

La supervisión en contextos indígenas, experiencia profesional con el programa de farmacodependencias en Santa Cruz del Quiche, Guatemala

Manuel Velasco Vázquez

Introducción

En el presente trabajo se comparte una experiencia de intervención con población indígena a través de la mirada de la supervisión y, más específicamente, a través de la implementación del Modelo Epistemología de la Complejidad Ética y Comunitaria, ECO² (Machín, Velasco, Silva y Moreno, 2010).

Con esta experiencia se pretende posicionar el ejercicio de la supervisión como un espacio valioso en la intervención de Trabajo Social y dar muestra del abordaje realizado con una institución que trabaja con poblaciones indígenas para la atención del consumo de alcohol, situación que a su vez fue percibida como problema significativo en una parte de la población de la zona del Quiche, en Guatemala, donde 90% de la población es indígena (Arriola y Escobar, 2011) y que sufrió una guerra civil entre 1960 y 1996, generando violencia generalizada sobre la población.

Estas características implicaron una reflexión constante desde la interculturalidad, entendida para nuestro caso como el diálogo y encuentro entre las culturas y los sujetos de la intervención, a través de prácticas de interacción institucional, reconocimiento, interdependencia, intercambio de saberes y

reciprocidad frente a las necesidades de la población.

Como datos generales para ubicar el contexto, el Departamento de Quiche está ubicado en el noroccidente de Guatemala. Ocupa una superficie aproximada de 8 378 km² y su cabecera departamental es Santa Cruz del Quiche, se ubica aproximadamente a 2 021 metros sobre el nivel del mar. En 2010, a lo largo de sus 21 municipios, vivían poco más de 921 mil personas. Se estima que 72% de sus habitantes vive en áreas rurales y principalmente se dedican a las actividades agrícolas; se hablan 22 lenguas, tiene 85% de analfabetismo, y uno de cada tres estudiantes entre 12 y 20 años reportó por lo menos un problema social, legal o médico, relacionado con el uso de alcohol (MacKenney, s/a).

La institución local y responsable de desarrollar este proyecto es Cáritas del Quiche, la cual se organiza a partir de la Pastoral Social y que actualmente tiene seis programas sociales que atienden los temas de promoción y ayuda social, agua potable, letrinización, salud, formación social, becas, problemas de la tierra y farmacodependencias.

La supervisión se concretó en este último programa y fue financiado por Cáritas

Alemana, institución privada de inspiración cristiana, que además implicó al tercer actor: el Centro Cáritas de Formación para la Atención de las Farmacodependencias y Situaciones Críticas Asociadas¹ de México, el cual se convirtió en un supervisor que acompañaría desde la experimentación del Modelo² ECO², como nueva propuesta para la atención del consumo del alcohol.

La supervisión en Trabajo Social

Según Carlos Arteaga (2004), a pesar de su relevancia, la supervisión es un espacio de intervención del Trabajo Social con un potencial poco visibilizado y reconocido como parte de las funciones de nuestra profesión.

Sin embargo, su importancia radica en el impacto que se puede generar en

los procesos de intervención social para promover cambios cualitativos en relación con el abordaje de los programas y la relación con la población atendida, partiendo del hecho de que a menudo encontramos iniciativas y proyectos de intervención social, tanto en el sector público como en el privado, inspirados en el "activismo" y la idea de que es suficiente con la "buena voluntad", generando como resultado acciones improvisadas, desarticulación y desorganización del trabajo, desaprovechamiento de recursos, entre otros efectos, con una constante organizativa: la ausencia en el uso de métodos y teorías acordes con los procesos sociales y la complejidad de la realidad. Esto, sin duda alguna es una de las fuentes del fracaso en las intervenciones sociales y, por tanto, de la práctica profesional del Trabajo Social.

