



ANTROPOLOGÍA  
DE ORIENTACIÓN PÚBLICA:  
VISIBILIZACIÓN Y COMPROMISO  
DE LA ANTROPOLOGÍA

Mercedes Jabardo, Pilar Monreal,  
Pablo Palenzuela (Coordinador/as)

4

# CUANDO LOS ANTROPÓLOGOS SE IMPLICAN EN LAS ONG DE INTERVENCIÓN SOCIAL CON INMIGRANTES

ÁNGELES CASTAÑO MADROÑAL

Universidad de Sevilla

“E pur si muove...”<sup>1</sup>

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, desde los noventa, la demanda de antropólogos por parte de la Administración, en sus fundaciones, centros de estudios culturales, institutos de protección del patrimonio, e incluso en el propio aparato, en las consejerías de asuntos sociales, en las direcciones de políticas migratorias, en las consejerías de cultura, en las agencias de cooperación internacional, etc., ha hecho de este tipo de profesional una presencia menos exótica<sup>2</sup>. Al mismo tiempo, otros antropólogos han ido llevando la Antropología fuera de la academia, a la calle, haciéndola también “colega” de los “movimientos sociales de base”, o los llamados ahora “movimientos sociales alternativos”, asociaciones ecologistas, culturales, vecinales, y ONGs<sup>3</sup> que operan dentro y fuera del Estado, a través de proyectos de cooperación

---

<sup>1</sup> Se atribuye a Galileo esta aserción que refiere a la fuerza de la evidencia pese a la voluntad de la contra. La Antropología como ciencia aplicada siempre ha sido una evidencia.

<sup>2</sup> Habría que considerar hasta qué punto el trabajo que algunos de éstos profesionales hacen es como antropólogos aplicados. En todo caso, como señalo más adelante, parto del convencimiento de que su trabajo es totalmente diferenciado de los señalados en el segundo grupo.

<sup>3</sup> Aunque en éstas la presencia de antropólogos sigue siendo residual. Son muy pocas las ONGs españolas que cuentan con asesoramiento de antropólogos de forma permanente en su seno; me pregunto si los primeros contactos han producido un choque ante propuestas que les han podido parecer descabelladas o incómodas. No se puede obviar que algunas formas de organización social son en realidad reductos laborales de profesionales con “difícil cobertura”, por utilizar la expresión que aparece en el art.50.a del reglamento de la L.O. 4/200 de 11 de enero, sobre Derechos y Libertades de los Extranjeros en España y su Integración Social para ocupaciones con déficit de demanda.

internacional al desarrollo, o en la atención a la diversidad e interculturalidad<sup>4</sup>, entre otras.

Me interesa especialmente centrar la atención en la reflexión acerca del papel que pueden jugar los antropólogos en éstas últimas, profusamente extendidas a lo largo y ancho del Estado, surgidas en su mayor parte en el contexto sociopolítico de los noventa, en un ambiente de percepción alarmista por los discursos institucionales suscitados en torno a la inmigración. En el caso del que me voy a ocupar, aunque extraordinario, los antropólogos hemos sido una presencia permanente desde hace más de una década ya, formando hoy parte del entramado organizativo, directivo, formativo e intelectual de la organización, contemplándonos como un agente necesario para la metabolización, interpretación y orientación de sus propias experiencias procedentes del trabajo cotidiano, pero invisibles para sí en el contexto y dinámica en la que se hayan sumergidos, y al mismo tiempo instrumentos dinamizadores de procesos internos. La comunicación que propongo pretende realizar una reflexión sobre el posible papel de la figura del antropólogo como agente social implicado en la intervención y transformación de las dinámicas sociales, a partir de la actividad en estas ONGs. Esta reflexión surge a partir de la experiencia de los dos antropólogos que colaboramos en la organización, desde la investigación para la entidad, y como agentes transformadores y de intervención. Desde el convencimiento del papel que la disciplina antropológica debe jugar en las dinámicas sociales, de la necesidad del trasvase y reversión a la sociedad del conocimiento que de la misma procede, en parte como forma solidaria de saldar la deuda que como expertos científicos con una perspectiva de conocimiento específica debemos a nuestros objetos/sujetos de estudio.

