipos de trabajo, distribuirse las responsabilidades específicas que asume cada uno, mantener la unión del trabajo y la coordinación necesaria.

Entendemos que hay muchas formas de organizar el trabajo y diferentes teorías que las respaldan. Dependerá del problema a tratar, de las características de las personas y de la situación, cual sea la forma de organización y el sistema de coordinación y comunicación que se establezca. Las habilidades del trabajador social deberían demostrar que puede ayudar a encontrar la organización más eficiente para lograr los objetivos. En esto no hay dogmas, si hay necesidad de conocimientos y creatividad.

Pero no basta con una buena organización, es necesario mantener al grupo animado y orientado hacia la meta. El trabajador social deberá desarrollar habilidades, para motivar para resolver conflictos, para llegar a decisiones con participación, para crear sistemas ágiles de comunicación, para facilitar la interacción. Una vez estructurada la organización el trabajador social debe acompañar al grupo en su proceso. La habilidad para prestar ayuda y apoyo es fundamental, habilidad para escuchar, para respetar los silencios, para sintonizar con los sentimientos, para establecer relaciones de confianza que permitan expresar los desánimos, las frustraciones, las sensaciones de fracaso que van asociados a la realización de un proyecto. Habilidad también para aprovechar una crisis, para crecer extrayendo de la experiencia un aprendizaje, habilidad para frenar ese deseo de ayudar que adelanta sugerencias que no serán útiles al impedir que surjan de las propias personas.

Shulman y Rogers han recalcado la importancia que tiene, el que la persona que ayuda preste atención al componente afec-

tivo de la comunicación. En la medida que el trabajador social se permita acercarse afectivamente a las personas, les permite a estos actuar en forma natural. La aceptación y comprensión de emociones del cliente permite al profesional tener mayor acceso a la persona real (3).

Será necesario también abordar en este momento lo relativo a la autoridad. En la práctica no parece fácil a los trabajadores sociales asumir posiciones de autoridad. Es importante por tanto explorar las reacciones y sentimientos asociados a la autoridad para perfeccionar la interacción del trabajador social. En esta interacción se incluye a los beneficiarios de programas. A ellos la historia de sometimiento que arrastran, les dificulta una relación adulta con el trabajador social y o la organización involucrada produciendo comportamientos dependientes, sumisos, que dificultan la relación profesional y el éxito del programa.

Hemos dicho que la ejecución de programas o proyectos es un problema administrativo y eso es verdadero. Si administrar es, primariamente, un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, remover obstáculos, impulsar el crecimiento y proporcionar orientación, la ejecución de programas es un problema administrativo. Hemos dicho también que administrar se refiere a procesos de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo humano que haciendo uso de un conjunto de recursos persigue objetivos comunes (4). Es claro que los programas se administran y que el trabajador social puede ser el mismo un administrador o apoyar a los que dirigen los proyectos para que el proceso se de en forma adecuada.

c) **Actividades de obtención y administración de recursos financieros y materiales.**

Por años el trabajador social ha sido muy resistente a entrar en este campo y por diversas razones.

Hay distintos problemas asociados al tema que son dignos de analizar: la búsqueda de financiamiento; la administración financiera; la distribución de recursos a los grupos.

— **La búsqueda de financiamiento.** Dos tipos de habilidades debe desarrollar el trabajador social en este aspecto: una vinculada con la capacidad para elaborar proyectos en que se desarrolle un estudio de costos

para ser presentado a una organización patrocinante y otra relacionada con actividades de los propios grupos para conseguir financiamiento.

En relación con la obtención de recursos para proyectos definidos, cada día es una práctica más frecuente que se asignen fondos por proyectos y no en forma general para realizar conjuntos de actividades poco definidas.

En organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, con recursos nacionales o internacionales, la idea es concursar para obtener los recursos, esto obliga a presentar proyectos consistentes y a desarrollar la habilidad para gestionar el apoyo financiero. Esta habilidad está asociada a la programación, no hay un buen proyecto sin un buen estudio de costos.