Para profundizar en la importancia de la supervisión, retomo la propuesta de Caparros (Escartín, Lillo, Mira, Suárez y Palomar, s/a), quien describe la supervisión en Trabajo Social como un proceso teórico-práctico y componente que potencia el desarrollo de la disciplina. Su objetivo es incrementar las habilidades profesionales, las buenas prácticas y la calidad del trabajo con los sujetos en la atención de sus problemas y necesidades sociales.

Carmina Puig (s/a) propone la supervisión como un meta-trabajo, es decir, una intervención sobre el trabajo de base, una reflexión de segundo nivel donde se hace una observación de lo planeado y de los resultados obtenidos de la práctica revisada, que brinda orientaciones para el seguimiento, basados y fundamentados en la lectura de las teorías y metodologías que pueden fortalecer los resultados.

¹ El Centro se constituyó legalmente el 8 de junio de 2001 con los objetivos de: a) Investigación (especialmente sobre la diversificación y actualización de los contextos de aplicación del modelo ECO²). b) Formación en la acción a equipos de agentes sociales para la intervención en situaciones de sufrimiento social, con la finalidad de la profesionalización del voluntariado, la especialización de los profesionales y el fortalecimiento institucional. c) Fortalecimiento institucional de OSC para mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de las intervenciones institucionales sobre fenómenos de sufrimiento social. d) Incidir en las políticas públicas relacionadas y crear una cultura consensuada en torno de fenómenos de sufrimiento social.

² El modelo ECO², en realidad, es un metamodelo, es decir, un modelo para elaborar modelos. A partir de un marco teórico y metodológico, que realiza un proceso de formación en la acción de equipos de agentes sociales para que, en un contexto determinado, se lleve a cabo una investigación en la acción que le permita a cada equipo construir un modelo de intervención sobre algún fenómeno de sufrimiento social, con base en un diagnóstico a profundidad y el diseño de una estrategia, así como para contar con elementos para ejecutarla y evaluarla.

Dentro del Modelo ECO² se hace referencia a la teoría de la cibernética, principalmente a partir de los trabajos de Winer y Walter (Machín et al., 2010), ya que aporta en el ejercicio de la supervisión vista como un espacio de reflexión de segundo nivel y como pauta de autoorganización que, entre otras cosas, ayuda a entender la resistencia al cambio dentro los sistemas sociales y que se fundamenta en la observación del *feedback*, entendido como retroalimentación o retroacción, que según la teoría, es un proceso que controla el sistema al reintroducir los resultados de su acción en el pasado.

Entonces, la supervisión desde el Modelo ECO² propone una acción reflexiva donde se observa, por un lado, la actuación del equipo y la institución, y donde también se observa la relación que este equipo e institución construyen con la población, observando y reflexionando sobre los efectos que se producen. Así, la supervisión ayuda a controlar la intervención del equipo a partir del acompañamiento, retroalimentación y en un constante encuentro con las teorías, los métodos y los instrumentos para el aprendizaje desde una práctica profesional reflexiva.

Se entiende que la supervisión tiene relevante importancia como herramienta fundamental para controlar, dar seguimiento y evaluar el desempeño de los profesionistas en el ámbito de lo social y más específicamente en Trabajo Social, y que este ejercicio implica co-construir procesos relacionales de aprendizaje y crecimiento, donde las instituciones y los equipos, junto con el supervisor, analizan las situaciones problemáticas, compartiendo emociones, sentimientos e ideas para lograr la continuidad, dar rumbo y sentido,

y realizar las estrategias que abonen en el éxito de los proyectos que acompañamos.

Descripción y desarrollo

La supervisión fue dirigida al proyecto de farmacodependencia de Cáritas del Quiche, institución con personalidad jurídica cuyo objeto social, entre otros, es:

Promover toda clase de programas y actividades para la prevención del alcoholismo (...) toda clase de programas y actividades para el tratamiento, recuperación y rehabilitación del enfermo alcohólico.

