

¿Cómo definir y dinamizar un proyecto social?

MANUEL-LUIS LÓPEZ*

Constatando que la noción de "proyecto social" se mueve en un sfumado artístico que la mantiene en la ambigüedad, el autor, apoyándose en las connotaciones que este término recibe entre los trabajadores sociales, propone una definición (I). Esto pone en relieve la utilidad, para los conductores de proyectos, de librarse a un doble proceso. Trabajo, de una parte, analítico, que tiende a hacer emerger la noción de "proyecto", partiendo de algunas delimitaciones precisas (II). De otra parte, sintético o tipológico, susceptible de completar la inteligibilidad del proyecto que se desea asumir (III). Las Conclusiones llamarán la atención acerca de la necesidad para el interventor social, de un examen de apreciación que verse sobre su compromiso profesional, pero también sobre la necesidad de una toma de "conciencia orgullosa" de sí mismo, conciencia que es un prerrequisito indispensable para el desarrollo de la responsabilidad en cualquier proyecto (IV).

I. PROYECTO SOCIAL: UNA NOCIÓN AMBIGUA

Se dice generalmente que "la gestión de un proyecto social" plantea hoy un problema capital a los trabajadores sociales. Que ellos se interesen por este tema, muy bien. Pero ¿qué es realmente un "proyecto social"? Pues, si es verdad que actualmente se trata de un concepto ampliamente en boga en los medios sociales, nadie parece definirlo.

Entonces, me encerré en una biblioteca especializada, y he consultado diccionarios sociológicos, psicológicos, pedagógicos e incluso filosóficos, psiquiátricos y criminológicos sin encontrar respuesta a mi pregunta sobre la definición de esta expresión. Un importante y reciente número de una revista especializada ha sido consagrado a proyectos actuales (Bus-

* El autor es doctor en Sociología y director del "Centre de Formation Sociale", Escuela Superior de Servicio Social de Lieja, Bélgica. El presente artículo está incluido en la obra colectiva: *COMMENT GERER UN PROJET SOCIAL?* Editions du Centre de Formation Sociale, rue Louvrex 76, Liège, Belgique, 1987. Traducción: Mónica Egea Reche, profesora de Sociología. Escuela de Trabajo Social. Universidad Complutense.

sery et al., 1986), sin que se definiese formalmente esta noción y sin que se indicasen los medios para caracterizarla. Igualmente me he dirigido a personas autorizadas en las disciplinas señaladas sin haber recibido ayuda suplementaria. Cada persona parecía extrañada y, a la vez, divertida por mi pregunta, pero constataba en seguida que la respuesta no era “evidente”, como suele decirse.

Pensarán que no he consultado buenos textos o a los verdaderos especialistas. Créanme, que si ustedes pueden proponerme alguna referencia, se la agradeceré. Siempre es posible que yo no las haya encontrado.

Sin embargo, ustedes saben que en los cursos de metodología social, exigimos a los estudiantes, entre otras cosas, definir siempre los términos que emplean. ¿Por qué? Porque toda definición ofrece la ventaja de ser un límite. Así, pues, para que las personas se comprendan, se plantea la pregunta de saber cuáles son las líneas de demarcación en el seno de las cuales nuestros conceptos y nuestros términos adquieren un sentido preciso. A falta de poder referirse a formulaciones consagradas —y adaptadas al sujeto de que se trata—, invitamos a los estudiantes a construirlos ellos mismos: heme aquí, pues, enfrentado a la misma exigencia.

Precisamente, un primer paso de análisis de contenido en cuanto a la definición del concepto, análisis realizado con trabajadores sociales comprometidos en la acción, me permite sugerir la siguiente proposición: el “proyecto social” es,

- de una parte, *la declaración de intenciones*, más o menos explícita, de los responsables de una organización social, a propósito de los fines y medios que ellos se dan, declaración que se presenta generalmente como cuadro de referencia común del trabajo que desarrollan;
- así como, por otra parte, *la operatividad* más o menos precisa o ajustada a la declaración antedicha, concretada aquí, ahora, y según un plan que hace intervenir, en diversos grados, la previsión de las consecuencias;
- añadamos todavía que si los dos puntos señalados hasta ahora pueden definir cualquier proyecto, no son suficientes para etiquetarlo de “social”. Para que tenga una *finalidad específicamente social*, es necesario —de acuerdo con los actores sociales interrogados—, que la declaración de intenciones y la operatividad se refieran a actividades que afecten a la organización entre las clases y entre los grupos que componen una colectividad determinada, aunque esta reciprocidad tenga efectos asimétricos, según la posición social de los individuos en cuestión.

En esta perspectiva, el trabajador social es el agente que, por el proyecto en el cual se inscribe, trata de mantener o modificar al status de los individuos o de los grupos sociales, generalmente reducidos, gracias a la

puesta en marcha de disposiciones personales (trabajo más bien de sostenimiento moral y de tipo psicológico) o de redes de relaciones (intervenciones más bien de tipo socio-cultural) (López, 1986b: 3-20).

