

El acompañamiento, una oportunidad para fortalecer la humanización de la intervención social

Alberto Jauregui Virto¹, Javier Arza Porras²

Enviado: 14/05/2022 // Aceptado: 2/09/2022

Resumen. El acompañamiento social es una metodología de enfoque relacional, pero también un derecho recogido en textos legales de algunas comunidades autónomas, como es el caso de Navarra. En esta comunidad, gracias al impulso de la Red de Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión Social, se estableció hace una década un modelo de acompañamiento social, consensuado entre profesionales de las administraciones públicas y de las entidades sociales. En el año 2021 se puso en marcha un proceso de investigación-acción para analizar la implantación de este modelo, desarrollando grupos de diálogo en los que participaron profesionales, pero también personas que habían sido acompañadas a través de esta metodología. Como resultado, se establecieron una serie de consensos respecto al camino recorrido para implantar esta metodología, el momento actual del acompañamiento social y los retos de futuro. Se resaltó que el carácter diferencial de esta metodología reside en que el protagonismo lo tiene tanto la persona que acompaña como la que es acompañada. Por ello, el acompañamiento precisa de una atención centrada en las personas (en plural), en los dos seres humanos implicados en el proceso relacional. Así, el funcionamiento de esa relación humana dependerá de, por ejemplo, el manejo de los equilibrios entre la horizontalidad y la verticalidad, la gestión de los distintos tiempos, la adecuada transmisión del poder hasta que la persona acompañada logre la autonomía, etc. Además, se precisa que esos procesos relacionales puedan darse en marcos de apoyo comunitario, de trabajo en red y de organizaciones flexibles.

Palabras clave: acompañamiento, exclusión social, relaciones interpersonales, afectividad, evaluación.

[en] Accompaniment: an opportunity to strengthen the humanization of social intervention

Abstract. Social accompaniment is a relational approach methodology. It is also a legal right in certain autonomous communities such as Navarra, where a decade ago the efforts of the Network to Fight Poverty and Social Exclusion (*Red de Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión Social*) led to professionals from public authorities and social entities agreeing a model for social accompaniment. In 2021, an action-research process was launched to analyse the implementation of this model, with dialogue groups involving professionals as well as people who had been accompanied through this methodology. As a result, a series of consensuses were established regarding the roadmap for implementing this methodology, the current position of social accompaniment and future challenges. It was highlighted that this methodology is distinguished by the leading roles it accords to both the accompanying and the accompanied. This means that accompaniment requires attention focused on people (in the plural): on the two human beings involved in the relational process. The functioning of this human relationship will hence depend on factors such as managing the balance between horizontality and verticality, managing different times and properly transferring power until the accompanied person achieves autonomy. There is also a need for these relational processes to take place within frameworks that involve community support, networking and flexible organizations.

Keywords: accompaniment, social exclusion, interpersonal relationships, affectivity, evaluation.

Sumario: 1. Introducción. 2. Metodología. 2.1. Puntos de partida. 2.2. El proceso. 2.2.1. Los momentos del proceso. 2.2.2. El diseño. 2.2.3. El análisis y la devolución. 2.2.4. La sistematización. 2.3. Metodología de análisis y sistematización de los contenidos. 3. La traducción del proceso de diálogo en resultados de aprendizaje. 3.1. Elementos convergentes. Donde las experiencias de acompañamiento social se encuentran. 3.2. Elementos críticos. Cuando el acompañamiento

¹ alberto.jauregui@unavarra.es
Universidad Pública de Navarra.
<https://orcid.org/0000-0002-6640-4919>

² javier.arza@unavarra.es
Universidad Pública de Navarra.
<https://orcid.org/0000-0003-4961-0160>

social se encuentra con los límites, los obstáculos y las resistencias de agentes y contextos. 3.3. Elementos precarios. La limitación de recursos y el insuficiente desarrollo de algunos ejes metodológicos. 3.4. Elementos emergentes. Ideas que han emergido de los diálogos sobre la práctica del acompañamiento social. 4. Conclusiones. 4.1. ¿De dónde venimos? 4.2. ¿Dónde estamos? 4.3. ¿A dónde vamos? 5. Bibliografía.

Como citar: Jauregui Virto, A.; Arza Porras, J. (2023). El acompañamiento, una oportunidad para fortalecer la humanización de la intervención social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 36(1), 49-60.

Este artículo ha sido elaborado a partir del informe final de un proceso de investigación-acción impulsado por la Red Navarra de Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión Social, que se encuentra expuesto en la web de esta entidad (www.redpobreza.org), que fue financiado por el Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra y en el que participó la Universidad Pública de Navarra. Los autores del artículo participaron en la coordinación de este proceso y redactaron el informe final. A destacar la participación en el proceso de Gara González, Edurne Redín y Jaione Eugui (equipo técnico de la Red) y de Nerea Zugasti, Laureano Martínez y Belkis Rojas (docentes del Departamento de Sociología y Trabajo Social de la Universidad Pública de Navarra). También agradecer la contribución de todas las personas que participaron en los grupos de diálogo, tanto profesionales de entidades sociales y administraciones públicas, como personas que han sido acompañadas en procesos de acompañamiento social.

1. Introducción

El acompañamiento social puede ser calificado como una metodología clásica, pero al mismo tiempo como un enfoque actual y rupturista. Así, y aunque sin nombrarlo explícitamente, podemos encontrar sus ecos en las propuestas planteadas por Richmond (1995) a principios del Siglo XX, en las posteriores aportaciones del humanismo de Rogers (2000), en los modelos dialógicos de Freire (2003) o en los planteamientos de la ecología del desarrollo de Bronfenbrenner (1987). A la vez, el acompañamiento social conecta con propuestas, como la gestión de casos, los programas asertivos comunitarios o la planificación centrada en la persona, que tratan de responder a los problemas que han ido emergiendo en las políticas sociales contemporáneas. Metodologías que, desde un amplio enfoque relacional, pretenden afrontar la tendencia a la despersonalización en unos procesos de atención excesivamente jerárquicos, burocratizados, fragmentados y centrados en la prestación (Arza y Carrón, 2014).