---

<sup>4</sup> Aunque es generalizada la utilización del concepto en términos objetivos, yo sigo dudando, en base a la experiencia, de la materialización social de este proceso en nuestro país todavía, relacionado sólo con dinámicas de intervención grupal en entornos microespaciales (escuelas y asociaciones). Más bien me parece un concepto que se puso de moda en los noventa, relacionado con los proyectos marcos de directriz europea para el tratamiento de la inmigración, pero inmaterial entre mayoría y minorías, más allá de los discursos.

## **1. UNA CIENCIA APLICADA, TAMBIÉN**

A pesar de lo antedicho, estoy convencida que en general los antropólogos somos, de entre todos los tipos de científicos sociales conocidos (que no reconocidos), todavía los menos entendidos en cuanto a qué tipo de conocimientos específicos generamos, su instrumentalidad social y su aplicabilidad. Aunque en este último aspecto, ni siquiera los propios especialistas se ponen de acuerdo. A pesar de toda la literatura científica que sólo los implicados leen, sobre cuestiones éticas y epistemológicas de la Antropología Aplicada, y los dimes y diretes que en ella se entrecruzan académicos y expertos alineados en los polos ideológicos desde los que se dirimen estas batallas endógenas, teñidas en parte de cierto esencialismo científicista, se podría decir que todavía, y a pesar nuestro, somos una especie de conocimiento a descubrir (o tal vez en el contexto que atravesamos en nuestro país, ¿a extinguir?). Y esto, aún tras la larga reconstrucción de la disciplina que los debates de consciencia postcolonial desde la segunda mitad del siglo XX han ido produciendo con distinta incidencia y concreción en las diversas antropologías del mundo. Un tipo de conocimiento que se debate, aunque todavía en una parte muy minoritaria del colectivo “antropólogos”, en la necesidad de establecer puentes con sus sujetos-objetos de estudio, para demostrar su utilidad y su necesidad social, para hacer ver, utilizando palabras de San Román, “el valor de la Antropología para la vida” (San Román, 2006: 408), enclaustrada como se ha criado en el elitismo académico desde el positivismo científico en que se amamantó.

Me parece apropiado sacar a colación un artículo de Pérez Lizaur (2003) en el que analiza el volumen 58 de la revista *Human Organization* de 1999, que publica la Sociedad para la Antropología Aplicada con sede en Estados Unidos, indicando que de los cuarenta artículos que aparecen en el volumen, prácticamente ningún autor publica sus experiencias y métodos de trabajo, y deduce sagazmente que ello está ligado “con las particularidades del trabajo de campo de los consultores en un contexto altamente competitivo. Publicar sus métodos y experiencias equivale a hacer pública su tecnología, que es su mercancía en el mercado”. Y ciertamente, cualquier antropólogo que desee interesarse por este campo de la disciplina, y formarse desde las publicaciones existentes para la praxis consecuente, se

encontrará con la amarga realidad de que es realmente difícil hallar publicaciones que traten la cuestión de las prácticas metodológicas para la aplicabilidad de la Antropología, aunque se puede encontrar una prolífica producción sobre métodos de etnografía e investigación cualitativa. Tal vez en definitiva se trata de eso, de una cuestión de competitividad y un muy escaso mercado.

San Román (2006) realiza una diferenciación entre distintos tipos de Antropología Aplicada: la dedicada a la investigación-acción, la Antropología Participativa y la dedicada a la orientación pública<sup>5</sup>. Esta diferenciación permite que el trabajo aplicado pueda ser identificado desde sus objetivos y desde los métodos utilizados. Basándome en ella, pues me ha resultado esclarecedora y de gran utilidad, he procedido a discernir mi propia labor, ya que a lo largo de los últimos años he realizado en distintos ámbitos y para distintos objetivos todas ellas, no como fases, sino como métodos diferenciados para fines diferenciados.