Esta propuesta de definición reclamaría un desarrollo importante. Me limitaré aquí a insistir en los puntos siguientes:

a) cuando los trabajadores sociales hablan de un proyecto social, parece que, por ello, no se limitan a entender una simple "idea", un "intento" o una "intención", como cuando se habla "de los proyectos y de las esperanzas de alguien" o del que "hace proyectos en lugar de actuar". No. Contrariamente a la significación usual de este término, para los profesionales afectados, el "proyecto social" es más que el borrador de su futura intervención. Es también, si no las más de las veces, la expresión misma del trabajo que están realizando. Los dos aspectos, conceptual y operacional, se encuentran entrelazados en esta expresión y el *impedir ver* cuando los intervinientes se refieren a una, a otra o a las dos perspectivas, no es seguramente una de sus menores ambigüedades:

b) la segunda observación se refiere al modo en que este concepto circula entre los miembros de una misma organización y es compartido por ellos. En primer lugar está claro, porque la percepción es inevitablemente selectiva, que, según las personas, se observan variantes menores en la forma de concebir y de traducir un proyecto social determinado. Pero, la mayor parte de las veces, esto no tiene por resultado que enriquecerlo. Otra cosa es la situación hallada cuando un divorcio moral divide cruelmente a los miembros de un equipo o cree un abismo entre éstos y el iniciador o el conductor oficial de un proyecto. En el primer caso (discordia entre los miembros de un equipo), hay cisma, es decir, rotura en el seno de la organización. Esto ocurre y es dramático. Es la "lucha fratricida" en donde se cuestiona: ¿quién excluye a quién? En el segundo caso (contestación del poder establecido) hay también herejía, es decir, desvío obstinado con relación a la ortodoxia establecida. Esto ocurre igualmente a menudo y es trágico: ¿vamos hacia la muerte del padre-fundador o hacia la sumisión de los hijos rebeldes? En ambos casos será urgente rehacer la unidad, en la necesidad de que, como dice el Nuevo Testamento: "si una casa está dividida contra sí misma, no podrá subsistir" (Marc., 3,25);

c) la tercera observación concierne a la relación o adecuación entre la declaración de intenciones y su operatividad. Y aquí, digamos claramente que, a menudo, el camino es largo entre el proyecto y su aplicación. En efecto, a la lectura de ciertos proyectos uno se pregunta: finalmente, ¿cuál es su grado de conformidad con la realidad? Ciertos proyectos ¿acaso no atestiguan una lectura bastante "naïve" de las relaciones sociales, como si fuese suficiente "decirlo" para creer que todo será automáticamente cambiado?

A veces, comparando la excelencia de una declaración con la pobreza de la realidad que se verifica sobre el terreno, uno se pregunta: ¿por qué

esta inflación de lenguaje? ¿por qué este abuso de pretensiones? En otros términos, ¿por qué, entre los agentes de ciertas organizaciones *lo verbal* no traduce *lo social*? Y yo me pregunto: ¿no encontraríamos una explicación en la necesidad que estos actores tienen de afirmar su rol de *agentes de transformación social*, aunque el público al que se dirijan o las condiciones efectivas de su trabajo no les permitan siempre alcanzar los resultados esperados? Es decir, ¿acaso no es necesario, en ciertos casos, para evitar creer que uno está comprometido en una empresa de desesperanza, salvaguardar una imagen de sí, de su papel y de su status, mediante discursos más o menos moderados?

Pero se replicará: ¿es posible que los interventores se dejen engañar así? ¿El subterfugio no es demasiado grosero? Y, en realidad, no lo creo porque, quienquiera que seamos, podemos “saber” de muchas maneras. Así, todos sabemos que el tabaco es perjudicial para la salud; sabemos también que cuanto más salado se coma mayor es el riesgo de hipertensión, arterioesclerosis y también de accidentes vasculares y cerebrales que ello conlleva; de igual forma, sabemos que en nuestra civilización utilitaria y agobiante, caminar es un ejercicio físico muy sano; sabemos además que la conducción rápida de un automovil reduce peligrosamente nuestro tiempo de reacción frente a lo imprevisto; etc. Sabemos todo esto. Sin embargo, ¿somos, acaso, siempre consecuentes con nuestro “saber“?

II. HACIA UNA APROXIMACION DEL “PROYECTO” POR EL ANALISIS

Entonces, si deseamos dar un sentido preciso a nuestro proyecto, distinguiendo especialmente las intenciones de la realizaciones, o lo verbal de lo social, sin duda tendremos ventaja, en un primer momento, al adoptar una posición más analítica que sintética. Quiero decir con ello que probablemente ganaremos más si nos preocupamos primero de distinguir y precisar (lo que trataremos de hacer a lo largo de este segundo punto) y solamente, luego, de ordenar y generalizar (lo que será el objetivo de un tercer punto).