Es frecuente que las agencias donantes no se contenten solo con un buen estudio, quieren que el donatario aporte, presente y defina la contraparte de la donación y además demuestre que una vez suspendida la ayuda el proyecto tiene algún grado de viabilidad. Esto obliga a los trabajadores sociales a una práctica muy sana, la de fomentar en los grupos actividades que produzcan dinero. En sectores de extrema pobreza, donde uno no imagina cómo pueden generar dinero, los pobladores idean "bazares de ropa usada", "campañas del peso", "venta de tarjetas de navidad", "recolección de dinero en sectores acomodados después de cantar o realizar pequeñas obras de teatro", "peñas", "amasanderías", "solicitudes a empresas productores de alimentos, a ferias libres, restaurantes", etc.

— **La administración financiera.** No es suficiente el obtener el dinero, es de gran importancia el uso que se haga de él. Muchos son los grupos que han fracasado por no saber hacer inventarios, llevar libros de cuentas, guardar el dinero en lugar protegido, o por no controlar o manejar adecuadamente los recursos. Aunque no es este un terreno en el cual se sienta comfortable el trabajador social, cada día para ser eficiente debe entrar más a fondo en el tema.

— **Distribución de recursos y beneficios los grupos.** Si lo anterior era un área problemática, este aspecto fue muchas veces rechazado por los trabajadores sociales. Entrar en el tema de la distribución de beneficios y recursos nos lleva al asistencialismo, decían, y se resistían a cumplir funciones de esta naturaleza. Existe un conse

so amplio en el sentido que es un tema imposible de soslayar, la gente requiere de beneficios y recursos y es necesario aprender como entregarlos para que la entrega o provisión de éstos esté integrada al proceso socio-educativo.

- d) — **Actividades específicas vinculadas a la temática del proyecto.** Son muy variadas las necesidades que se intenta satisfacer por medio de los proyectos, vivienda, recreación, salud y alimentación entre otras. Cada una de estas temáticas es un área que supone conocimientos especializados, pero no desvinculables del resto de un proyecto. El trabajador social a partir de un dominio de la problemática específica debe implementar los procesos educativos de desarrollo de personas, familias y grupos. En la ejecución de un programa de reconstrucción donde trabajaron alumnos, debieron aprender la tecnología de la "quincha y el barro" a fin de apoyar a los comités de auto construcción que se organizaron para sacar adelante la construcción de viviendas. En otro programa, destinado a la formación de huertos orgánicos familiares, se informaron ampliamente respecto a la tecnología asociada a ese tipo de proyecto, con el objeto de iniciar un diálogo con los participantes. Problemas de diversa naturaleza y tecnologías simples o complejas son necesarios de conocer para ser eficaz en la acción.

4. Un cuarto momento es el del término, evaluación y sistematización.

Cualquiera se la duración del desarrollo de la experiencia, llega un momento que hay que poner fin a las relaciones y vínculos, hay que hacer evaluaciones de resultados y en lo posible sistematizar y divulgar la experiencia.

a) De las terminaciones

Shulman señala que "la fase de finalización ofrece el mayor potencial para un trabajo poderoso e importante" (5). Por una parte los clientes, frente a la urgencia están dispuestos a un mayor compromiso, por el otro surgen una serie de sentimientos tanto en los clientes como en el trabajador social que pueden ser un buen punto de partida.

No es fácil separar cuando los lazos que se han formado son fuertes y esto sucede no sólo en la relación con el trabajador social sino que con el resto de las personas que han participado en un trabajo común.

Se nos ha enseñado poco a manejar la

separación, no sabemos identificar los sentimientos asociados al término, ni menos sabemos trabajarlo. El trabajador social debe tener habilidades para ayudar a las personas a pasar de una experiencia a otra o mejor dicho ayudar a las personas a "ayudarse", a poner fin a una relación.