Podemos distinguir al menos tres tipos de acompañamiento. En primer lugar, el acompañamiento terapéutico, que surge en el ámbito de la salud mental, muy ligado a la psiquiatría comunitaria y a los procesos de desinstitucionalización iniciados en los años 70 (Pérez y Osornio, 2021). Por su parte, el acompañamiento educativo supone una reformulación de conceptos clásicos en la pedagogía, como la tutoría o la mentoría (Alonso y Funes, 2009). Finalmente, el acompañamiento social es el más ligado al trabajo social, y especialmente a los procesos de intervención con personas en situación de exclusión social. No obstante, y a pesar de esta diferenciación formal, los límites entre un tipo de acompañamiento y otro son muy porosos, siendo las tres tipologías muy complementarias (Alonso y Funes, 2009).

En el caso del acompañamiento social, tipología en la que se centra este artículo, las denominadas por algunos autores como leyes de servicios sociales de segunda y tercera generación (Arias et al., 2004; Bayarri y Fillat, 2011), así como otros documentos de carácter estratégico en el sector, incorporan el acompañamiento social como una de las funciones esenciales de los servicios sociales. En la Comunidad Foral de Navarra, donde se ha desarrollado la investigación que articula el presente documento, el término acompañamiento aparece reflejado en la práctica totalidad de los planes y leyes sobre incorporación social que han sido aprobadas desde el año 1998 (Zugasti, 2016). Entre otros textos legales, el acompañamiento social aparece recogido en la Ley Foral 15/2016 y en el Decreto Foral 26/2018, donde se contempla el doble derecho a la renta garantizada y a la inclusión social, debiendo ofrecer los servicios sociales procesos de acompañamiento social a las personas en situación de exclusión social atendidas.

El desarrollo del acompañamiento social se ha visto acompañado por una interesante, aunque aún no muy extensa, literatura científica en castellano. En primer lugar, podemos destacar un artículo de Pérez-Eransus (2004), que sirvió para establecer algunas bases conceptuales y metodológicas. En la misma línea continuó un posterior artículo de Raya y Caparrós (2014), así como un libro publicado por Planella (2016). No obstante, y en coherencia con el carácter aplicado de esta metodología, la mayoría de las publicaciones han estado muy vinculadas a la presentación de reflexiones teóricas a partir de experiencias prácticas (Alonso y Funes, 2009; Aguirre, 2013; o Pérez y Osorio, 2021), e incluso han consistido en manuales puramente metodológicos (Fernández, Falarreta y Martínez, 2007). También podemos distinguir un tercer tipo de publicaciones que han tratado de establecer consensos profesionales en torno a conceptos y pautas metodológicas para el desarrollo del acompañamiento social. A destacar las impulsadas por la Red de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social de Navarra. Se trata de dos documentos (Zugasti, 2012; Zugasti, 2016), cuyo principal valor añadido reside en

que fueron elaborados a partir de una serie de seminarios y grupos de trabajo en los que participaron profesionales del Tercer Sector y de las administraciones públicas. En la misma línea, el Observatorio del Tercer Sector de Euskadi (Castillo, 2018) publicó un documento de revisión del concepto de acompañamiento desde una mirada común de sector.

En la Comunidad Foral de Navarra, el acompañamiento social es un modelo con una amplia e intensa experiencia práctica en los servicios públicos y en las entidades sociales, donde es aplicado por profesionales del Trabajo Social, pero también de otras disciplinas como la Educación Social. Es un modelo, porque sus protagonistas tuvieron la capacidad de sistematizarlo en un manual impulsado por la Red de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social de Navarra (en adelante, la Red), y en el que el acompañamiento social fue definido de la siguiente forma:

Método de intervención profesional temporal, de intensidad variable, basado en el derecho de la ciudadanía a una relación de ayuda o atención social personalizada. Partiendo de una relación proactiva y de confianza, y mediante el diseño conjunto de un itinerario individualizado de incorporación con objetivos acordes a las necesidades, debe posibilitar una oportunidad de mejora o reducción de daños. Debe estar encaminada al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la persona y al descubrimiento y reinterpretación de la situación en clave de cambio, tomando el protagonismo del propio proyecto social (Zugasti, 2012)

Tras diez años de experimentación de este modelo, desde la Red se decidió promover un proceso de diálogo sobre la implantación del acompañamiento social en Navarra, tratando de comprometer en el mismo a los diferentes agentes implicados: profesionales de las administraciones públicas y las entidades sociales, pero también personas usuarias. En este artículo, presentaremos el proceso y resultados de este diálogo.

2. Metodología

2.1. Puntos de partida

Como ya ha sido señalado, el análisis de la implantación del modelo de acompañamiento social se sustentó en los principios, estrategias e instrumentos metodológicos recogidos en los manuales de la Red (Zugasti, 2012; Zugasti, 2016). A partir de sus contenidos, se exploró la comprensión y la praxis de las personas implicadas en los procesos de acompañamiento social: personas acompañadas y profesionales acompañantes, tanto de servicios públicos como de entidades sociales. La fuente de información fue, por lo tanto, la propia experiencia de las personas participantes en estos procesos de acompañamiento. Se necesitaba conocer, con un vocabulario inclusivo, qué se sabe de este modelo y, cuando se realiza acompañamiento, qué se hace realmente en los diferentes momentos, cómo se actúa en la práctica.

El proceso fue conducido entre un equipo del Departamento de Sociología y Trabajo Social de la UPNA y el equipo técnico de la Red (en adelante, equipo coordinador).

2.2. El proceso

2.2.1. Los momentos del proceso

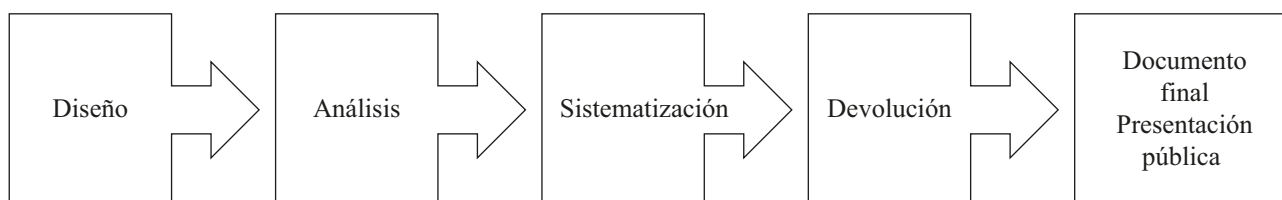


Figura 1. Proceso metodológico

2.2.2. El diseño

Para el diseño del proceso, el equipo coordinador volvió a leer con atención los manuales y se identificaron las líneas básicas conceptuales para organizar el diálogo. Estas fueron:

- La persona acompañante (referente) y la acompañada: el vínculo relacional.
- El proceso de acompañamiento: etapas.
- Los ejes transversales del acompañamiento social: participación, comunitario, género, interculturalidad y trabajo en red.