Ahora bien, una manera posible de considerar el proyecto en sus elementos, más bien que en su conjunto, consiste en proponer a este respecto una serie de preguntas análogas a las que pueden ayudar a un investigador a definir el objeto preciso de su investigación. Claro está, tal delimitación corre el riesgo de ser un poco artificial. En efecto, la realidad social se presenta como una entidad, en el seno de la cual todo recorte es necesariamente más o menos arbitrario. No obstante, sin ese recorte toda presentación razonada viene a ser imposible. La cuestión es, pues, circunscribir una parte de la realidad social, parte cuyos elementos se interpenetren y sean interdependientes, dando lugar a una cierta unidad de sentido y a una cierta coherencia lógica.

Por otra parte, es importante, en vista de la evaluación que deberá hacerse, determinar, lo más claramente posible, y ya desde el principio, los aspectos y los puntos de vista que van a constituir *el sistema de referencia* del proyecto. En efecto, es con respecto a tal sistema que se aplicarán las técnicas de apreciación, tanto cuantitativas como cualitativas, del trabajo realizado.

a) Prácticamente, en la tarea de delimitación, ciertos metodólogos (ver, por ej., Rezsóhazy, 1971; 68; Minon, 1959: 9-18) señalan la importancia de los puntos de vista que presentamos a continuación:

8. 3

1. TIPOLOGICO: ¿cuál es el aspecto preciso de la realidad humana que el proyecto quiere tomar en consideración? Puesto que no es posible enfocar todo lo que concierne a la vida de una población (su *dimensión religiosa, económica, cultural, política, administrativa, legal, sanitaria...*), es necesario precisar el objeto particular de nuestra preocupación. Y ya se verá que, para eso, será preciso descomponer el tema retenido en una serie de subtemas que lo circunscriben, cierto, pero que, por eso mismo, lo caracterizan. Este trabajo nos llevará inevitablemente a responder aún a otros interrogantes: los hechos retenidos, ¿serán considerados en su *unicidad* fenómeno único: ej. los presos primarios) o en su *recurrencia* (fenómeno repetitivo: ej. los detenidos reincidentes), en su *estática* (los estudiantes de tal categoría) o en su *dinámica* (la evolución de tales estudiantes a lo largo del curso escolar)? ¿Se trata de considerar hechos *exteriores* (directamente observables) o *psíquicos* (actitudes), hechos *individuales* (particulares de algunos) o *colectivos* característicos de un conjunto)? Ya se ve el tipo de problemática. Es peligroso negarse a establecer tales distinciones. En efecto, cuando al principio se ocultan a la clarificación algunos puntos, los problemas resurgen después de forma más complicada;
2. GEOGRAFICO: ¿sobre qué determinado territorio se sitúan los hechos y los individuos que queremos considerar en nuestro proyecto? En Bélgica, una ilustración de la urgencia de esta precisión territorial nos es suministrada por la pregunta, a veces angustiosa: ¿cuál es, frente a esta persona en dificultades, el Centro Público de Ayuda Social al que normalmente se debe recurrir? Y los trabajadores sociales saben que, según las decisiones de las Cámaras provinciales de Recursos, las repuestas están lejos de ser evidentes. Por otra parte, tratándose de esta circunscripción del proyecto en el espacio, se corre el riesgo de asimilar demasiado rápidamente "región geográfica" a "región social", y ya sabemos de sobra que no siempre es así. En consecuencia, los responsables de un proyec-

to deberán definir a menudo, ellos, mismos, el área territorial de su intervención.

3. **CRONOLOGICO:** esta delimitación precisa la secuencia temporal que pretende abarcar nuestro proyecto. ¿Se trata exclusivamente de hechos *actuales*? ¿Se tomará en cuenta el peso del *pasado*? ¿Queremos comprometernos en un acompañamiento frente a hechos *futuros*? La intervención social ¿está limitada en el tiempo? La duración de esta intervención ¿debe ser consecutiva o puede ser discontinua? Es posible, por ejemplo, que el poder que subvencione el proyecto, limite su intervención a un período preciso por persona. En este caso, ¿cuál será la posición del Servicio si éste estima que sería pertinente prolongar la ayuda más allá de la duración máxima fijada por la subvención?
4. **POBLACION:** se tratará de presentar, de manera muy precisa, a las personas, grupos o categorías señaladas por el proyecto. Frecuentemente, en efecto, las denominaciones corrientes encierran demasiadas ambigüedades. Así, ¿los “excluidos” son “inadaptados”? ¿Qué diferencia se establece eventualmente con los “marginados” o con los “handicap sociales”? ¿Qué se entiende en realidad por “inmigrado”? Por ejemplo, ¿el refugiado político se considerará también como inmigrado? Y los apátridas, ¿serán comprendidos en el término genérico de “extranjeros”? ¿Qué se entiende por “ancianos”? Si la 3ª edad comienza a los sesenta y cinco años, mucha gente de esta categoría no es considerada de edad avanzada, ni siquiera vieja, y mucho menos anciana. Entonces, ¿englobaremos todas estas categorías bajo una misma denominación? Y los menores de edad ¿quiénes son? Porque si en Derecho Penal belga el menor es aquel que tiene menos de dieciocho años, en el Derecho Civil de este mismo país, es menor aquél que no ha alcanzado la edad de veintiún años. Para aumentar la ambigüedad, los médicos hablan de “púber” para designar la edad en la que se deja de ser fisiológicamente un niño, mientras que los términos “niño” y “adolescente” serán considerados desde puntos de vista diferentes por los psicólogos y los sociólogos.

