



ALBOAN
www.alboan.org



El acompañamiento como valor de la cooperación descentralizada



GARAPENERAKO
LANKIDETZAREN
EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE
COOPERACIÓN PARA
EL DESARROLLO



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

Cuadernos de cooperación ALBOAN

1. La cooperación descentralizada a debate
2. Resignificando la eficacia. Nuestra propuesta
3. Un mundo en profundo cambio. Una mirada al contexto y los retos para las organizaciones de cooperación
4. Reconociendo el pasado para mirar al futuro: la cooperación descentralizada vasca entre la institucionalización y la crisis
5. Reconociendo el pasado para mirar al futuro: la educación para el desarrollo de la sensibilización a la movilización
6. En búsqueda de claves para la mejora de la cooperación descentralizada y su acción humanitaria
7. ¿Puede especializarse la cooperación descentralizada en el apoyo a la descentralización?
8. Procesos de desarrollo económico alternativo, local y regional. Una apuesta de la cooperación descentralizada
9. La eficacia del género o el género en la eficacia
10. El acompañamiento como valor de la cooperación descentralizada

El acompañamiento como valor de la cooperación descentralizada



Edita:

ALBOAN

Padre Lojendio, 2 - 2º • 48008 Bilbao
Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938

Avenida Barañain, 2 • 31011 Pamplona
Tel.: 948 231 302 • Fax: 948 264 308

C/ Ronda, 7 - 4º I • 20001 San Sebastián
Tel.: 943 275 173 • Fax: 943 320 267

Monseñor Estenaga, 1 • 01002 Vitoria-Gasteiz
Tel.: 945 202 676 • Fax: 945 202 676

alboan@alboan.org
www.alboan.org

Autoría: Ainhoa Artetxe-ALBOAN

Año 2013

Portada: Muxotepotolobat

Diseño y maquetación: Marra, S.L.

Imprime: Lankopi, S.A.

Se autoriza la reproducción parcial de esta obra, siempre que ésta no tenga fines comerciales y la fuente sea citada.

Índice

1. Presentación	5
2. ¿Qué entendemos por acompañamiento?	7
2.1. Distintas formas de entender el acompañamiento	8
2.2. El acompañamiento personal y grupal	9
3. Los aprendizajes en el acompañamiento a organizaciones del sur	15
3.1. Las necesidades más sentidas	15
3.2. ¿Qué valoran y nos piden las organizaciones aliadas?	16
3.3. Los aprendizajes desde la experiencia	17
4. Nuestra propuesta de acompañamiento en el ámbito de la cooperación al desarrollo	19
4.1. En el enfoque	19
4.2. En la práctica	20
5. Debates pendientes	25
6. Bibliografía	29

1. Presentación

Con el objetivo de aportar a la construcción colectiva de discurso y de herramientas que permitan al conjunto de los actores de la cooperación vasca encontrar claves prácticas de eficacia, presentamos el presente cuaderno *“El acompañamiento como clave de eficacia”*. Este cuaderno presenta de manera muy sencilla algunas reflexiones que planteamos desde **ALBOAN** y, en diálogo con nuestras organizaciones aliadas, como maneras de trabajo y relación que debemos cultivar en el ámbito de la cooperación.

Una de las más fundadas críticas a la cooperación descentralizada en su realidad actual es la verticalidad de la cadena de la ayuda, con las dificultades que conlleva de falta de participación en las decisiones en los escalones bajos de la misma y de falta de conocimiento sobre la realidad en los eslabones altos de ésta.

Es un esquema que la cooperación descentralizada puede y debe superar. Gran parte de la cooperación que han promocionado los gobiernos autonómicos y entidades locales ha optado por los proyectos y programas vía ONGD como instrumento para desplegar su política. Se suele atribuir a este instrumento los males de la cadena de la ayuda. Sin embargo, es necesario reconocer que, detrás de él se esconde la cercanía al contexto y las problemáticas que experimentan las poblaciones del Sur que las ONGD hemos tenido y protegido a pesar de tanta formulación, marco lógico y justificación. Esta cercanía es muy valorada por la ciudadanía, que siente la satisfacción de ver cómo los recursos son invertidos en programas de cooperación dirigidos a quienes más lo necesitan. En este camino, las ONGD hemos ido desarrollando relaciones de muy largo recorrido (se miden ya en décadas) que podemos aportar a la mejora de la cooperación descentralizada.

Sin embargo, son ya obvias las limitaciones de este enfoque y es necesario superar ese esquema para pasar a instrumentos diferentes: más adaptados al contexto en el que se desarrolla cada proceso de desarrollo, con menos presupuestos previos sobre lo que debe o no debe ser el desarrollo, más flexibles en la ejecución de las estrategias de intervención planteadas, de más largo plazo, que involucren de la manera más horizontal posible a los agentes implicados en torno al común objetivo de avanzar en las cotas de desarrollo humano fortaleciendo a la sociedad civil y las administraciones locales a uno y otro lado de frontera invisible Norte Sur.