Para su desarrollo implicó la construcción de tres equipos de trabajo con abordajes específicos: el equipo de trabajo en comunidad local, con un trabajo centrado en la prevención de farmacodependencias; el equipo de tratamiento de farmacodependencias, y el equipo de salud mental para atender a poblaciones víctimas de la violencia después de la guerra. Como antecedente, cabe señalar que estos programas abordaban perspectivas, enfoques y estrategias diferenciadas y separadas.

Así se decide la aplicación de un nuevo modelo de intervención, donde se transitará del modelo AA a un modelo de comunidad terapéutica y de un proyecto de prevención comunitaria centrado en la realización de pláticas hacia la construcción de dispositivos de organización para la reconstrucción del tejido comunitario y el empoderamiento de la red de promotores para la prevención y contención de los usuarios de alcohol. Esta iniciativa, además, se acompañaba de la idea de una mayor articulación de los servicios y programas de tratamiento, prevención y salud

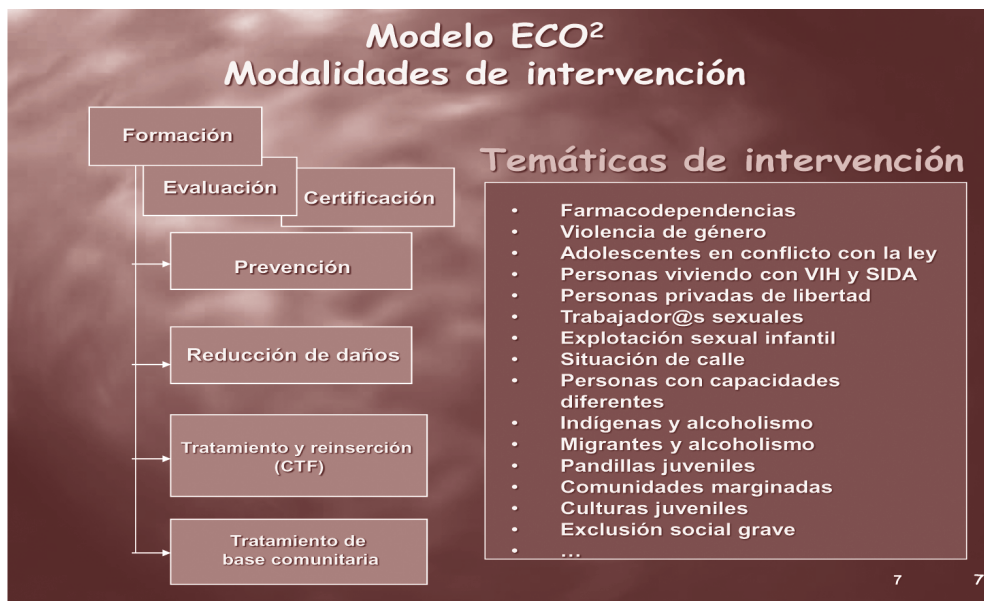
mental, logrando así mayor coherencia institucional.

El proceso de supervisión consistió en un acompañamiento continuo, realizado entre los años 2001 y 2004, con aproximadamente ocho supervisiones, realizadas a través de visitas y encuentros *in situ*. Para los objetivos de este trabajo y por cuestiones de espacio, sólo se citarán dos de las supervisiones que consideramos pueden tener relevancia por su conexión con el tema.

El ejercicio de la supervisión fue realizado con diferentes actores del proyecto, entre ellos, los directivos de Cáritas del Quiche, los responsables de los tres equipos de trabajo, los operadores de los programas y también algunos encuentros con la población atendida. En dichos espacios se realizó una revisión de la práctica profesional profundizando sobre los alcances

y las necesidades de cambio y, en forma paralela, se realizaron procesos de formación para el conocimiento y apropiación del nuevo Modelo.