También en esta fase del diseño se eligió, como técnica central de reflexión y recogida de información, los grupos de diálogo. Estos grupos serían la herramienta de las etapas de análisis y devolución. En el diseño inicial se elaboró una planificación general de los grupos de diálogo, que se fue ajustando al ritmo del análisis en los grupos.

2.2.3. *El análisis y la devolución*

En estas etapas se desarrollaron los grupos de diálogo con metodología de taller. En ellos se produjo el encuentro entre personas usuarias y profesionales de las entidades sociales y las administraciones públicas. Se utilizaron dinámicas en las que, a partir de las diferentes experiencias personales, se analizaron de forma creativa y participativa los contenidos del modelo de acompañamiento social, contando siempre con una persona del equipo coordinador que desarrollaba la función de dinamización y observación.

Los grupos de diálogo son una técnica de reflexión colectiva utilizada en la investigación social y educativa con enfoque comunitario. En primer lugar, permiten compartir la complejidad de las experiencias personales diversas y plurales de las y los agentes en torno a un tema de interés común. Posteriormente favorecen la generación de saberes prácticos con un alto nivel de consenso.

En este proceso se organizaron 7 talleres:

- 3 en los que se integraron todas las personas participantes en el proceso (en adelante, grupo grande).
- 4 en los que se desdobló el grupo grande en tres grupos reducidos (en adelante, grupo pequeño).

De esta forma se pretendió facilitar la participación de los diferentes agentes y estimular una reflexión que fuese progresando hacia una mayor profundidad de análisis. En los grupos grandes se introdujeron las líneas de análisis y en los grupos pequeños se buscó un diálogo más cercano y con mayor intensidad en torno a esos temas. El último taller en grupo grande formó parte de la etapa de devolución. En este taller final se crearon tres subgrupos para facilitar el contraste de la información, que aportó la sistematización de la etapa de análisis.

2.2.4. *La sistematización*

La información recogida en la etapa de análisis fue de tres tipos:

- La recopilada a través de los murales y materiales de trabajo grupal utilizados.
- Las reflexiones personales y dibujos realizados en fichas por las personas participantes.
- Las observaciones de las personas dinamizadoras y acompañantes técnicos.

Esta información se codificó y organizó en categorías teóricas que ofrecieran explicaciones sobre las diferentes líneas de análisis, así como respecto a otras líneas que aportaran nuevos conocimientos sobre el modelo de acompañamiento social desde su práctica. Todas ellas se redactaron para su contraste en la etapa de devolución. Previamente a la devolución, la sistematización fue revisada por el equipo coordinador.

2.2.5. *Contenidos del análisis y la devolución*

Los ejes de análisis, y sus contenidos, fueron diferentes de acuerdo con el momento del proceso: la entrada, el desarrollo y el cierre. En las siguientes tablas aparecen reflejados y diferenciados.

Tabla 1. Entrada: Características básicas del modelo. 1^{er} Grupo Grande y Grupos Pequeños

Ejes análisis	Contenidos
Personal / Interpersonal	Referencialidad. Atención Individualizada. Potencialidades y capacidades Autonomía.
Político	Derechos Empoderamiento Voluntariedad

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Desarrollo: Plan de Intervención. 2º Grupo Grande + Grupos Pequeños

Ejes análisis	Contenidos
Proceso central	Acogida Diagnóstico. Plan de Caso. Evaluación y cierre.
Procesos transversales	Trabajo en red Coordinación

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Cierre: Saberes y propuestas. 3º Grupo Grande

Ejes análisis	Contenidos
Convergentes Críticos Precarios Emergentes	Contraste de la información recogida Análisis global de la información Propuestas.

Fuente: elaboración propia.

2.3. Metodología de análisis y sistematización de los contenidos

Se ha utilizado una metodología transductora, usando la terminología de la sociopraxis (Red CIMAS, 2015). Esta metodología buscar provocar situaciones creativas con los colectivos implicados en un proceso social, a través de la reflexividad (Montañés, 2009). Los transductores en este tipo de investigación-acción son los saltos creativos que se producen cuando en primer lugar se comparten diversas experiencias personales para en un segundo momento construir conocimientos conjuntos. Es lo que se ha producido en cada uno de los talleres y posteriormente en el análisis global que recoge este artículo. La expresión final de una transducción es un tetralema (cuatro posiciones), es decir, la organización de los resultados del diálogo en cuatro categorías:

- *Convergentes*. En lo que se está de acuerdo plenamente.
- *Críticos*. En lo que se está de acuerdo, pero que precisa la revisión de algunos aspectos.
- *Precarios*. Aspectos que no funcionan.
- *Emergentes*. Nuevas ideas que no aparecían en el modelo.

Con un tetralema se introduce creatividad en los procesos. Asimismo, se recogen posicionamientos que, aunque sean paradójicos, permiten evitar el encierro en dilemas sin solución. También se introducen innovaciones que, aunque sean minoritarias, ofrecen nuevos caminos que superan algunos de los bloqueos en que se encuentra el modelo (Villasante, 2006). En el siguiente apartado se sintetizan los contenidos del tetralema construido a través de este proceso dialógico.

3. La traducción del proceso de diálogo en resultados de aprendizaje

3.1. Elementos convergentes. Donde las experiencias de acompañamiento social se encuentran

El análisis de las experiencias profesionales y personales, a través del diálogo, permitió encontrar un amplio espacio de consenso en torno al modelo de acompañamiento social. Las convergencias encontradas en la aplicación del modelo permiten validar plenamente la propuesta, por cuanto son la urdimbre, los hilos fundamentales del tejido. Son las características básicas que sustentan el modelo de acompañamiento social de Navarra, matizando, revisando y completando, desde la práctica, el núcleo de la metodología de acompañamiento que propusieron los manuales de la Red (Zugasti, 2012; Zugasti, 2016).

El primer elemento convergente, de aparente simpleza, constituye el núcleo central de esta metodología: el “acompañamiento social es cosa de dos” (seres humanos, debemos añadir). El acompañamiento se desarrolla construyendo un vínculo, una relación social y educativa con roles diferenciados entre referente profesional y persona acompañada. Existe cercanía, pero también límites que establecen las distancias necesarias para que cada persona, la que acompaña y la acompañada, puedan ejercer sus roles. No hay que frustrarse si en algunos momentos del acompañamiento aparecen expresiones de falta de confianza. Esto puede tener su causa en el uso de lenguajes diferentes, por lo que será necesario identificar el origen de esa situación. No obstante, conforme el vínculo se desarrolla, la confianza aumenta. En este contexto no es un problema que la persona acompañada

cuenta solo aquello que considera pertinente, muy al contrario, eso significa que la relación se asienta en un vínculo profesional con roles diferenciados.