Se ha señalado que en el proceso de terminación de las relaciones se viven una serie de sentimientos y reacciones: negación, expresiones directas e indirectas de enojo, lamentación, prueba del cambio (6). El trabajador social debe ayudar a las personas a que expresen directamente sus sentimientos y reacciones frente a los procesos de término. Debe también alentar una captación tanto de lo positivo como lo negativo de la experiencia. Shulman señala que detrás del enojo hay tristeza y que este puede producir en las personas apatía, desgano. Habilidad necesitará el trabajador social para expresar sus propios sentimientos y para demostrarles a las personas del programa cuan capaces son de enfrentar el futuro sin su ayuda. Por otro lado es frecuente que el grupo empiece a realizar actividades prescindiendo del trabajador social, como prueba o demostración de los cambios acaecidos.

b) De la evaluación

La terminación supone una evaluación objetiva de procesos y resultados.

Está claro que la evaluación pretende dar cuenta de la medida en que los programas cumplieron sus objetivos y aislar los aspectos que requieren ser mejorados. Surgen diversas interrogantes tales como ¿se logró lo propuesto?, ¿qué consecuencias positivas o negativas se generaron?, ¿la experiencia es transmisible?, ¿la metodología usada fue la adecuada? ¿los recursos fueron suficientes y bien aprovechados? ¿qué pasó en la institución o agencia que ejecutó el proyecto?.

Es necesario aclarar que la evaluación es un proceso permanente, que hay un juicio previo a la acción, durante su desarrollo y posterior a él, es por eso que se habla de por lo menos tres tiempos de la evaluación: antes, durante y después de ejecutado el programa o proyecto (7).

c) De la sistematización.

En este momento surge la interrogante

de si es posible extraer conocimiento a partir de la experiencia práctica, pregunta básica, muy discutida.

La sistematización es una oportunidad de reflexión global de la práctica, pone la experiencia en contexto y desde ahí analiza el trabajo desarrollado. "Una sistematización describe, ordena y reflexiona analíticamente el desarrollo de una experiencia práctica" (8). Lo esencial es el análisis del desarrollo de la práctica en aspectos teórico - metodológicos, contextuales, interaccionales, conocimiento de los procesos, los resultados, y el desarrollo de algunas generalizaciones que aumenten el conocimiento de la realidad.

En este momento de la práctica el trabajador social debe tener habilidades para resumir, ordenar, describir y analizar.

Se ha pretendido en este artículo presentar un panorama general de la práctica del trabajador social, los temas tratados son diversos y cada uno merece un desarrollo profundo. Más aún, hablar sobre estos aspectos es relativamente fácil, ponerlos en práctica es algo más complejo.

Que estas líneas sean una invitación para que estudiantes y profesionales desde la práctica, enriquezcan este esquema con conocimientos que surjan de su experiencia.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Este tema ha sido analizado anteriormente por Jiménez Mónica "El trabajador social y la ejecución de proyectos sociales", Revista Trabajo Social Nº 36, 1982.
- 2) Entendemos por población el grupo objetivo con el que se trabaja sea este personal de una organización, beneficiarios de una institución de bienestar o pobladores de una área geográfica definida.
- 3) Se recomienda leer a Lawrence Shulman quién en el Cap. IV de su libro "The Skills of Helping Individuals and Groups" Analiza el tema citando a Rogers.
- 4) Jiménez, Mónica "Administración Social" artículo en la Revista Trabajo Social Nº 41, 1983.
- 5) Shulman Lawrence Cap. 5 "Terminaciones y Transiciones", del libro "The Skills of Helping", Peacock 1979.
- 6) Op. cit. Ver en Shulman Cap. 5, "Endings and Transitions".
- 7) Chateau Jorge "Proposición de criterios para la evaluación de proyectos de acción social", FLACSO 1981, Documento de Trabajo.
- 8) Morgan María de la Luz y Quiróz Teresa. "Acerca de la Sistematización" Revista CELATS.