Me parece pertinente empezar a proceder seriamente a nombrar distinguiendo el trabajo aplicado que realizan los antropólogos en distintos ámbitos de actuación, desde los métodos, procedimientos y objetivos o fines a los que se dirige, en lugar de abarcar con nuevas denominaciones, que suplantaría a las viejas sin aclarar nada, y probablemente enturbiando aún más, eso nada claro y minusvalorado desde el limbo académico que se ha hecho llamar de manera general Antropología Aplicada. En este sentido, eso que ha servido para dar nombre a este simposio, “Antropología de la Orientación Pública”, sería desde mi punto de vista un método y proceso de trabajo diferenciado en la Antropología Aplicada. Tal vez por este camino se podría ir profundizando en el análisis de los métodos diferenciados que se desarrollan por parte de los “aplicados”, su idoneidad en

---

<sup>5</sup> San Román (2006:399, 402) indica la diferencia entre la Antropología Participativa en la línea de Greenwood y González (1990), caracterizada por la continuidad de la labor etnográfica “a lo largo del proceso transformador y por un elevado grado de compromiso social”; y la Antropología Orientada que no está dirigida a solucionar problemas concretos sino a “orientar a quienes construyen el diseño de intervenciones que se van a realizar posteriormente”. Sin embargo, diferencia esta labor que se podría entender como de asesoramiento, de la investigación-acción, indicando que en ésta supone el asesoramiento del investigador tanto a los que diseñan las actuaciones como a los que la ejecutan, con el objetivo añadido de la formación de los mismos.

función de los fines, los colectivos y entidades a los que se dirige en la intervención y en función de las temáticas o ámbitos del trabajo aplicado. Considero que sería una manera de atajar la nebulosa metodológica que envuelve a este campo de la disciplina, y que sería muy útil para la formación académica generalizada en el trabajo aplicado desde la enseñanza impartida en las universidades españolas, cuya formación especializada ha sido en general muy deficitaria, y quizás sólo subsanada en grupos de investigación muy especializados en Antropología Aplicada. Si bien es cierto que en los departamentos de nuestras universidades algunos antropólogos se han dedicado a esta especialidad en buena parte de su producción científica. Aunque desde luego, estoy con Escobar (1997) en que una cosa es hacer Antropología del Desarrollo y otra la producción de la Antropología para el Desarrollo; distinción ésta que afecta a la Antropología Aplicada, puesto que “para el desarrollo” se parte de ésta. Y he aquí la madre del cordero: que hay más antropólogos en la academia que hacen “de” y muchos menos que hacen “para”; aunque ambas perspectivas sean necesarias para la elaboración del conocimiento antropológico. Y desde luego, hacer “para” es más comprometido para el investigador, pues también estoy con San Román (2006) en que éstos últimos están continuamente examinados por los resultados de la intervención y la verificación de las hipótesis en la praxis más palpable, de una manera que compromete su credibilidad ante los colectivos con los que trabaja y/o estudia y ante aquellos para los que trabaja (que pueden ser o no los mismos).

El problema fundamental del desconocimiento de un trabajo que considero diferenciado, creo yo, sigue siendo la deficiente publicación y publicidad de estas experiencias y de los frutos resultantes. Un problema que debiera ser subsanado con los medios de los que disponemos como colectivo científico, dado el contexto social en que nos encontramos en el que la medida de la ciencia es el pragmatismo. No porque entienda que lo opuesto a ello de entre los conocimientos no debiera existir o no tenga la misma importancia, sino por dar a la Antropología Aplicada el lugar digno que le corresponde dentro de las ciencias sociales, y al mismo tiempo por nadar y guardar la ropa, a la espera de tiempos menos radicalizados en lo instrumental y en el mercado.

Yo no voy a entrar en cuestiones epistemológicas ni metodológicas en esta contribución. Sólo estoy interesada, como ya he indicado, en hacer una breve exposición, dentro de los márgenes de publicación de este congreso, acerca de mi propia experiencia y de algún colega que así me lo permite, sobre la labor que como antropólogos realizamos fuera de la fortaleza académica, demostrando día a día, con el fruto de nuestro trabajo, la importancia, utilidad y aplicabilidad del conocimiento antropológico en las organizaciones en las que colaboramos desde hace ya bastantes años.