La relación del acompañamiento tiene como instrumento básico un diálogo con escucha activa y toma de decisiones por consenso. Es una relación de ayuda fundamentada en una valoración libre de juicios (prejuicios) de la persona acompañante hacia la acompañada, el respeto mutuo y la empatía recíproca. Es un proceso relacional en el que la persona acompañada va a desarrollar sus potencialidades con el esfuerzo mutuo, siempre viendo el vaso “medio lleno” y trabajando las áreas de mejora. En todo momento hay que eliminar elementos ideológicos que impidan el diálogo: clasismo, xenofobias, etc.

Cuando se acompaña a una persona, que precisa ayuda, hay que respetar sus decisiones y ritmos, pero al mismo tiempo hay que tener en cuenta que se desarrolla en periodos de tiempo determinados por las necesidades, las capacidades de la persona, así como también por el marco institucional en el que se inserta. A veces hay tiempos y ritmos diferentes, en esos casos, el respeto a la persona acompañada es la prioridad del acompañamiento. En muchos casos el acompañamiento puede comenzar siendo condicionado, pero la voluntariedad y motivación de la persona puede ir transformándose con el tiempo.

El acompañamiento social es necesario para el apoyo de los procesos de inclusión social. Es una metodología que garantiza de forma práctica los derechos sociales porque progresivamente el poder sobre el proceso tiene que pasar a la persona acompañada, en un viaje interpersonal de la dependencia a la autonomía. Participar en una relación de ayuda de este tipo, implica horizontalidad. Sin embargo, en ocasiones es difícil de ver por parte de la persona acompañada, porque existe un equilibrio inestable y pendular en la interacción entre acompañante y persona acompañada, así como entre los contextos de ambos. Es por ello por lo que se deben asumir las responsabilidades de los propios procesos y estar atentos a los de la persona acompañada, porque el acompañamiento social se desarrolla en un continuo movimiento y ajuste: subidas, bajadas, avances y retrocesos.

Los resultados del acompañamiento son prácticos y concretos en relación con las necesidades materiales-económicas, terapéuticos en relación con lo social y lo emocional, formativos en lo cognitivo y transformadores en lo social. Hay resultados si el acompañamiento es voluntario, con confianza mutua, y se han formulado objetivos posibles (adaptados a las personas y ajustados a los recursos disponibles). Se intenta abarcar todas las áreas, priorizando en algunos momentos. Muchas veces el mejor resultado es la propia experiencia de implicación en el acompañamiento, otras es difícil medir los resultados por el dinamismo de los procesos, pero en todos los casos es imprescindible evaluarlos para mejorar la práctica del acompañamiento y el apoyo a las personas acompañadas.

La persona referente, quien acompaña, es dinamizadora, líder de la relación, *faro* y guía, pero no es omnipotente, no puede resolverlo todo, tiene limitaciones externas e internas. Hay que acompañar sabiendo hasta dónde se puede llegar, porque se debe ser consciente de las limitaciones y compartirlas con las personas acompañadas, para no generar dependencias.

El acompañamiento social es transversal y continuo, se desarrolla en las distintas etapas de la intervención social. En la etapa de acogida se establecen los elementos de partida para la relación de acompañamiento. Es fundamental y hay que cuidarla con una actitud positiva y una planificación operativa que favorezcan el *enganche* de la persona acompañada. A veces la etapa de acogida, por diferentes factores, no cumple todos los requisitos de idoneidad, pero eso no implica que el proceso irremediablemente vaya a quedar afectado de forma negativa. El acompañamiento es vivo y flexible y el vínculo se puede construir en todos los momentos del proceso, aunque si las pautas del vínculo están bien establecidas en la acogida, el acompañamiento tendrá un mejor desarrollo.

En el co-diagnóstico y el plan de caso, el acompañamiento permite el ajuste de ambos a la realidad cambiante del proceso de inclusión social de la persona. Son muy importantes porque a través de ambos se dibuja la hoja de ruta. El diseño debe ser flexible ante los cambios, permitiendo la redefinición de los objetivos y acciones, siempre de forma ajustada a las expectativas.

La evaluación y cierre es la oportunidad para valorar el proceso de construcción de la autonomía que se inició en la acogida. En estas etapas se validan las personas en su despliegue de potencialidades. También es el momento de ofrecer alternativas nuevas, cerrando la relación o manteniéndola más allá del acompañamiento ante nuevas necesidades y problemas. El cierre tiene que ser adecuado y afectivo, sin crear falsas expectativas de acompañamiento perpetuo, tanto si el final del proceso ha sido positivo como si no ha logrado alcanzar los objetivos previstos.

3.2. Elementos críticos. Cuando el acompañamiento social se encuentra con los límites, los obstáculos y las resistencias de agentes y contextos

Además de convergencias en el análisis, han sido detectados elementos que generan tensiones, problemas en la relación entre personas usuarias y profesionales, así como factores que dificultan el acompañamiento por distintas razones. Estos elementos han sido denominados críticos porque cuestionan realidades sociales y casi siempre proponen alternativas.

Los elementos críticos del acompañamiento social principalmente se generan por contradicciones ecológico-sistémicas entre el sistema horizontal del acompañamiento y los sistemas verticales de las instituciones,

entidades y servicios públicos. También son provocados por el desequilibrio entre el discurso de los derechos reconocidos y el alcance de los recursos que proveen las políticas sociales de las administraciones públicas.

El acompañamiento social implica una relación horizontal entre referente y persona acompañada. Este tipo de relación permite establecer un vínculo, hacer un co-diagnóstico, ajustar el plan y poner *punto y aparte* hasta que la persona necesite otra vez el acompañamiento profesional. Esta relación puede entrar en tensión por distintos factores. Por un lado, la persona referente responde ante una institución, servicio o entidad, con la que tiene una relación jerárquica (vertical) que generalmente regula la intervención. Por otro, las personas usuarias tienen necesidades o problemáticas para las que la persona referente no dispone de los recursos necesarios. En este contexto, aparecen dificultades para crear planos horizontales y relaciones de confianza. Es necesario buscar el equilibrio y tenerlo claro para no usarlo de excusa y no realizar el acompañamiento social de forma correcta. A veces buscar caminos alternativos y viables que preserven la horizontalidad y la confianza en el acompañamiento, ayuda a generar cambios sobre todo cuando los mensajes institucionales no son claros y explícitos. En estos casos hay que actuar con transparencia hacia la persona acompañada, desde la honestidad de la persona referente.