Evidentemente, todo esto no quiere decir que la caracterización de un proyecto sea cosa imposible. Esto significa simplemente que nuestro lenguaje corriente es *equivoco* y que para hacerlo *unívoco* tendremos que *definirlo a menudo nosotros mismos*, con la ayuda de los criterios que estimemos más pertinentes, según la acción que querramos desarrollar.

b) Otra posible modalidad (pero idealmente complementaria) para circunscribir un proyecto social consiste en elaborar a su sujeto una serie de preguntas a partir de algunos puntos como los que se señalan más

adelante. Porque se verá que algunos de ellos son susceptibles de presentar aspectos importantes de la acción que se trata de llevar a cabo. He aquí pues, desde la perspectiva de Sierra Bravo (1976: 19021), estos puntos diversos:

1. **DESCRIPTIVO:** ¿cuáles son los elementos, los órganos (parte de un organismo social que desempeña una función particular), los aspectos y los factores a los cuales se desea atribuir una significación social importante?
2. **ESTRUCTURAL:** ¿cómo deseamos interrelacionar estos elementos y estos órganos entre sí?
3. **FUNCIONAL:** ¿qué utilidad estimamos ser asignada a los diferentes órganos con relación al conjunto social? ¿Cómo están relacionadas las diversas funciones entre sí y cuáles son los aspectos que los decisores consideran como funcionales (pertinentes para el proyecto) y como disfuncionales (perturbadores)?
4. **DEMOGRAFICO:** ¿cuáles son los rasgos demográficos de la población que es objeto del proyecto y cuál es su impacto social?
5. **ECOLOGICO:** ¿cuál es, físicamente, el medio ambiente en el cual se desarrollará el proyecto y qué influencia social revisten esas condiciones?
6. **CONFLICTIVO:** ¿Qué análisis se hace de los conflictos que pueden producirse en relación al proyecto en cuestión? ¿cómo se razonan los motivos y las consecuencias sociales de dichos conflictos?
7. **EVOLUTIVO:** ¿Qué transformaciones sociales se pueden ya prever en el futuro y cuáles son las relaciones con el cambio social en general?
8. **HISTORICO:** ¿Cuáles son los caracteres sociales peculiares que tal proyecto ha presentado a lo largo del tiempo?
9. **CRITICO-DIALECTICO:** ¿Cuáles son las fuerzas y los intereses, tanto sociales como económicos, que afectan al proyecto en cuestión? ¿cuáles son los conflictos y las tensiones que producen?
10. **GENETICO:** ¿cuál es el origen social del proyecto?
11. **CULTURAL:** ¿Cuáles son las normas, valores, actitudes, creencias, opiniones o realizaciones que caracterizan al proyecto considerado?

c) Finalmente, y todavía a propósito de las nociones que entran en el enunciado de un proyecto, sería erróneo creer que la limitación de su extensión se hace simplemente en función de un *a priori* cualquiera. De hecho, verificamos en la práctica que las delimitaciones establecidas en la puesta a punto de un proyecto no son ajenas a las respuestas que se habrán encontrado poco a poco a preguntas tales como: ¿de qué información se dispone a propósito del tema en cuestión? ¿Qué poder podría subvencionar la acción considerada? ¿A qué condiciones y mediante qué controles? ¿Cómo se sitúa nuestro plan de intervención con relación a la política económica y social del país? ¿Cuál será nuestra latitud de ejecución? ¿Cuáles son las personas, los grupos y los “lobbies” sobre los cuales se puede contar para establecer el proyecto? ¿Cómo difundir y acreditar la intervención premeditada? ¿Cómo animarla? etc. Al cabo de un interrogatorio semejante, una pregunta a veces olvidada merece aún la reflexión: ¿cuáles son los criterios de eficacia a partir de los cuales podríamos evaluar periódicamente nuestra acción?