Este enfoque precisa del **acompañamiento** como filosofía de cooperación que impulsen nuestros gobiernos autonómicos y locales. Entendemos el acompañamiento como un camino compartido de escucha, diálogo y apoyo en ambos sentidos; además de planificación, ejecución conjunta y mutua rendición de cuentas, en el que ambas partes nos enriquecemos e interpelamos mutuamente. Un acompañamiento que conlleva superación de resistencias internas, audacia para afrontar grandes retos, lucidez y perseverancia en los momentos de dificultad. Este modo de operar se debe visibilizar en alianzas estratégicas de largo plazo, entre algunos actores sociales e institucionales descentralizados del Norte y del Sur.

Por ello, este cuaderno plantea nuestras reflexiones y anhelos en la promoción del acompañamiento como enfoque y estilo de trabajo. Queremos fortalecer la idea de que es urgente desarrollar enfoques de alianza, y no de contrato, trabajar con las organizaciones aliadas y agentes de la cooperación por renovar nuestras relaciones y crecer acompañándonos por la búsqueda de la justicia y el bien común.

Finalmente, es necesario clarificar que las reflexiones que compartimos toman notas y conceptos de otros documentos elaborados por **ALBOAN** y por la Provincia de Loyola de la Compañía de Jesús, que aportan y dan sentido a nuestro estilo de trabajo en el ámbito de la cooperación internacional.

2. ¿Qué entendemos por acompañamiento?

Entendemos por acompañamiento el estilo y la forma de trabajo que las organizaciones de la sociedad civil y agentes de la cooperación descentralizada cultivan y promueven como manera de relacionarse entre ellas. Es el elemento que impregna la filosofía de la cooperación y que favorece el establecimiento de vínculos de largo plazo entre territorios, grupos humanos y autoridades, sosteniendo una cooperación de ida y vuelta, de construcción conjunta del bien común.

Para la cooperación descentralizada acompañar supone establecer alianzas en lo local y regional donde lo importante es el reconocimiento mutuo, la lealtad y la reciprocidad. Estar al lado de las personas que más lo necesitan trabajando por la justicia implica perseverar desde abajo, desde lo cotidiano, desde lo pequeño. Para nuestro trabajo de cooperación entendemos el acompañar como un camino compartido de escucha, de diálogo y de apoyo permanente, en el que el conjunto de actores de la cooperación que intervienen, se enriquecen e interpelan mutuamente en lo que son, en lo que hacen y en su manera de actuar.

El acompañamiento así entendido nos permite a las organizaciones de la sociedad civil y agentes de la cooperación descentralizada agregar valor a nuestra acción, al aportar más cercanía y horizontalidad, y dotar de concreciones a nuestra misión para contribuir al avance del desarrollo humano y de la lucha contra la pobreza.

El acompañamiento entendido como una construcción de relaciones:

- Con horizontes compartidos.
- Con horizontalidad.
- Con confianza mutua.
- Con una comunicación fluida.
- Resolviendo los conflictos que pudieran surgir.
- Con diálogo abierto.
- Con un alto grado de conocimiento mutuo.
- Con relaciones de aprecio mutuo.

2.1. DISTINTAS FORMAS DE ENTENDER EL ACOMPAÑAMIENTO

Conviene recuperar distintas maneras de entender el concepto de acompañamiento, que tanto utilizamos en la intervención social. Estas distintas maneras de comprender el concepto nos pueden ayudar a entender la diversidad de formas de acompañar y a identificar para el trabajo que realizamos desde la cooperación al desarrollo, en este momento histórico, qué tipo tenemos que promover y cultivar.

- Una forma de acompañamiento es **la amistad**. Las relaciones que tejemos durante la vida son un espacio en el que compartimos la vida en su sencillez y en su profundidad, en simetría mutua. Un espacio donde dejar reposar nuestros miedos y cansancios y donde celebrar tantas cosas buenas que nos suceden en lo cotidiano. Desde nuestro trabajo de cooperación constatamos la multitud de relaciones y amistades que vamos tejiendo, y ponemos en valor esos espacios de relación personal con aliados de distintos países, de diversos contextos que nos permiten sintonizar, abrazar una causa y luchar por ella hombro a hombro.
- Otra forma consiste en el **acompañamiento de personas** en su desarrollo humano, un modo mucho más asimétrico que el anterior y que constituye el modo básico en que los seres humanos ayudamos en su crecimiento a los niños y niñas, a los y las menores. En él hay protección, dosificación de experiencias, paciencia y espera, respeto y amparo de una libertad aún inexperta, y cariño. Con el paso de los años este acompañamiento tiene que evolucionar hacia una relación de mayor simetría para no ahogar la autonomía y la creatividad. Este acompaña-

miento es más común en la cooperación en su despliegue de educación para el desarrollo. Cuando acompañamos a personas menores en su tránsito desde la sensibilización al compromiso podemos decir que estamos llevando a cabo una labor de acompañamiento de este tipo.