Ambas realidades sistémicas entran en tensión especialmente en torno al factor tiempo. Para las personas usuarias “el tiempo no se mide con el reloj sino por la necesidad”. Esto se refiere no solo a la cantidad de tiempo sino también a los ritmos. Los y las referentes profesionales en el acompañamiento tienen que respetar los tiempos y los ritmos marcados por las instituciones a las que pertenecen, pero a la vez tratar de ajustarlos a las necesidades de las personas usuarias. Ante esta situación solo hay dos alternativas. La primera es aclarar al principio de la intervención los tiempos disponibles, para no generar falsas expectativas, aunque a veces esto ponga en peligro el proceso. La segunda sería bajar las ratios de dedicación de las personas referentes.

También es un elemento crítico de tipo sistémico la fragmentación y sectorización de la atención social y sanitaria. La complejidad de la coordinación intersectorial enreda el acompañamiento compartido por diferentes servicios y profesionales, dificultando e incluso impidiendo acompañamientos en muchas ocasiones. En este caso también la regulación del sistema institucional tiene un efecto limitador. Esas limitaciones se pueden abordar si la persona referente asume la coordinación y organización de las prioridades con los otros servicios, teniendo siempre presente el proceso de construcción de la autonomía y el bienestar. Hay que compartir información para que la persona acompañada no tenga que “contar su vida una y otra vez”.

3.3. Elementos precarios. La limitación de recursos y el insuficiente desarrollo de algunos ejes metodológicos

Son elementos teórico-prácticos que han tenido hasta ahora un desarrollo muy limitado y precisan de un impulso cuantitativo y cualitativo, porque son muy importantes para generar buenas prácticas en el acompañamiento social.

El reconocimiento de derechos por las instituciones públicas y el insuficiente desarrollo práctico de estos provoca un desequilibrio entre los recursos disponibles y las necesidades de las personas acompañadas. Esta situación dificulta su proceso de autodeterminación y genera frustración en las personas referentes, que experimentan la paradoja de ser responsables de gestionar derechos que *de hecho* no se pueden garantizar. El acompañamiento en estas circunstancias se ve afectado en sus características básicas: confianza, decisiones por consenso, valoración de la persona y de sus potencialidades.

Posiblemente “el tiempo del acompañamiento” sea el elemento metodológico más afectado por esta situación. En la teoría, y como ya hemos señalado anteriormente, en el acompañamiento “el tiempo no se mide con el reloj sino por la necesidad”. En la práctica, el tiempo es un recurso limitado por otros factores vinculados al sistema institucional en el que se desarrolla el acompañamiento. El tiempo es indispensable para tejer el vínculo, trabajar el proceso de co-diagnóstico, desarrollar el plan de caso y cerrar el acompañamiento, pero en la mayoría de los servicios esto está lleno de dificultades. En el caso de muchos y muchas profesionales, su única actividad no es el acompañamiento social, por lo que el número de personas atendidas dificulta el acompañamiento aun cuando se prioricen intervenciones. En la práctica, en muchos casos no hay tiempo suficiente para un acompañamiento de calidad. Es imprescindible un mayor número y especialización de los y las profesionales sociales. Hay que aclarar también cuándo hay que hacer acompañamiento y cuándo otro tipo de metodologías. Todo ello con el objetivo de bajar las ratios de los y las profesionales que hacen el acompañamiento social. Esto abriría las puertas a un “tiempo para el acompañamiento social” de las personas más ajustado a lo que reconoce el marco jurídico de los derechos sociales y los manuales de la Red (Zugasti, 2012; Zugasti, 2016).

El reconocimiento profesional y humano del trabajo de las personas referentes que desarrollan el acompañamiento social, experimenta el mismo desequilibrio que en el caso de los recursos para las necesidades y problemáticas de las personas usuarias. Sobre el papel hay un consenso sobre su importancia decisiva en una intervención integral centrada en las personas. En la realidad son la cara visible y accesible para las personas usuarias del sistema de atención. Por ello asumen, de hecho, una responsabilidad que no es la suya, respondiendo desde la precariedad de recursos. El sobreesfuerzo y el desconocimiento hacen fundamental

poner en valor las figuras profesionales del acompañamiento y el propio acompañamiento social como metodología.

Los ejes transversales del acompañamiento (lo comunitario, la perspectiva de género y la interculturalidad), tienen un desarrollo precario. Existen, se nombran y reivindican, pero su realidad no es la de ejes transversales sino de instrumentos esenciales sin apenas desarrollo. Las causas se han situado en la precariedad temporal y formativa, en los diseños organizativos y sobre todo en la ausencia de priorización político-técnica.

En el caso del trabajo comunitario, entendido este como las redes vecinales y asociativas del territorio de pertenencia o residencia de las personas usuarias, se considera una herramienta imprescindible para la intervención porque facilita el acompañamiento poniendo en contacto lo individual con los entornos y recursos de la comunidad. Su falta de desarrollo en muchas zonas, su desconexión con los servicios y la insuficiencia de líneas de refuerzo público con recursos económicos y materiales dirigidos a lo comunitario, hacen muy puntual la posibilidad de integrarlo en los procesos de acompañamiento. Hay buenas prácticas, sobre todo grupales en algunos lugares, pero no tiene el desarrollo especializado que lo harían un eje transversal real. Se separa lo comunitario de lo individual y familiar cuando es imprescindible que las tres dimensiones de la persona estén integradas. Lo comunitario corre el riesgo de *folklorizarse* si no hay un plan especializado de implementación fuera de lo transversal. Un plan que se desarrolle de forma global en toda Navarra, incluyendo las zonas rurales, y que posea un marco metodológico común, aunque se adapte a cada entorno comunitario.

La perspectiva de género e intercultural, y a partir de la implicación personal de los y las profesionales, es introducida en el acompañamiento de una forma no sistemática. El colectivo profesional precisa formación y orientaciones metodológicas. Los planes de igualdad y de atención a la diversidad existen, más en las entidades que en los servicios públicos, pero queda mucho por hacer. En la práctica se señala una realidad de precariedad formativa profesional en ambos ámbitos, tanto de base como continua. Como en el caso de lo comunitario, la perspectiva de género y la intercultural no son algo transversal sino esencial para orientar, dar contenido y finalidad al acompañamiento desde una perspectiva de derechos.