Como parte de su aplicación, el Modelo ECO² sugiere la diversificación de las modalidades de intervención, acordes a la complejidad de los sistemas sociales, dando como tarea de la supervisión la necesidad de un acompañamiento para el reconocimiento de sus teorías, metodologías e instrumentos propios, además de formar y reflexionar en constante retroalimentación, en conexión constante de la relación teoría y práctica. De esta manera, la supervisión trabaja para dar coherencia y articulación entre las modalidades de trabajo y fortalece la institución para responder a las diferentes situaciones del consumo de alcohol y la compleja realidad del Quiche.



Modalidades de Intervención. La imagen explica las diferentes modalidades de experimentación del Modelo ECO² y la flexibilidad para la atención como resultado sistematizado de una larga lista de aplicaciones.

Fuente: elaboración propia.

El instrumento que recupera todo el proceso dentro del marco de supervisión es referido como *Briefing* (o carta de informe), y en general contiene los siguientes apartados: datos generales, nombre del supervisor, fecha de encargo, acuerdo de cobertura, nombre del proyecto, lugar de la supervisión, nombre de la institución a ser asesorada, datos generales de los referentes institucionales, fechas de inicio y término de la supervisión, objetivo de la supervisión, breve informe de la supervisión, breve informe de problemas hallados, retroalimentación, sugerencias y acuerdos.

Para ejemplificar y entender el proceso de supervisión, cito en seguida algunos de los apartados de un par supervisiones realizadas entre 2001 y 2004:

Briefing del 21 al 25 de mayo de 2001

Objetivo: primer contacto y acercamiento para supervisar la construcción de la comunidad terapéutica de farmacodependientes, el proyecto de prevención en comunidad local y su articulación con el proyecto de salud mental para la atención de víctimas de la guerra.

Problemas observados: los equipos trabajan en la definición de criterios para construir las nuevas propuestas de intervención bajo la necesidad de comenzar experimentar el Modelo ECO², en el caso del equipo de prevención, se piensa en una comunidad cercana a Santa Cruz del Quiché para la experimentación de los instrumentos del diagnóstico "Sistema de Diagnóstico Estratégico" (SiDiEs). En el caso del equipo de Comunidad Terapéutica, describen dificultades en el manejo de los pacientes y observan la necesidad de establecer los criterios para reconducir la relación, se pone como objetivo la revisión del encuadre que entre otras cosas, organiza los tiempos,

actividades, espacios, normas, recursos y objetivos de trabajo. Además, surge una fuerte necesidad de trabajar sobre las relaciones al interior del equipo, en particular, se denuncian fuertes diferencias, conflictos, división y una fuerte sensación de tensión, agotamiento y fracaso.

Situaciones y necesidades de interculturalidad: por un lado, el equipo describe dificultades en la relación con la población, los problemas y necesidades son percibidos en forma distinta y existen muchas dificultades en el anclaje de los servicios. La población no respeta horarios y tiempos de las actividades dentro de los programas, por otra parte, dentro del equipo de trabajo de la Pastoral Social, hay personas de procedencia indígena y también personas que han tenido problemas con el consumo de alcohol, incluso tiempo atrás, algunos de ellos se vincularon como pacientes y después se convirtieron en operadores del proyecto de farmacodependencia, por tanto, son parte de la población y también son parte del problema con el que se quiere trabajar. Tienen la misma cosmovisión, costumbres y formas de relacionarse que la población, ello revela la necesidad de que la institución reflexione y trabaje para el reconocimiento de la cultura local, organización, usos y costumbres, ciclos de participación, ritos y mitos que están detrás y que se reflejan en la trama de relaciones.

Supervisión del 28 de abril al 1 de mayo de 2002

Objetivo: dar continuidad en el trabajo de acompañamiento para la construcción de la comunidad terapéutica y el de comunidad local. Unión con el proyecto de Salud Mental con víctimas de la guerra, en particular, trabajar sobre la fragmentación de los equipos.