- Hay también **acompañamientos** que podríamos llamar **instrumentales**, en los que aprendemos junto a docentes, un arte, un oficio, una tarea profesional o algún saber que requiere conocimientos, habilidades, actitudes y dosis importantes de sabiduría. Este acompañamiento también es asimétrico y tiene un fin. Requiere de la persona acompañada paciencia, empeño y humildad. De quien acompaña, no menor paciencia y confianza en la persona y sus posibilidades, apostar por ella.

Aún en el caso de los acompañamientos asimétricos, la experiencia nos muestra que en todos los procesos siempre se dan espacios para el aprendizaje mutuo.

Pero además, hay otro acompañamiento entendido como una *ayuda clave del servicio solidario*, servicio que nos acerca hacia el horizonte del desarrollo humano al que como sociedad aspiramos.

Este acompañamiento nos anima y empuja para acompañar personas, grupos y organizaciones de la sociedad civil. De él podemos extraer elementos valiosos, para que las personas y colectivos podamos crecer y dar lo mejor de nosotros/as mismos/as.

2.2. EL ACOMPAÑAMIENTO PERSONAL Y GRUPAL

En la cooperación al desarrollo acompañamos procesos personales y grupales de manera muy natural. Por ejemplo, las experiencias de educación para el desarrollo orientadas al voluntariado, a la promoción de una educación transformadora o a experiencias y rutas de crecimiento personal propuestas desde la EpD. El acompañamiento grupal también es frecuente, tanto en la acción de educación como en la relación con aliados en el Sur. Por ello distinguimos, al menos, estos dos ámbitos del acompañamiento que nos dan pistas para orientar nuestras estrategias y formas de trabajar.

Por lo que respecta al **acompañamiento de personas**, lo entendemos como **un proceso que promueve el desarrollo del propio potencial humano en el compromiso con una misión compartida y solidaria.**

Este proceso permite a las personas desplegar sus capacidades humanas, clarificar sus motivaciones, reconciliarse con sus límites y fracasos y perseverar en sus opciones vitales. Esto se realiza en un ambiente que fomenta la creatividad e iniciativa personales para promover su autonomía.

Se trata por tanto de un:

- *Proceso* adaptado a la persona, que parte de su realidad concreta y de su momento vital, estableciendo una secuencia de pasos que se orientan hacia el desarrollo de su plenitud profesional y humana.
- *De desarrollo integral* de la persona, en todas sus dimensiones de madurez humana.
- *Para el compromiso* con una misión compartida y solidaria, con la que se pretende alcanzar un mayor bien para todas las personas.

Tenemos que reconocer con honestidad, que el acompañamiento contiene un elemento de *asimetría*: una persona acompaña y otra es acompañada. A su vez, incluye una *reciprocidad* (crecimiento-aprendizaje) que lleva al enriquecimiento mutuo y que permite que las dos personas se perciban como compañeras en la construcción conjunta de la misión. Reconocer estos dinamismos nos facilita clarificar de qué hablamos cuando decimos que acompañamos procesos personales de transformación, de compromiso social o de implicación. Es necesario reconocer que acompañar a personas supone acentuar algunos fundamentos de ese proceso y tenerlos en cuenta:

- **La búsqueda de sentido**, muchas personas se acercan a experiencias de solidaridad con la necesidad de descubrir y dar significado a la existencia. En nuestra experiencia vemos que el acompañamiento personal puede ayudar a profundizar en esa búsqueda, a orientar opciones. También, constatamos que ese proceso va aumentando a lo largo de la vida del ser humano en estrecha relación con diversos factores relacionados con las experiencias de interacción con el entorno. Por ello, las experiencias que podamos ofrecer de contacto con la realidad, su reflexión e incorporación en el proyecto vital, es fundamental.
- **La interioridad y profundidad de vida**, entendida como los parámetros que ayudan a centrar a la persona en sí misma para su crecimiento en plenitud. Para ello se hace necesario la búsqueda de una vivencia auténtica, personal y centrada del sentir, del conocer y del querer. Esto obliga a disponer de un tiem-

po de calidad para descubrir el diario acontecer de nuestras vidas así como de la capacidad para asumir las tres dimensiones de la temporalidad humana: pasado, presente y futuro, con especial énfasis en el presente. Por ejemplo, en experiencias de voluntariado internacional, o local, esta dimensión es muy importante: de qué manera las organizaciones sociales podemos acompañar para que las personas que viven experiencias de implicación social pueden crecer desde la vivencia de experiencias significativas.