3.4. Elementos emergentes. Ideas que han emergido de los diálogos sobre la práctica del acompañamiento social

El diálogo ha permitido abordar la realidad en toda su complejidad, por lo que ha sido posible identificar las convergencias, los puntos críticos y las precariedades de los procesos de acompañamiento social. También ha permitido asomarse, a veces con cierto vértigo, a nuevas ideas, aunque algunas personas participantes consideren que son parte del pensamiento clásico, que lo son.

Estas ideas emergentes tienen como punto de partida un elemento fundamental en toda relación de ayuda, y el acompañamiento social lo es: la afectividad. La afectividad en el acompañamiento es una necesidad metodológica y como tal se ha visibilizado, aunque no sea explícita, ni a veces se identifique como tal. Cuesta reflexionar sobre ella y poner palabras a la acción afectiva. El carácter emergente de lo afectivo se encuentra en la saturación de expresiones afectivas en relación con la práctica del acompañamiento. Ha emergido en la autorreflexión de los y las profesionales y en la valoración de las personas usuarias, en su dimensión positiva y también en la negativa. Emociones como el esfuerzo de la empatía, del respeto, la disponibilidad, la alegría por los logros, “el sentir que estoy ahí”, el sufrimiento por no poder ayudar más y la preocupación por ir más allá de los recursos disponibles, han aparecido de una manera rotunda. También por parte de las personas usuarias hacia las personas profesionales, reconociendo con claridad el trato afectivo explícito cuando se conectan e implican ambas participantes en el acompañamiento. La afectividad en el acompañamiento social ha sido explicada a través de metáforas desbordantes de afectividad como un baile en el que el referente adelanta un paso e invita a la otra persona a caminar juntos, la anima a seguir si se queda atrás. Se considera que la afectividad es lo que diferencia a un o una profesional con vocación por su labor, con sus límites por supuesto: “no a todas horas, pero estar”.

La práctica del acompañamiento social ha encontrado dificultades técnicas en el proceso. El dinamismo de los procesos de acompañamiento social hace imprescindible un análisis permanente de la realidad de la persona acompañada y un ajuste de objetivos y acciones planificadas. Desde una perspectiva lineal o de una causalidad simple, esto no es posible, tienen que ser actualizados en movimiento. Sería importante definir en la intervención una nueva etapa de investigación-acción donde se integren el diagnóstico y el plan de caso, en un proceso flexible que permita ajustar la intervención a la realidad cambiante del proceso de la persona. Sería una etapa en la que los ajustes de co-diagnóstico y planificación con la propia acción se configurarían en ciclos definidos por las necesidades material-económicas, emocionales, cognitivas y sociales de las personas usuarias, los recursos disponibles y el desarrollo individualizado del acompañamiento. Siempre con objetivos, acciones y una temporalización claros y posibles de lograr.

Ha aparecido la necesidad, en sectores de las personas participantes, de buscar herramientas, conocimientos y experiencias para “romper con lo establecido” y responder a las necesidades comunitarias y personales actuales. Se plantea desde la inseguridad y el cuestionamiento crítico de los procesos de acompañamientos vividos. Sienten la necesidad de alternativas a la praxis del acompañamiento que se realiza en el presente desde

parámetros técnicos y científicos, así como, desde un profundo humanismo, tanto en las experiencias negativas, como en las positivas. Es una emergencia más “reversiva” que “subversiva”. Entendida la “reversión” como situarnos en un plano diferente que dé respuestas prácticas y fundamentadas, más allá de enfrentamientos u oposiciones estériles. Supone construir más allá de lo establecido alternativas que respondan a las necesidades y poner en común esos procesos positivos para que puedan servir de guía en otros acompañamientos.

La participación de las personas usuarias y las demandas de las y los referentes profesionales del acompañamiento han puesto sobre la mesa, a través de sus aportaciones, la posibilidad de una mayor democratización del acompañamiento. Se ha planteado que habría que avanzar de un modelo centrado solo en la persona usuaria a un modelo centrado en las personas participantes en el proceso (personas usuarias y profesionales), donde se cuida a ambas como seres humanos, haciendo posible la reciprocidad a través de la “humanización del otro, de la otra”. Esta idea emergente se vive como una utopía que sirve para caminar, para reflexionarla, fundamentarla y experimentarla. También tiene resistencias, por cuanto el modelo actual centrado en la persona tiene una larga experiencia primando a la persona usuaria en la relación de ayuda, aunque sea una visión parcial y tenga significativas consecuencias sobre la salud de los y las profesionales y el propio proceso de acompañamiento social. Humanizar el acompañamiento social implica avanzar hacia procesos donde todos los sujetos sean cuidados y se promocióne su bienestar psicosocial.

4. Conclusiones

Durante todo este proceso, el equipo coordinador ha desempeñado el rol de transductor (CIMAS, 2015), traduciendo y dinamizando los diálogos, implicándose en el análisis sin cerrarse a una sistematización única e intentando abrir un horizonte de posibilidades para seguir mejorando el modelo de acompañamiento social. Este ciclo de investigación-acción (Kemmis y McTaggart, 1998) se cierra con una serie de consensos respecto al camino desde el origen, el momento actual del acompañamiento social y los retos de futuro. A partir de ahora se deben abrir nuevos ciclos con nuevas ideas-fuerza que lo animen y dinamicen para dar otros saltos creativos.

4.1. ¿De dónde venimos?

Después del proceso de diálogo, de reflexión y estudio en los grupos, se pueden confirmar dos ideas fundamentales. Por un lado, que el acompañamiento social, antes que una metodología y un derecho, fue una necesidad humana de las personas usuarias que precisan sentirse apoyadas, motivadas, visibles, incluidas, en definitiva, acompañadas en sus demandas sociales. Por otro, que el acompañamiento social fue la respuesta profesional, en el marco de la gestión administrativa de prestaciones y servicios, a unos seres humanos con emociones, cuerpos, pensamientos, relaciones interpersonales y biografías propias. A partir de esa necesidad y esa respuesta, el acompañamiento se sustentó en conceptos y herramientas técnicas que lo profesionalizaron. Después vino el reconocimiento político y jurídico que permitió poner en marcha una primera etapa en la democratización de la atención social a las personas.