Problemas observados: la CT está sin funcionamiento desde hacía casi un año, no había pacientes o éstos abandonaron pronto el proceso de atención. Todo el programa de trabajo se encuentra en reestructuración, entre otras cosas, se necesita fortalecer el uso y llenado de los instrumentos y clarificar cuál es su sentido para registrar el proceso, desde el primer contacto hasta la reinserción social. Persiste un fuerte divorcio entre las personas y procesos representados en los equipos de prevención, tratamiento y salud mental, se sigue respondiendo y organizando el trabajo como iniciativas que no se relacionan.

Situaciones y necesidades de interculturalidad: las modalidades y servicios ofrecidos a la población del Quiché no son coherentes con las posibilidades reales de los usuarios, las personas se desplazan desde muy lejos y no tienen recursos para sustentar el viaje y alimentación, gran parte de los ejercicios tiene que ver con prácticas de tratamiento que no son coherentes con las posibilidades de la vida cotidiana, entre otras cosas, no refleja la cosmovisión, que reconoce una relación estrecha con la naturaleza y con las creencias espirituales del pueblo maya.

Las propuestas, además, no observan ni recuperan las acciones de auto organización de la propia comunidad ni los mecanismos de resistencia que se han venido construyendo en la cultura del pueblo maya. Por ejemplo, existen formas de comunicación y relación acompañadas de afirmaciones y aparente compromiso, que en realidad no lo son, "decimos que sí... pero luego las cosas no se cumplen", palabras de un operador referida costumbre de la mayoría de la población. Frente a esto, es necesario entender a través de

un acercamiento a la cultura, las formas de organización y participación, la manera en que se construyen los conflictos y fracasos, la historia y las formas de resistencia generados después de la guerra...

Resultados

Antes de nuestra intervención, el tratamiento se realizaba a partir reuniones de sensibilización con un equipo compuesto por algunos profesionistas y algunos operadores rehabilitados, es decir, que en el pasado también fueron pacientes con problema en el consumo de alcohol, y por otro lado, un trabajo de prevención fundamentado en la información como herramienta principal para el trabajo comunitario. Los efectos en general resultaban en cambios poco significativos frente al consumo de alcohol, constantes recaídas, procesos terapéuticos inconclusos, poca participación e involucramiento de las personas, las familias y las comunidades.

La supervisión sirvió para generar propuestas que ayudaron a replantear el abordaje de atención a través de espacios donde se consideraron rasgos y características específicas de la cultura y cosmovisión del pueblo Quiché, y también se revisaron los sentimientos que este tipo de trabajo genera en los equipos y que como efecto, facilita u obstaculiza el trabajo.

Entre otras situaciones, encontramos la necesidad de una constante reflexión centrada en dos grandes dimensiones: la primera sobre la relación del equipo con la población para el reconocimiento basado en la interculturalidad, costumbres, representaciones, ritos y mitos, usos y costumbres, por ejemplo, y la segunda sobre las relaciones entre los profesionales y la tarea; específicamente a través sus roles, tramos de responsabilidad, organización del trabajo,

colaboración y trabajo en equipo, articulación en los procesos de atención, métodos de trabajo, uso de instrumentos, sistematización de la información, resistencia a la tarea y alianzas entre los operadores, todas éstas, situaciones que fueron abordadas a través de aportes desde la supervisión y por medio de los marcos teóricos, metodológicos e instrumentales que exigió la praxis cotidiana.