III. HACIA UNA MEJOR COMPRESION DEL “PROYECTO” POR LA SINTESIS

En definitiva, es, pues, mediante la clasificación de los hechos, clasificación obtenida según ciertas delimitaciones y reflexiones, como las precitadas, que se puede llegar a dilucidar el proyecto social específico en una organización determinada, es decir, lo que constituye su originalidad y que le distingue de otras empresas análogas.

Pero no es suficiente tipificar *una vez por todas* un proyecto. En efecto, verificamos todos los días sobre el terreno que este proyecto puede llegar a modificarse, sea por la libre voluntad de sus responsables, sea, generalmente, bajo la influencia de condicionamientos internos o externos: cambios originados en la legislación, en la situación política o económica, en el contexto social, en la organización de un equipo de trabajo, etc.

Más allá, pues, de una primera clasificación (lo que implica que ha habido ya un notable trabajo de análisis), es posible, gracias a la construcción de esquemas simples, reagrupar de otro modo los mismos hechos de partida y, gracias a ello, examinar otras configuraciones. Estas configuraciones pueden ser leídas en términos de nuevas proposiciones de acción, dando lugar tanto a modificaciones más o menos importantes de la empresa inicial como a proyectos alternativos.

La puesta a punto de tales esquemas constituye sobre todo una operación tipológica o de síntesis y no tanto un trabajo de análisis. En efecto, estos tipos de descripción no son más que figuras simplificadas que permiten representar rápidamente ciertos rasgos importantes de uno o varios proyectos sociales análogos, así como las relaciones entre estos rasgos.

Evidentemente, como la realidad social es infinitamente más rica y más compleja que todas las construcciones intelectuales que puedan erigir a su propósito, las representaciones del espíritu serán siempre más pobres que la magnificencia de la vida concreta. He aquí, por consiguiente, un dominio con respecto al cual la intuición del trabajador social no dejará de ser solicitada, sobre todo en estos tiempos de cambios rápidos.

Se comprende, pues, que la principal ventaja de los esquemas es imaginar, según que se modifique más o menos tal o cual componente de la figura, las variaciones posibles en el seno mismo de un proyecto determinado, o establecer comparaciones entre diversos proyectos. En la experimentación, comprobamos que estas reconstrucciones de la razón y estas comparaciones son sugestivas porque permiten, a los que están fuertemente implicados en la acción, una mirada más fresca y, en consecuencia, una inteligencia más lúcida de su propio proyecto.

Es quizás en razón del número actualmente importante de prácticas innovadoras en el campo social (López, 1986a: 42-55; Ministère de la Communauté Française, 1983a; 1983b) y de la necesidad que tienen tanto los iniciadores de estas prácticas como su público usuario de caracterizarlas, que ciertas publicaciones comienzan a normalizar fichas de identificación tocantes a las iniciativas de que hablan. (Ver, a título de ejemplo: Commission des Communautés Européennes, 1983; Delespesse, 1983; Fondation du Roi Baudouin 1984; 1985; 1986; 1987; Association pour le Volontariat, 1986; 1987; Hensmans, 1986; etc.) Así, junto a una presentación eventualmente más discursiva, el lector puede encontrar también elementos bastante precisos de identidad y de funcionamiento que le ayudan a imaginarse y a caracterizar mejor el proyecto social de la organización en cuestión.

Tal práctica está también en vigor desde hace ya más de diez años en la *Association des Maisons d'Accueil* (Bruselas). Así, el último Repertorio de esta asociación (1984) recoge, para cada uno de los 52 Centros federados en ella, *las mismas rúbricas*, de forma que la persona interesada pueda darse una idea de las características más importantes de cada Centro, aunque nada más sea desde un punto de vista de los responsables de éstos. Es sobre la base de este documento, pero también bajo un gran número de otros elementos, internos y externos a esta asociación, que, en un esfuerzo de simplificación o de reducción de la realidad, podríamos clasificar estos Centros de Acogida en tres esquemas o modelos principales (López, 1978). Veámoslos rápidamente como mero ejemplo del proceso tipológico o de síntesis al que nos referimos:

En el "modelo redentor" (tal como aparece, por ejemplo, en todos los Centros del Ejército de Salvación), la resocialización es considerada como una gracia, como un don libremente consentido por el padre-responsable del proyecto, don que parte de la iniciativa soberana de este responsable, pero exige, en contrapartida, de cada usuario, una participación dócil a su propia socialización.

Al contrario, en el “modelo hacer-valer” (tal como se presenta en los Centros del *Ilot*, en casi todas las Clases Maternales, en los *Sans Logis*, etc.), modelo que se extiende cada vez más y bajo diferentes versiones puesto que me parece corresponder a los valores sociales dominantes, en este modelo la resocialización es más bien presentada como una especie de “autorredención” del usuario mismo. El papel de los trabajadores sociales con respecto a las personas acogidas es considerado aquí como exterior y casi ajeno a la obra de la resocialización.