El acompañamiento social surge como respuesta ante la tendencia a la burocratización de la atención social, buscando que el trabajo social se pudiese alejar de procesos de intervención distantes, disciplinadores, normalizadores y moralizantes (Pérez y Osornio, 2021). La relación que se desarrolla desde el acompañamiento social tiene características propias y diferenciadas de otros tipos de relación, ya que en este caso el protagonismo lo tiene tanto la persona que acompaña como la que es acompañada. Ambos son sujetos del mismo proceso de relación bilateral, ambos se relacionan desde la dimensión humana que comparten (Castillo, 2018), pero entre ambos también se sitúan los límites que establece el que tengan funciones, responsabilidades y metodologías de relación diferentes. Es una relación asimétrica y al mismo tiempo horizontal. Los límites y la igualdad son imprescindibles porque se genera un vínculo en el marco de un proceso de autonomía. En este, uno de los sujetos (el que acompaña) va entregando el control sobre el proceso a la otra persona (la acompañada), como en todos los procesos socioeducativos con enfoque de derechos. No es amistad, ni compañerismo, es acompañamiento social, que por supuesto debe realizarse desde la afectividad y la reciprocidad en sus diferentes etapas para que apoye realmente el desarrollo de la persona acompañada.

A resaltar también la peculiar incorporación del acompañamiento social a los servicios y las instituciones. Históricamente, hay algunas metodologías de intervención social que en muchos casos se han puesto en marcha inicialmente en las entidades sociales. Las más destacadas son la prevención, la participación y también el acompañamiento social. En el ámbito de las organizaciones sociales son experimentadas, se desarrollan, son aprendidas por los y las profesionales y posteriormente se incorporan a la práctica de los servicios públicos. En los servicios públicos, en algunos casos tienen dificultades de aplicación, como la participación, o necesitan un ajuste y adaptaciones, como la prevención. En el caso del acompañamiento social, al menos en Navarra, se convirtió en una metodología compartida entre los dos ámbitos de intervención, con las potencialidades de desarrollo que contiene esa dinámica en común.

4.2. ¿Dónde estamos?

El recurso fundamental del acompañamiento social es el humano, la relación humana. Porque, como también señalan Alonso y Funes (2009), la efectividad en las acciones sociales, educativas o terapéuticas, está asociada a la compañía, que evita la despersonalización en la atención. Sin embargo, en la aplicación del modelo en Navarra, los esfuerzos dirigidos a profesionalizar el acompañamiento social y centrar la intervención en la persona (la acompañada), en muchas ocasiones han provocado el olvido de la persona que acompaña.

En la intervención social, por razones históricas, van por delante las innovaciones metodológicas y por detrás los recursos, la organización y el reconocimiento público de esas intervenciones (Gaitán y Zamanillo, 1991; Hernández, 2009). El acompañamiento social ha experimentado la misma desincronización, asumiendo los y las profesionales las demandas desde sus recursos limitados. La motivación de los y las profesionales en los procesos de mejora es muy alta. Su preocupación e interés por desarrollar la metodología del acompañamiento es muy elevada, a pesar de las limitaciones, carencias y coste personal de realizar procesos con un alto contenido interpersonal. Este compromiso se ha expresado tanto en la participación, intensa y constante en este proceso de análisis del modelo, como en el trabajo de implementación realizado durante una década. Las dificultades se han abordado como oportunidades y las amenazas externas a su intervención se han afrontado de forma reversiva: buscando siempre alternativas que no generen un bloqueo de los procesos de acompañamiento.

La aplicación del modelo durante los últimos diez años en servicios públicos y entidades sociales de Navarra ha delimitado con claridad los elementos innovadores, efectivos, sostenibles y replicables que definen una buena práctica de acompañamiento social:

- Se realiza desde una relación afectiva (respetuosa y sin prejuicios), con reciprocidad (desde el rol y las capacidades de cada persona) y un equilibrio de poder sobre el proceso progresivamente a favor de la persona acompañada (autonomía).
- Hay un co-diagnóstico con la capacidad de adaptarse al movimiento y las transformaciones de la realidad.
- Los objetivos y las acciones que se planifican y ejecutan son comprensibles, posibles y consensuadas.
- Las diferentes etapas del proceso de acompañamiento se activan y en su desarrollo hay la flexibilidad necesaria para ajustarse a los cambios que experimenta la persona acompañada y sus contextos.
- En el desarrollo de las etapas, es fundamental manejar el factor tiempo, gestionando de manera equilibrada *los tiempos* de la institución y *los tiempos* de la persona acompañada.
- Se incorporan enfoques interculturales y de género.
- Hay coordinación y trabajo en red entre servicios y entidades implicadas en los acompañamientos.
- Hay comunidad(es) dando apoyo a la persona y a la profesional que acompaña.

Podemos encontrar referencia a varias de estas buenas prácticas en otras publicaciones científicas. Así, Castillo (2018) hace hincapié en que el acompañamiento “implica deslocalizar el saber para ponerlo del lado del sujeto”, que precisa predisposición mutua y que el factor tiempo es fundamental, diferenciando entre *kronos* (los plazos, las fases, los hitos temporales) y *kairós* (los momentos oportunos que no tienen que ver con la temporalidad lineal); Aguirre (2013) destaca el vínculo, la flexibilidad y el trabajo en red; Alonso y Funes (2009) subrayan la necesidad de la “conexión humana y profunda con la persona” y que “los tiempos no son lineales sino parte de un proceso”.

4.3. ¿A dónde vamos?

En cuanto a los retos de futuro, se agrupan en tres ámbitos:

A) La necesidad de construir un sistema de apoyo a las buenas prácticas en acompañamiento social:

- Implantar un protocolo básico de red primaria de acompañamiento social, sustentado en una herramienta de gestión, que vincule a todos los servicios y entidades implicadas en un acompañamiento social. En él se debe establecer, siempre de manera flexible, desde un lenguaje y criterios comunes, hasta los roles y la responsabilidad de cada agente. En esta línea, Alonso y Funes (2009) hablan del acompañamiento entre recursos, para evitar que “las personas se desconecten, deambulen sin ningún tipo de coherencia entre servicios”. También Aguirre (2013) alude a la importancia de enmarcar una metodología flexible, como es el acompañamiento, en un funcionamiento asimismo flexible de las organizaciones desde las que se desarrolla.
- Poner en marcha un plan de formación de los y las profesionales del acompañamiento social en trabajo comunitario, género e interculturalidad, que responda a las necesidades prácticas del acompañamiento social.
- Elaboración de una estrategia de cuidados de las personas que hacen el acompañamiento social, que responda a sus necesidades en el ámbito de la salud, los recursos y la organización del mismo, en los

servicios y entidades sociales. En definitiva, cuidar a la persona que cuida es también cuidar mejor a la persona cuidada. Como recuerda Castillo (2018), “podemos entender que acompañamos como somos y/o como estamos”, por lo que la formación permanente y la supervisión son fundamentales.