- **Discernimiento e Identidad**, la vida es una continua elección. Nuestras elecciones y las renunciadas que llevan aparejadas contribuyen a ir formando nuestra identidad. La existencia humana es una constante llamada para decidir cómo queremos actuar y qué queremos ser. Esta dimensión, quizá más honda, supone en nuestro trabajo de acompañamiento ayudar a plantear horizontes de compromiso y opciones de vida a muchas personas que encuentran en el ámbito de lo social su espacio vital.

El acompañamiento de personas es:

- Un proceso.
- Que promueve el desarrollo integral.
- Que está orientado al compromiso.

Por otro lado, desde la cooperación, tanto en el Norte como en el Sur, acompañamos y nos dejamos acompañar por grupos e instituciones. Este acompañamiento puede resultar más complejo de visibilizar pero en nuestra acción social tenemos en mano procesos de este tipo, a veces, sin ser tan conscientes de ellos.

El **acompañamiento de grupos e instituciones** es aquel que establece relaciones orientadas a contribuir a cambios sociales, por lo que trabajan desde la reflexión, la incidencia, el servicio a los colectivos más vulnerables y/o en propuestas de participación. Éste es un condicionamiento primordial de este acompañamiento al que nos referimos: **existe un grupo humano ilusionado y comprometido con la transformación social.**

En ese contexto, el acompañamiento de grupos e instituciones es **un proceso que promueve el potencial de las organizaciones y de las personas que las componen, a fin de que puedan ofrecer un mejor servicio solidario y enriquecerse mutuamente.**

Como resultado de este proceso se dan relaciones que adoptan en el tiempo concreciones diferentes. La experiencia dice que éstas van evolucionando con idas y venidas, encuentros, desencuentros y reencuentros. De manera particular, los cambios personales y el crecimiento de las instituciones van modificando el tipo de relación.

Como en el acompañamiento de personas, en el de grupos y personas existen también una serie de actitudes y fundamentos previos que posibilitan el diálogo, la escucha y el apoyo que enriquece e interpela en la relación. Estos son:

- **Empatía**, que permite descubrir la afinidad de las organizaciones en las evidentes diferencias externas.
- **Apertura**, un deseo de acompañar y de ser acompañada. Ese interés debe dar lugar a una apuesta por lo que esa relación puede dar de sí.
- **Cercanía, afecto y aprecio mutuos**, que precisa de periodicidad en los contactos directos. La relación va más allá de lo estrictamente laboral y cuida las relaciones interpersonales.
- **Distancia afectiva** que impida perder objetividad.
- **Respeto**, a los ritmos, a las maneras de ser, de reaccionar, de decidir... Es preciso anteponer la escucha y la aceptación, a la crítica o la descalificación.
- **Paciencia**, para acompañar los ritmos.
- **Compromiso institucional mutuo**, en el proceso diseñado en común, construido sobre una confianza recíproca.
- **Reconocimiento**, del aprendizaje que se deriva de este proceso así como flexibilidad para llevarlo a cabo.
- **Voluntad política institucional**, para llevar adelante el proceso evitando personalismos.
- **Cauces de comunicación y participación**, de las personas implicadas tanto en la propuesta de acompañamiento, como en la definición de las bases sobre las que se fundamenta.
- **Desarrollo de conocimientos y habilidades**, y transmisión de valores en los modos de hacer, mediante una afectividad que se alcanza por el trato y la cercanía.

- **Evaluación y revisión**, periódicamente para que las relaciones se mantengan en el tiempo en la medida en que se manejan bien los conflictos y se comparte un discurso construido conjuntamente.
- **Relación institucional estable**, que contribuya a todo lo anterior

Este acompañamiento entre grupos, organizaciones o aliados es fundamental para la cooperación al desarrollo. En la medida en que podamos construir relaciones de acompañamiento mutuo con estas características nuestro trabajo será más eficaz y más coherente con aquello que queremos promover en la sociedad. Muchas veces las relaciones entre organizaciones sociales se vuelven complejas. Es necesario detenernos y pensar de qué manera podemos cultivar un estilo de relación, basada en el acompañamiento mutuo, que nos permita contribuir de manera más eficaz a los objetivos de transformación social que compartimos. En el caso de las organizaciones aliadas del Sur, es necesario que reflexionemos, con honestidad, de qué manera estamos acompañando y relacionándonos.

El acompañamiento no es:

- Dirigir.
- Aconsejar.
- Una técnica.
- Alinear.

Desde la cooperación descentralizada tenemos que apostar decididamente por la construcción de relaciones de acompañamiento mutuo y desarrollar el enfoque de alianza. Esto supone trabajar duro con las organizaciones aliadas en el Sur para identificar ámbitos de mejora en el tipo de relación. Dialogar con las organizaciones aliadas Norte y las administraciones públicas para replantear nuestras formas de trabajo y orientarlas a relaciones más profundas y estables. Tenemos el convencimiento que un elemento para que la cooperación sea más eficaz es este. La construcción de relaciones más coherentes con nuestros discursos y que nos pongan en sintonía para fortalecer nuestras alianzas y, por tanto, el impacto de nuestro trabajo.