El estado en que se encuentra el candidato a la acogida es juzgado, en el modelo redentor, como prácticamente insuperable sin la ayuda de los responsables. En consecuencia, éstos se presentan como verdaderos co-autores del rescate. Mientras que en el modelo hacer-valer, los dirigentes se niegan a tratar sus usuarios como “asistidos”. Se declara nada más ayudar a éstos a “arreglárselas”, porque se considera que los usuarios gozan de un conjunto de potencialidades que basta simplemente “hacer valer” (poner en juego): “si usted quiere se declarará usted puede salir de apuros”. Por consiguiente, los dirigentes de este último modelo tienden a presentarse como simple mediadores. Ahora bien, éstos, por eficaces que sean, se sitúan, hacia los usuarios, en un rango inferior al de co-autor, tal como el modelo redentor lo sugiere. Es de notar, además, que según el discurso común de los trabajadores sociales, las esperanzas hacia los usuarios revisten, en el modelo redentor, una mayor fuerza de obligación que en el modelo hacer-valer.

Analizando luego las relaciones sociales a la luz de los efectos producidos, nos damos cuenta de que los modelos ya citados dan lugar a *efectos cruzados*: son las intenciones rigoristas del modelo redentor las que permiten paradójicamente el máximo juego social y, al contrario, son las declaraciones permisivas del modelo hacer-valer las que imponen la mayor sujeción. Dicho de otra forma, las exigencias de principio del modelo redentor se traducen por una real flexibilidad de aplicación, mientras que la pretendida flexibilidad de aplicación del modelo hacer-valer conduce a una exigencia real (aunque ésta no sea intencionada). ¿Y esto por qué? Porque el Centro regido por el modelo redentor, descansa, prioritariamente, sobre un personaje que, él solo, es el sostén y guía al cual “todo está sometido”. Resulta, pues, que a pesar de (pero también “a causa de”) sus intenciones de control tentacular, subsiste una cierta opacidad entre el responsable y su público acogido. Al contrario, las organizaciones que se refieren al modelo hacer-valer, se fundamentan en un responsable, el cual, a su vez, o bien se apoya en un personal social y/o sanitario más o menos numeroso (Arche d’Alliance, Source, Le Foyer Familial, Sans Logis, etc.) o bien quiere dejar jugar plenamente la espontaneidad de los usuarios (el prototipo siendo aquí “Le 55”). En el primer caso, nos situamos frente a un modelo hacer-valer de tipo “intervencionista”; en el segundo caso, nos referimos a un modelo hacer-valer de tipo “laisser-faire”.

Se ve entonces cómo el desarrollo de los Centros con proyectos intervencionistas —encuadrados las más de las veces por especialistas en relaciones humanas que utilizan todo tipo de lenguaje técnico— puede conducir a desposeer a los usuarios de su propia causa. Estos (al igual que los enfermos en su relación con el cuerpo médico) no osarán —ni estarán— en condiciones de “— discutir la orientación que los especialistas dan a su caso. Sin embargo, esta *desposesión* no es necesariamente un *empobrecimiento*: en efecto, sin esta expropiación inicial de su causa, el tratamiento social de los usuarios correría el riesgo de llegar a ser menos eficaz. Entonces, en la búsqueda de relaciones sociales más igualitarias entre dirigentes y usuarios, no voy a intentar ocultar la evidencia negando, por ejemplo, la existencia de ciertas relaciones inevitables de dominación provisional. Pero podríamos preguntarnos: ¿cómo salvaguardar la eficacia del tratamiento, disminuyendo la desposesión inicial de la que los usuarios de los proyectos intervencionistas son ineludiblemente el objeto? Es decir, ¿cómo obrar en vista de la resocialización de los usuarios dando a éstos, en sus relaciones con los expertos sociales, una mínima relación de dependencia?

Pasemos a considerar el modelo “laissez-faire”. Este se basa en una declaración de intenciones que gira en torno a la “aceptación incondicional del cliente”, “libre expresión de sentimientos”, “no juzgar”, “autodeterminación”, etc. Ahora bien, según esta lógica, uno puede estar inducido a pensar que, finalmente, los expertos no son en absoluto necesarios, que vale más que las cosas sigan su cauce, que conviene que el tiempo permita madurar a los clientes, que no es oportuno turbar a estos clientes con intervenciones que, desde luego, no solicitan que es preferible, escucharles puesto que tienen muchas cosas que enseñarnos, etc. Un ejemplo claro es el del antiguo “55” (Namur), cuando el fundador- responsable, al presentar su Centro en los Repertorios precedentes de las Casas de Acogida, declaraba: “Régimen de total libertad; ejemplos: nada de horarios de entrada, nada de expulsión, nada de forzarlos para que se pongan a trabajar. Ninguna clasificación ni condición de admisión tocante a su pasado (de los usuarios) o a su origen social”.