De manera específica, como resultado de la supervisión de los años 2001 y 2004, se lograron los siguientes cambios:

- Se construyó el encuadre de trabajo de los operadores de comunidad terapéutica y comunidad local.
- Se reflexionó sobre la dinámica relacional de los operadores del proyecto y el trabajo en equipo y se generaron propuestas para su abordaje.
- Se propusieron formas de organización al interior de los equipos y se revisaron roles y funciones.
- Se realizaron ejercicios de planeación que sirvieron para el seguimiento de tareas y en general del proceso de aplicación del nuevo modelo de trabajo.
- Se formaron los equipos sobre los abordajes de la intervención desde el Modelo ECO².
- Se definieron los criterios de selección de la comunidad y se realizaron hipótesis de trabajo, donde se experimentaría el nuevo modelo, incluyendo el diagnóstico que ayudó como ejercicio que permitió mayor interculturalidad.
- Se realizó un encuentro con organizaciones, que después fundamentó un trabajo en red.
- Se complejizó el modelo de atención y se generó mayor articulación organizativa.

- Se transitó de un enfoque de atención fundamentado en la asistencia básica a dispositivos de atención basados en procesos a mediano y largo plazos que tratan de responder a la realidad compleja del pueblo Quiche.

Después de los últimos contactos en 2015 y para observar la situación actual del programa de farmacodependencias de la Cáritas del Quiche, podemos reportar y enfatizar los cambios más significativos. El programa se diversificó pasando de dos a seis proyectos que incluyen procesos de atención en prevención, reducción de daño, rehabilitación en comunidad terapéutica y trabajo de calle, además de proyectos productivos "gallinas ponedoras", "elaboración de alimentos" que tienen el doble objetivo: como terapia ocupacional y autosostenibilidad institucional.

Entre los principales cambios se muestra una complejización de la forma de abordar las diferentes modalidades de atención, en la prevención, por ejemplo, se transitó de una propuesta basada en pláticas de información a un trabajo diversificado, que parte de diagnósticos sociales y que propone estrategias diferenciadas entre niños, jóvenes y adultos. El proyecto de prevención, además, tiene como columna de trabajo la formación de "agentes de cambio" que tienen la función para asistir a personas consumidoras de alcohol, a través de acciones de contención y apoyo que logran procesos de autoayuda en 18 comunidades. Procesos de construcción de sujetos sociales.

En comunidad terapéutica se desarrollan actividades para que los usuarios vivan y reconstruyan un modelo de vida estructurado con un programa de actividades

organizadas y normas estrictamente establecidas. A diferencia de los comienzos, ahora es un espacio estructurado para que los usuarios puedan experimentar y elaborar sus relaciones o conflictos interpersonales a través de actividades recreativas, educativas, reflexivas, ocupacionales, espirituales, y de capacitación para el empleo.

En el espacio de Escucha en la Calle, se trabaja con personas excluidas y en situación de abandono. El abordaje se especializa en personas consumidoras a través de la atención inmediata en su propio contexto. Las modalidades del programa incluyen estrategias para el manejo de crisis, escucha profesional y canalización para la desintoxicación y/o sensibilización para que puedan iniciar un proceso de salida de su situación de calle. Además, estos proyectos están soportados con iniciativas para la generación de recursos económicos y como parte de las acciones de tratamiento.

Conclusiones

Hemos aprendido que se debe desempeñar bajo el desarrollo de una capacidad de empatía para entender las implicaciones de la intervención desde la perspectiva subjetiva de los equipos, con acciones de trabajo en contención de manejo de las emociones y estrés laboral, con atención especial para prevenir el agotamiento profesional, con espacios de formación y capacitación dotando de aspectos ontológicos, epistemológicos, teóricos y metodológicos, como recursos en el diálogo de la acción cotidiana de los equipos con sus propias intervenciones, y sobre todo, en contextos indígenas, la capacidad de interculturación del supervisor y el equipo para generar

encuentros, en apertura permanente para observar y entender cómo se construye el encuentro entre culturas y acompañar a los procesos para que este encuentro no se vuelva una imposición arbitraria.

Así podemos afirmar que entendemos que cualquier construcción de programas sociales se debe realizar desde la interculturalidad, con un ejercicio de diálogo y retroalimentación constante, con ejercicios de aceptación e inclusión del otro y para encontrar una conexión adecuada entre la necesidad de la población, el contexto y los actores supervisados, donde se consideren, como parte de las propuestas para la intervención social, acciones que retomen la organización tradicional, ritos, mitos, y en general, su cosmovisión, evitando así conflictos en los abordajes y relaciones con los sujetos sociales.