3. Los aprendizajes en el acompañamiento a organizaciones del Sur

3.1. LAS NECESIDADES MÁS SENTIDAS

Durante la ejecución de la Planificación Estratégica 2009-2013 **ALBOAN** se planteó la importancia de medir el grado de satisfacción de las organizaciones aliadas del Sur con el objetivo de orientar, reforzar y en su caso, mejorar el acompañamiento que realiza.

Para ello se recogieron cuatro aspectos fundamentales del acompañamiento:

- i. un diálogo **estratégico**
- ii. la colaboración en **proyectos, programas y procesos**
- iii. la colaboración en **otros aspectos** como las asesorías, las investigaciones, el voluntariado etc...
- iv. y finalmente **la definición de un buen acompañamiento** según cada una de las organizaciones consultadas.

Como resultado de este ejercicio, hemos podido identificar que uno de los aspectos más importantes para las organizaciones aliadas del Sur es *compartir la visión y el planteamiento estratégico*. Otro aspecto muy destacado es la necesidad y el valor que tiene la *colaboración en proyectos, programas y procesos*, sobre todo en el ámbito de la financiación.

Para nuestras aliadas Sur el estilo de trabajo es muy importante. Sus demandas se relacionan con promover de forma comprometida relaciones de horizontalidad,

confianza, resolución de conflictos, comunicación, diálogo abierto, conocimiento mutuo y aprecio. Las relaciones de la cooperación no solo se basan en la eficacia de los proyectos sino en esos procesos a largo plazo que permiten la *construcción conjunta de las propuestas* posibilitando *espacios de intercambio y reflexión conjunta*.

En nuestra experiencia constatamos lo clave que es establecer estas relaciones de largo aliento, basadas en intangibles que rebasan la tradicional cadena de la ayuda. Sin ellas, continuar cooperando en los contextos de crisis sería casi imposible. La solidez de nuestras relaciones nos permite buscar nuevas formas de trabajar, incentivar la creatividad y mirar juntos un horizonte que puede ser complejo pero que caminamos acompañándonos.

3.2. ¿QUÉ VALORAN Y NOS PIDEN LAS ORGANIZACIONES ALIADAS?

Esta evaluación de medio término realizada durante 2011 evidenció que las organizaciones del Sur destacan de manera especial la confianza mutua, la horizontalidad y las relaciones de aprecio mutuo en el trabajo con **ALBOAN**. En este sentido se señala:

- El compromiso de las personas que conforman los equipos de trabajo y su conocimiento de las instituciones y de los procesos en los que se hallan inmersas.
- La cercanía, horizontalidad y actitud de apertura.
- La valoración y reconocimiento del trabajo que realizan todas las instituciones y organizaciones del Sur.
- La comunicación directa y fluida.
- El respeto a los procesos institucionales de las organizaciones aliadas del Sur.
- La claridad en las líneas estratégicas y los objetivos institucionales en la ONGD Norte.
- La participación en espacios de reflexión conjunta (seminarios, encuentros, etc.).
- La dedicación de tiempo, recursos técnicos y financiamiento al refuerzo de capacidades institucionales en las organizaciones aliadas.

- El acompañamiento presencial y virtual en la construcción de propuestas y el apoyo financiero a las mismas.
- El trabajo de incidencia pública.

3.3. LOS APRENDIZAJES DESDE LA EXPERIENCIA

En todos los ámbitos de la relación con las organizaciones aliadas del Sur hay un camino de mejora por recorrer en la orientación de la colaboración y en el acompañamiento que se les brinda. En este sentido se destacan:

- La importancia de dedicar recursos, económicos y de tiempo, al refuerzo de las capacidades de las organizaciones aliadas, por ejemplo, en temas técnicos.
- La realización conjunta de evaluaciones y sistematizaciones para compartir aprendizajes.
- El intercambio de información sobre las instituciones y sobre las experiencias de trabajo.
- El reconocimiento a las visitas a terreno y el estilo de acompañamiento cercano, próximo, horizontal y basado en la estima mutua.
- Estar vigilantes a elementos del contexto y del país (incertidumbre económica, legislación), la organización (líneas institucionales, libertad de acción) y cambios en los mismos.
- Las experiencias y relaciones previas negativas o la escasa apertura ante propuestas surgidas de acompañamientos anteriores.
- Acompañar con tiempo los ritmos y las coyunturas institucionales.
- Mayor diálogo desde el inicio sobre misión y visión institucional: compartir los procesos de planificación estratégica y apoyar el fortalecimiento institucional de las organizaciones aliadas.
- Mayor fluidez en la comunicación, no solamente en momentos puntuales.
- Mayor presencia de personal en los procesos de fortalecimiento de las organizaciones aliadas para facilitar la transferencia de herramientas y el apoyo técnico.