Por cierto, hoy día, el “55” ya no existe. Después de convertirse en “le 55-Fondation Gendebien” es ahora “Fondation Gendebien-Poverello”. Ahora bien, parece que del “55” al “Poverello” ha habido una cierta evolución, basada, según se dice, sobre la enseñanza extraída de la “acogida salvaje” practicada en la antigua fórmula. Esto lo veremos, por la práctica, más claro en un futuro próximo. No obstante, el análisis de este tipo de proyecto me parece indispensable porque posee, sin discusión, un poder de atracción importante sobre los trabajadores sociales. No nos extrañaremos pues que, además de un buen número de veleidades en uno y otro Centro —sobre todo en sus comienzos— esta tendencia haya conocido otras versiones, especialmente en “Source” (Bruselas), “Les Cérifiers” (Jumet) y, más cerca de nosotros, aunque bajo una fórmula más

controlada, en el “Foyer de Nuit” (Lieja). Esta clase de proyecto fascina realmente a los trabajadores sociales: llegar a la resocialización sin la más mínima coerción y realizando directamente la igualdad de existencia (entre responsables y usuarios) en el seno de la Casa ¡qué sueño! Se comprende que estén obsesionados por tal ideal y que algunos quieran periódicamente materializarlo como estilo de vida que les sería propio. Pero ese sueño ¿es realizable? Si lo es ¿en qué medida? Y al querer aproximarse demasiado a él ¿no se quema las alas, como fue el caso en las experiencias anteriormente citadas?

Sea cual sea la solución a esta cuestión de fondo sobre la viabilidad a largo plazo de tal proyecto, uno puede simplemente preguntarse: ¿si se deja jugar así la espontaneidad, querrá eso decir que, sobre el plan del trato social, ya no habrá más relaciones de fuerza? ¿que ya no se impondrá “la ley del más fuerte? No. De hecho, los responsables de estos Centros, al querer limitarse a estimular la emergencia de lo natural de cada uno, han llegado a privilegiar la dominación, a veces salvaje, de las superioridades naturales. Estos responsables, porque no quieren arbitrar las relaciones interpersonales, permiten, en sus Casas de Acogida, “la ley de la jungla”. Por consiguiente, la relación de fuerzas no se supera porque se juegue a la fraternidad en un régimen que se pretende de “autogestión completa”. Al contrario, es incluso posible que una tal relación de fuerzas no controladas se vuelva tanto más acentuada.

En consecuencia, si uno se deja llevar por una apreciación que tiene como punto de partida una declaración que niega la dominación, puede llegar finalmente a hacer depender todavía más los usuarios del orden social que les excluye. Mientras que si se desarrolla un proyecto intervencionalista que, de manera concomitante, analiza con los usuarios el tipo de relación de fuerzas que deben afrontar para encontrarse en posición fuerte en la sociedad, sin duda se desencadena una desposesión inicial más o menos importante, pero que puede permitir, más tarde, recuperar su autonomía con respecto a los trabajadores sociales de los Centros de Acogida y en el seno de la vida social.

Añadamos que es posible todavía afinar más el análisis de los dos primeros “proyectos tipo”. Porque, tanto el redentor como el modelo hacer- valer, pueden, según los Centros, presentar modos de expresión o variables diversas. Ahora bien, si intentamos tipificar estas variables, comprobamos que éstas corresponden a tres posibles formas de promover hoy la resocialización entre los usuarios de los Centros de Acogida:

- ya sea que esta resocialización es perseguida, ante todo, haciendo apelación a *los valores tradicionales*: por ejemplo, en una Casa Maternal, insistiendo en los roles de esposa, de madre y de ama de casa, al servicio primordial del marido, de los niños, del pequeño grupo familiar, etc.;
- ya sea que se da la prioridad al desarrollo psico-afectivo de la

propia persona, considerada como centro de referencia dominante de la resocialización: por ejemplo, previendo un proceso progresivo que va desde la primera acogida del usuario al apartamento supervisado y a su acompañamiento y orientación al exterior del Centro;

- ya sea, finalmente, que se proponga acentuar la independencia económica del usuario, intentando introducirlo, en la medida de lo posible, en una estructura normal o “alternativa” de trabajo, inserción de donde derivarían después la socialización y la valoración del interesado.

Por consiguiente, la puesta en relación de los modelos redentor y hacer-valer con los valores ya citados (valores “tradicionales”, “psico-afectivos” y “económicos”) para presidir la resocialización de los usuarios, da lugar a seis configuraciones (ver la tabla a continuación) que sería demasiado extenso de detallar aquí.