En las intervenciones sociales se necesita generar procesos de mediano y largo plazos, pues sólo eso permite el anclaje de cambios significativos y con mayor sostenibilidad. En nuestro caso, el enfoque de financiamiento y el compromiso de la financiadora fue clave para la realización y fortalecimiento del programa de farmacodependencia.

Entonces, la supervisión en Trabajo Social es un ejercicio que puede favorecer el éxito de las intervenciones sociales y puede generar procesos sostenibles para el servicio y atención de necesidades de las diferentes poblaciones y sujetos con los que trabajamos. Implica un ejercicio más complejo y más integral de lo que normalmente se piensa, que rebasa la simple mirada externa. Por tanto, podemos afirmar que contribuye al logro del cambio, en el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas.

Bibliografía

- Arteaga, C. (2004). *Supervisión, manual básico para trabajadores sociales de áreas institucionales*. México: UNAM/Escuela Nacional de Trabajo Social.
- Arriola, Q. G., y Escobar, P. (2011). *Cifras para el desarrollo humano QUI-CHÉ*. Guatemala: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- Canay, R., Landini, M. C., Velasco, M., y Waistein, V. (2014). *Perfil y perspectiva del Trabajo Social en América Latina*. Argentina: Universidad del Museo Social Argentino.
- Escartín, M., Lillo, M. A., Mira, J., Suárez, E. y Palomar, M. (s/a). *El proceso de supervisión en las prácticas de trabajo social*. España. Recuperado de: <http://web.ua.es/es/ice/jornadas-redes/documentos/2013-comunicaciones-orales/334967.pdf>
- Evangelista, E. (2012). *Aproximaciones al Trabajo Social contemporáneo*. México: Red de Investigaciones y Estudios Avanzados en Trabajo Social.
- Machín, J., y Velasco, M. (2016). *Gestión de calidad en organizaciones sociales, un modelo de certificación en red*. México: Centro Cáritas de Formación para la Atención de las Farmacodependencias y Situaciones Críticas Asociadas.
- Machín, J., Velasco, M., Silva, E., y Moreno, A. (2010). *ECO2 ¿Un modelo para la incidencia en políticas públicas?* México: Centro Cáritas de Formación para la Atención de las Farmacodependencias y Situaciones Críticas Asociadas.
- MacKenney, A. (s/a). *Alcoholismo en Guatemala*. Guatemala: Universidad del Valle de Guatemala. Recuperado de: <http://www.coedu.usf.edu/zalaquett/cic/ag.htm>
- Milanese, E. (2013). *Tratamiento comunitario, manual de trabajo*. Sao Paulo: Empodera/Secretaría Nacional de Política de Drogas.
- Puig, C. (s/a). *Trabajo social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales*. España. Recuperado de: http://www.trabajosocialmalaga.org/archivos/revista_dts/49_3.pdf
- Rosado, S. M. (2004). *Manual de Trabajo Social*. México: UNAM/Escuela Nacional de Trabajo Social.
- Ruiz, A. (2005). *Búsquedas del Trabajo Social Latinoamericano, urgencias, propuestas y posibilidades*. Buenos Aires: Espacio.
- Tello, N. (s/a). *Apuntes de Trabajo Social*. México: sin editorial.

■ **Manuel Velasco Vázquez**

Licenciado en Trabajo Social por la UNAM. Coordinador Académico de CAFAC México. Formador Asociado "B" en CAFAC en el Modelo ECO² desde hace 14 años para México, Centro y Sudamérica. Jefe del Departamento de Prácticas Escolares de la ENTS-UNAM. Correo electrónico: manhuel23@yahoo.com.mx