4. Nuestra propuesta de acompañamiento en el ámbito de la cooperación al desarrollo

4.1. EN EL ENFOQUE

“Nuestro modo de actuar, en toda actividad, se caracteriza por el acompañamiento mutuo.

Entendemos éste como el camino compartido de escucha, diálogo y apoyo permanente, en el que ambas partes se enriquecen e interpelan mutuamente en lo que son y en lo que hacen.

Para hacer posible este acompañamiento, damos espacio a la vivencia espiritual y a las dimensiones de sentido que nos animan, pues somos conscientes de que en ellas surgen las convicciones y la motivación para colaborar en la construcción de una cultura de la justicia”.

De la Misión de ALBOAN (2009-2013)

“Acompañar” sintoniza con elementos centrales de nuestro trabajo con muchas personas y grupos. La construcción de un mundo donde todas las personas puedan vivir con dignidad requiere de un trabajo compartido en el que cada persona, comunidad o entidad pone sus capacidades en juego, para construir un mundo diferente. Desde **ALBOAN** nos incorporamos a este camino poniéndonos a su servicio con actitud de respeto e interés por aprender. Creemos que este encuentro nos recrea como organización y como personas. Se trata de un proceso recíproco, damos y recibimos, acompañamos y nos acompañan.

En el **acompañamiento de personas**, si bien el ámbito y contenido puede ser muy amplio y variado, debemos tener en cuenta que se trata de un acompañamiento abierto a las distintas perspectivas que a la persona a partir de él se le pudieran ir planteando incluido el ámbito de la trascendencia como culminación de una búsqueda de sentido vital.

Este acompañamiento puede estar referido a distintos ámbitos:

- i. Un ámbito *obligatorio* consistente en mostrar un interés sincero por la persona y llegado el caso servirle de contraste en procesos de discernimiento.
- ii. Un ámbito *profesional*, donde la persona sea consciente de que más allá de las obligaciones profesionales con la institución en la que trabaja, existe un campo de adhesión afectiva y compromiso, que puede ser campo de expresión de sus convicciones personales y de su sentido vital.
- iii. Un ámbito de *trascendencia*, donde la persona puede ir expresando lo que vive a nivel interno, su sentido vital.

El **acompañamiento de instituciones y grupos**, busca relaciones de enriquecimiento mutuo que beneficien a las dos partes desde una mayor horizontalidad. Para favorecer la simetría y reciprocidad exigida en este tipo de relaciones se precisa un diálogo fluido y una comunicación efectiva. Esto requiere de espacios para el debate y el contraste. De ese diálogo debe ir surgiendo una convergencia en la manera de entender la relación y de comprender la cooperación.

Sin obviar que en este tipo de acompañamiento existen obligaciones y contra-prestaciones con las que cada parte debe cumplir. De este modo, el acompañamiento puede cesar por la decisión de cualquiera de las dos partes. Exige por tanto, una apertura institucional al contraste y al cambio interno derivado de las propuestas que se reciban.

4.2. EN LA PRÁCTICA

a) El acompañamiento de personas se hace realidad:

- Acompañamiento en la tarea, un lugar primordial para hacer realidad el acompañamiento al que nos referimos es el ejercicio de la coordinación y liderazgo de equipos para promover su crecimiento profesional y lograr un nivel adecua-

do de desempeño. En **ALBOAN** se quiere hacer de manera dialogada, considerando su situación personal y las capacidades y necesidades de cada persona. Esta práctica profundiza en los valores institucionales, promueve la formación integral de las personas y las capacita para dar un mejor servicio a la misión.

- Acompañamiento personalizado, se da en situaciones concretas de experiencias vitales o profesionales. Su ámbito propio son los sentimientos y emociones que los acontecimientos de la vida van generando en nuestro mundo interior. Por tanto se centrará en los aspectos internos de la persona que tienen relación con su vinculación a la misión.

Es importante señalar que no todos los contenidos están presentes en las relaciones de acompañamiento a nivel institucional, ni que todas las relaciones están marcadas por este estilo. Se describe aquí un ideal formal y conocido que puede contribuir a que las relaciones, o algunas de ellas, incluyan una dimensión de acompañamiento que es de gran ayuda para el crecimiento de las personas.

Para su puesta en práctica, se requieren algunas destrezas que ayudan en el acompañamiento:

- La destreza de la acogida y escucha, la comunicación no verbal, el gesto, el tono de voz, el contacto ocular... son claves en el acompañamiento como expresión de una acogida de la persona y sus manifestaciones.
 - La destreza de objetivación, informar; confrontar a la persona en sus discrepancias con respeto e interpretar significados y relaciones para una mayor comprensión de la persona sobre sí misma, su comportamiento, etc.
 - La destreza del preguntar, preguntas adecuadas que ayuden a la persona a conocerse mejor y saber lo que le ocurre.
- b) En el **acompañamiento de grupos e instituciones**, la puesta en práctica de las dimensiones del acompañamiento analizado significa tener en cuenta elementos de distinta naturaleza. Por nuestro trabajo de cooperación para el desarrollo estos elementos van, desde los más estratégicos hasta cuestiones más técnicas u operativas.
- En relación a un diálogo estratégico (fluido y efectivo)
 - Compartir la visión y el planteamiento estratégico.