MODELOS Y VALORES DE RESOCIALIZACION

Valores/ Modelos	Tradicional	Psico-afectivo	Económico
Redentor			
Hacer-valer			

IV. A MODO DE CONCLUSION: Mirada crítica y “conciencia orgullosa” en los conductores de proyectos sociales

Desearía insistir, a título de Conclusión, sobre el carácter generalmente ambigüo del concepto de “proyecto social”. Ciertamente, esta ambigüedad parece bastante extendida. Hace algún tiempo, trabajando con varios directores de enseñanza superior, les expuse la misma pregunta que había hecho a los trabajadores sociales: ¿debo añadir cuál fue su perturbación respecto a un término (proyecto “pedagógico” en este caso) a propósito del cual las instituciones de enseñanza hacen, sin embargo, un uso intensivo?

Pero, ¿cómo esta expresión no sería susceptible de interpretaciones diversas si no la definimos? (Por ejemplo, si Saint Benoît viviera entre nosotros, ¿hablaría de su “proyecto espiritual” como nosotros hablamos de su Regla?) ¿Se quiere hablar de manera precisa, se le puede hacer significar cualquier cosa... y su contrario. Entonces, una comunicación efectiva se hace imposible y la mejoría de la acción problemática. Sin embargo, ¿no se debería profesar que una de las virtudes importantes de los proyectos sociales debiese consistir en permitirnos dominar mejor la acción?

Gracias a un breve análisis componencial, intenté clarificar un poco el campo semántico de esta palabra clave, proponiendo una primera definición. Esta, como se ha visto, nos remite tanto al discurso tocante a los fines y a los medios de las organizaciones referidas, como a la materialización, cristalizada en prácticas cotidianas, de este discurso. Sin embargo, si limitarse a esquivar ataques, embestida tras embestida, no es "pensar lo social", establecer un plan cualquiera de acción tampoco lo es. En consecuencia, para llegar al concepto de proyecto *social*, me parece indispensable, más allá de la simple etiqueta, que los conductores de proyectos precisen también su propia *visión de lo social*.

A mi juicio, una mejor aprehensión de estos tres componentes (declaración de intenciones, materialización, visión de lo social) será favorecida por un desglose del ante-proyecto en sus principios o sus elementos. Además, tal descomposición es la que puede ayudarnos a construir el sistema de referencia a partir del cual se hará la evaluación del proyecto, es decir, su toma de información cualitativa y cuantitativa.

Más allá del trabajo analítico, será entonces posible, gracias a la puesta a punto de figuras, de esquemas o de modelos, de unir y de comparar diversos aspectos de un proyecto para fusionarlos en ideas nuevas más simples y más claras.

Es precisamente para ilustrar este último proceso por lo que he tratado de poner en relieve, a partir del sistema de acción actualmente en vigor en los Centros de Acogida belgas, variables que me parecieron importantes para permitir la comparación entre los tres modelos aplicados hoy en día. Un tal trabajo de comparación crítica abre la vía a un conocimiento más profundo de cada proyecto, al mismo tiempo que amplía la estrategia de los intervenientes. Esperemos, pues, que los responsables de los proyectos sean también suficientemente *responsables de ellos mismos* para no rechazar el conocer las implicaciones del modelo que ponen a punto: ¿cuales son, por ejemplo, las consecuencias positivas y negativas, mayores y menores, a corto y largo plazo de sus opciones?

Con todo, así como toda verdad no puede quizás ser declarada siempre, tampoco es bueno que la ambigüedad sea siempre inmediatamente desenmascarada. Porque me parece que el hecho de señalar precipitadamente la ambigüedad, hace correr el riesgo, en ciertos casos, de beneficiar a las proposiciones débiles, tales como la mayor parte de los trabajadores sociales, se exponen, al realizar bruscamente el significado ambigüo de sus prácticas, a ser desmoralizados. Es posible, pues, que, en ciertas ocasiones, sea oportuno inducir modificaciones por una práctica antes de someterse a un socioanálisis en profundidad. En este sentido, el proyecto social ¿no tiene la virtud, gracias a la pasión colectiva que puede desencadenar y a la valoración que ofrece, de conservar las personas interesadas en el campo del trabajo social?

Por consiguiente, no me parece siempre oportuno llamar bruscamente la atención sobre un análisis crítico de los proyectos sociales. En mi opi-

nión, tal crítica sería nada más pertinente en la medida en que los conductores de esos proyectos hubiesen ya iniciado un proceso analítico de retroacción intervención-proyecto.

Porque, en el fondo, me parece que los trabajadores sociales no pueden desarrollar un movimiento colectivo —ni siquiera una acción individual— a no ser que estén animados antes de una “conciencia orgullosa” de lo que ellos son. En efecto, el desarrollo del entusiasmo, el cual exige el reforzamiento de la fe en nuestras propias posibilidades, ¿no es una de las condiciones previas a cualquier intervención? Es necesario, ciertamente, que un proyecto sea bien definido. Pero lo es más todavía que ese proyecto *exista*.