- El reconocimiento público y profesional del acompañamiento social, a través de acciones institucionales que certifiquen su ejercicio. También que defiendan su existencia, considerando al acompañamiento social como metodología esencial en los procesos de atención a las personas. En esa línea, Castillo (2018) afirma que las redes del Tercer Sector deben apostar por la interlocución y defensa del modelo de acompañamiento.

B) Desarrollo de recursos comunitarios.

Lo comunitario, para que no sea solo *folklore*, necesita de redes vecinales y sociales. Sin grupos, espacios físicos, recursos y dispositivos públicos de apoyo a estas redes, no es posible contar con estructuras comunitarias que sustenten en los pueblos y barrios el acompañamiento social. Este es un trabajo especializado, un subsistema de apoyo al acompañamiento que precisa de desarrollos locales y apoyos globales.

C) Integrar en el modelo la humanización *del otro, de la otra*.

En este caso *el otro, la otra*, es también el o la profesional del acompañamiento, el o la referente. Esto supondría revisar el modelo centrado en la persona, iniciando una segunda fase de la democratización del acompañamiento social, en la que las personas serían todas las participantes en el proceso, tanto las personas usuarias como las profesionales. Un nuevo enfoque donde las emociones y su gestión personal e interpersonal tendrían también su lugar específico. Ya que, como señala Mier (2002), en el trabajo relacional inevitablemente surge una trama de afectos, de demandas, de incertidumbres y de asimetrías, que es imprescindible atender.

5. Bibliografía

- Aguirre, B. (2013). El acompañamiento social personalizado como fórmula innovadora de respuesta a personas con trastorno mental y en exclusión social, *Zertbitzuan*, (54), 127-137, <http://dx.doi.org/10.5569/1134-7147.54.08>
- Alonso, I. y Funes, J. El acompañamiento social en los recursos socioeducativos, *Revista de Intervención Socioeducativa*, (42), 28-46. Recuperado de <https://raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165627/374974>
- Arias, A., Guillén, M.E., Pérez, D. y de Lucas, F. (2004). La definición de los servicios sociales en las leyes de servicios sociales de primera y segunda generación en España, *Portularia*, (4), 507-518. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/186/b15139463.pdf?sequence=1>
- Arza, J. y Carrón, J. (2014). Las estrategias de proximidad y centradas en la persona como alternativa a la fragmentación en la atención, *Documentos de Trabajo Social. DTS*, (54), 7-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5179106>
- Bayarri, V. y Fillat, Y. (2011). *Derechos y servicios sociales. Por un sistema de servicios sociales universal, garantista y de calidad: un derecho básico para la igualdad y el desarrollo humano*. Madrid: CERMI. Recuperado de <https://www.cermi.es/sites/default/files/docs/colecciones/DchosyServiciosSociales.pdf>
- Bronfenbrenner, U. (1987) *La ecología del desarrollo humano*. Barcelona: Paidós.
- Castillo, R. (redactor) (2018). *Acompañamiento social: construyendo relaciones que transforman. Revisando el concepto de acompañamiento desde una mirada común de sector*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperado de <https://www.euskadi.eus/documentacion/2018/acompanamiento-social-construyendo-relaciones-que-transforman/web01-a2zesosa/es/>
- Fernández, A., Falarreta, J. y Martínez, N. (2007). *Manual de acompañamiento en las empresas de inserción: una propuesta desde la práctica*. Bilbao: REAS Euskadi. Recuperado de http://www.aveiweb.org/manual_acompanamiento.pdf
- Freire, P. (2003) *La pedagogía del oprimido*. Madrid: Siglo XXI.
- Gaitán, L. y Zamanillo, T. (1991) *Para comprender el Trabajo Social*. Estella: Verbo Divino.
- Hernández, J. (Compilador) (2009) *Trabajo Social Comunitario en la sociedad individualizada*. Valencia: Nau Llibres.
- Kemmis, S. y McTaggart, R. (1998) *Cómo planificar la investigación-acción*. Madrid: Editorial Morata.
- Mier, R. (2002). El acto antropológico: la intervención como extrañeza, *Revista Tramas*, (18 y 19), 13-50. Recuperado de https://publicaciones.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=1104
- Montañés, M. (2009). Metodología y técnica participativa. Barcelona: Editorial UOC.
- Pérez Eransus, B. El acompañamiento social como herramienta de lucha contra la exclusión, *Revista de documentación Social*, (135), 89-107.
- Pérez, B. y Osornio, L.L. (2021). De la intervención al acompañamiento. Una propuesta para construir conocimiento desde nuestra experiencia encarnada en Trabajo Social. *Itinerarios de Trabajo Social*, (1), 7-14, <https://doi.org/10.1344/its.v0i1.32484>
- Planella, J. (2016). *Acompañamiento social*. Barcelona: UOC.

- Raya, E. y Caparrós, N. (2014). Acompañamiento como metodología de Trabajo Social en tiempos de cólera, *Cuadernos de Trabajo Social*, 27 (1), 81-91, https://doi.org/10.5209/rev_CUTS.2014.v27.n1.42645
- Red CIMAS (2015) *Metodologías participativas. Sociopraxis para la creatividad social*. Madrid: Dextra.
- Richmond, M.E. (1995). *El caso social individual: el diagnóstico social*. Madrid: Talasa.
- Rogers, C. (2000) *El proceso de convertirse en persona*. México: Paidós.
- Villasante, T.R. (2006) *Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social*. Madrid: Catarata.
- Zugasti, B. (redactora) (2012). *Manual de acompañamiento: como método de intervención en los procesos de inclusión*. Pamplona: Red Navarra de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social. Recuperado de <https://www.redpobreza.org/wp-content/uploads/2021/09/LIBRO-ACOMPANAMIENTOS.pdf>
- Zugasti, B. (redactora) (2016). *Manual de acompañamiento: como método de intervención en los procesos de inclusión. Nuevas reflexiones*. Pamplona: Red Navarra de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social. Recuperado de <https://www.redpobreza.org/wp-content/uploads/2020/08/ACOMPANAMIENTO-CORREGIDO-J2016B.pdf>