- Contar con espacios de reflexión conjunta.
 - Participar en las planificaciones estratégicas.
 - Contribuir al fortalecimiento institucional.
 - Incidir conjuntamente.
 - Evaluar nuestro trabajo conjunto.
 - Compartir aprendizajes.
 - Rendir cuentas mutuamente.
- En relación con la colaboración en proyectos, programas y procesos
 - Conseguir financiación.
 - Construir conjuntamente buenas propuestas.
 - Un buen apoyo técnico.
 - Ofrecer herramientas de análisis y gestión.
 - Ofrecer herramientas de planificación.
- En relación a la colaboración en otros aspectos como
 - Asesorías en materia de género.
 - Asesorías en seguimiento y evaluación.
 - Voluntariado.
 - Investigaciones.
 - Compartir experiencias con otras organizaciones del Sur.
 - Comunicar en el Sur el trabajo que se hace en el Norte.
 - Formación específicas.

c) Como estilo de relación con las **Administraciones Públicas**

Establecer relaciones en clave de acompañamiento con las instituciones públicas puede sonar una osadía, pero creemos que el objetivo que nos une, la promoción del desarrollo humano y la justicia social, amerita nuevas formas de relaciones y de maneras de trabajar.

La asociación de las Administraciones Públicas y ONGD permite profundizar en la democratización de las sociedades, al participar en la discusión sobre las políticas de desarrollo en los espacios regionales y locales, tanto en el Norte como en el Sur.

En nuestro contexto, las ONGD jugamos (o podemos jugar) un papel importante en el desarrollo de la política de cooperación al desarrollo de los gobiernos descentralizados, que es discutida, pensada y ejecutada también desde las organizaciones sociales. Los espacios de participación hasta hoy disponibles pueden ser un buen inicio de creación de otros que ayuden a fortalecer enfoques, instrumentos, mecanismos de diálogo y colaboración. Estos espacios de participación nos suponen avanzar más coordinadamente en líneas que son importantes para el desarrollo de nuestras sociedades y de la cooperación para el desarrollo, por ejemplo introducimos trabajo en direcciones tan importantes como la coherencia o la coordinación, impulsamos prácticas como la compra pública ética o el comercio justo.

Asimismo, en el Sur, las ONGD apoyamos la democratización de la sociedad, junto con nuestras organizaciones aliadas, fomentando el fortalecimiento de la sociedad civil para su participación en la discusión sobre políticas públicas vinculadas al desarrollo y, en la medida de lo posible, para la construcción conjunta de dichas políticas. En algunas ocasiones, nuestras intervenciones van directamente relacionadas con la construcción de capacidades en la sociedad civil para su participación en espacios de concertación que los marcos legales van abriendo. En otros casos, posibilitamos la prestación de servicios sociales básicos que con posterioridad se van incorporando a la cartera de servicios públicos.

Queda mucho espacio para avanzar en este tipo de relación con las administraciones autonómicas y locales y con sus homólogas en el Sur. Relaciones entre las propias administraciones y las organizaciones de la sociedad civil que es necesario reforzar. Este tipo de relación permitiría el fortalecimiento mutuo y posibilitaría la implicación de más agentes aumentando, seguramente, el impacto y la eficacia de estas alianzas.

Evidentemente, este camino que nos falta recorrer no será posible si no somos capaces de reconocernos como aliadas, caminantes con objetivos compartidos que desde distintos roles, sumamos a la construcción del bien común. Por ello, pensar en clave de acompañamiento es necesario, queremos promover relaciones más de alianza que de contrato y ser consideramos interlocutoras válidas para la construcción del bien común en nuestro contexto y en aquéllos donde cooperamos.

5. Debates pendientes

Hacer camino en compañía de otras personas y de otros grupos e instituciones significa sentirnos **corresponsables**, como personas e instituciones, en los éxitos y en los fracasos, con capacidad para trabajar en equipo y en equipos distintos y capaces de anteponer los proyectos colectivos conjuntos a mis ideas o ilusiones particulares y/o de una de las partes por buenas que sean. De ahí la importancia de asumir nuestros derechos y deberes y de **participar activa y responsablemente**.

Este estilo que caracteriza la forma de trabajo de las organizaciones de la sociedad civil y otros agentes de cooperación descentralizada, es como una **atmósfera** en la que nos movemos, que se expresa y visibiliza cuando las personas, grupos e instituciones del Sur y del Norte nos conocen y colaboran en nuestras iniciativas. Es un estilo que está hecho de actitudes que llevamos interiorizadas, de las que somos conscientes y que tratamos de cultivarlas en lo cotidiano:

- **La confianza mutua**, que supone un reconocimiento, valoración y aprecio de las personas y organizaciones para las que o con las que trabajamos y colaboramos, en lo que son y en lo que hacen. Al confiar creemos que las actuaciones y decisiones que se toman están guiadas por la buena voluntad y el deseo de avanzar en la misión/ misiones.
- **La escucha y el diálogo**, como modos privilegiados de buscar en común lo que más conviene, que no es siempre lo que parece mejor, sino lo que nos lleva a todas las personas más allá. Implica capacidad de comprender lo que la otra persona o la otra institución nos quiere decir. Y libertad para expresar con respeto y claridad lo que sentimos y pensamos tanto a nivel personal como organizacional.

- **La apertura sincera y el respeto**, dos actitudes clave que permiten a las personas e instituciones darse. Sin apertura no hay modo de generar un clima de transparencia y sin respeto, la apertura puede ser perjudicial. Esto exige cuidar el ambiente de las reuniones, encuentros y comunicaciones.
- **El aprecio y cariño**, que es una actitud de aceptación global de la persona en lo que es.
- **La delicadeza**, que es una expresión en el trato del aprecio y respeto hacia las personas. Incluye además discreción con la información sobre personas y procesos institucionales.
- **La responsabilidad y generosidad**, actitudes a cuidar en el trabajo que buscan acciones de mayor eficacia. La generosidad es especialmente importante en los conflictos que siempre surgen entre las personas y/o instituciones.
- **La paciencia**, que nace de la vivencia propia de que los cambios en personas e instituciones requieren tiempo.

La práctica de estas actitudes en nuestro trato mutuo y en nuestro trabajo nos ayuda a día de hoy, y seguirán ayudándonos, a construir un camino en común y a sentirnos un grupo humano que, en su diversidad y en el aprecio mutuo, vive y trabaja por un mundo más justo y solidario.

El avance hacia el desarrollo humano y la lucha contra la pobreza precisa convicciones, apuestas personales, mucha creatividad, generosidad y gratuidad.

No basta, por tanto, con un trabajo estrictamente profesionalizado, aunque éste sea completamente necesario. Nuestros objetivos de cooperación precisan involucrarnos afectivamente, pues es en los afectos donde se deciden nuestras actitudes vitales que establecen diferencias sustanciales en lo que hacemos.

Por ello hablamos de cuestiones de sentido, de trascendencia, de justicia, o de lo que en las tradiciones religiosas se ha dado en llamar espiritualidad. Que ese sentido vibre en nuestro interior es vital para los objetivos a los que aspiramos. Ese sentido no se ve, pero cuando existe se deja sentir; y cuando falta, se echa absolutamente de menos.

Ese sentido, esas fuentes últimas de motivación de nuestro trabajo, forman parte de nuestro ámbito privado, pero sólo se conservan y crecen si las cultivamos, no

sólo de forma personal, sino también colectivamente. Y en este terreno también podemos acompañarnos, para ayudar a que esas fuentes estén vivas. De modo especial, la comunicación profunda sobre ellas las alimenta:

- Cuando explicitamos las cosas por las que trabajamos y que fueron bien, y aprendemos a verlas como resultado de la implicación generosa de muchas personas.
- Cuando ponemos en común los fracasos y contrariedades y, sin negarlos, los podemos mirar con cierta distancia, sin dejar que nos arrastren hacia la negatividad.
- Cuando celebramos los acontecimientos vitales personales y nos sentimos acogidos y acogidas por las personas.
- Cuando nuestro trabajo o nuestras relaciones nos entusiasman y nos producen esperanza y al compartirlo, ayudamos a otras personas a ver la verdad última de las cosas que hacemos.
- Cuando somos capaces de seguir adelante luchando por la justicia y el desarrollo humano, a pesar de las dificultades y de los contextos adversos.

La eficacia en la ayuda al desarrollo requiere de esta filosofía, de este modo de estar y de hacer, de esta actitud de acompañar y de compartir para transitar un camino que nos ayuda a acompañarnos mutuamente compartiendo los sueños por alcanzar un desarrollo humano que llegue a todas las personas.

6. Bibliografía

Documentación de base para la redacción de este cuaderno:

ALBOAN. El acompañamiento de personas, grupos e instituciones. Estilo institucional de **ALBOAN.** 2011 (Documento interno).

ALBOAN. Evaluación de acompañamiento a organizaciones aliadas del Sur. 2011 (Documento interno).

Marronquin, M. Acompañamiento y Discernimiento. Apuntes, curso Arrupe Etxea 2012-2013. Bilbao.

Provincia de Loyola. El acompañamiento personal. Plan de Formación. 2012.