Raras veces se exponen las premisas que atañen al sujeto investigador y que estoy convencida, juegan un papel significativo en la ecuación cuyo producto son resultados científicos; y estoy convencida de la pertinencia de ello, puesto que no creo que la producción de los científicos pueda ser diseccionada fuera de la experiencia de su autor, es decir, que no puede ser tratada como una objetividad ajena totalmente al papel que juega el investigador. Considero pertinente entrar en ello porque tanto en mi caso como en el caso de mi colega, no sólo la formación recibida, sino la experiencia vital personal ha jugado un papel determinante en el hecho de estar realizando actualmente el tipo de trabajo que realizamos desde la Antropología, en este tipo de organizaciones llamadas humanitarias; y al margen de otros posicionamientos ideológicos, dicha experiencia es también determinante para entender el alto grado de implicación personal y compromiso social con los colectivos con los que trabajamos, sobre los que estudiamos y con los que convivimos: los dos hemos sido emigrantes e inmigrantes. Y lo señalo así, en esta doble perspectiva que parece una obviedad, ya que no se entiende una sin la otra, porque ambos conceptos encierran dos experiencias distintas, con dos perspectivas distintas, más allá del *locus* superficial desde el que pueda ser observado el proceso, puesto que en realidad son perspectivas sociales, culturales y psicológicas.

Dicho esto, no considero azar o capricho circunstancial que algunos realicemos trabajo investigador en temas que son centrales en nuestras trayectorias investigadoras, y acaben ocupando nuestra más dilatada experiencia profesional o académica. Lo normal es que no simplemente, o no sólo, la formación intelectual ayude a desarrollar un determinado trabajo, sino que sobre todo el conocimiento que

procede del estudio etnográfico y el contacto permanente con una realidad que se conoce de cerca (a veces en la propia piel), son el capital fundamental que permite, cuando es en alto grado, incluso prever con antelación los acontecimientos y giros de la dinámica social en el campo que nos interesa, permitiéndonos diseñar estrategias adecuadas, previas a la eclosión de los fenómenos o a la plasmación de las actitudes sociales, y útiles para el diseño de estrategias de intervención social de los profesionales con los que colaboramos. Pero insisto en que además del capital que procede expresamente del trabajo científico, no creo que se deba menospreciar el papel que la experiencia vital juega en los investigadores, una experiencia que en nuestro caso, creo yo, nos hace más intuitivos y empáticos a la hora de poder interpretar las experiencias ajenas, y encontrar modos de ayudar a alumbrar en los proyectos y prácticas de intervención con unos sujetos, que más a menudo de lo deseable, son minorizados desde las praxis que los construyen como colectivos necesitados, y ubicados/producidos por el sistema en determinados estratos sociales, se establecen para ellos una atención y tratamiento específico.

## **2. EL TRABAJO APLICADO DESDE UNA ANTROPOLOGÍA COMPROMETIDA**

Parte de la producción de Leunda y la mía propia en los últimos años, es difícil de entender separada de nuestro trabajo como antropólogos en la Fundación Sevilla Acoge y en el consorcio CEPAIM<sup>6</sup>. No me cabe la menor duda, que una de las características del trabajo del antropólogo aplicado e implicado en entidades dedicadas a la intervención con colectivos sociales minoritarios, es que el contacto dilatado con los agentes que trabajan sobre el terreno a partir de proyectos de intervención social con el objetivo de ofrecer soluciones

---

<sup>6</sup> En este sentido, se plantea para mí una duda a la hora de firmar este artículo, pues entiendo que al margen de mis conocimientos generados en el grupo de investigación de la Universidad a la que pertenezco como docente e investigadora, una parte equivalente de mi trabajo se relaciona directamente con el conocimiento generado desde el trabajo con las organizaciones citadas. La opción tomada se produce tras valorar que este artículo trata de poner de relevancia el papel que la Antropología desarrollada desde la academia tiene fuera de la misma, en otros ámbitos sociales.



y afrontar problemas específicos, y por otro, el contacto permanente con los colectivos sujetos/objetos de la intervención, después de una larga trayectoria como digo, resulta difícil establecer una separación clara entre el producto científico resultante como elaboración exclusivamente personal, y la carga en el mismo del conocimiento experto que se genera en el quehacer cotidiano de la propia organización. Creo que para dar al César lo que le corresponde, el resultante es producto de un *feed-back* entre las aportaciones que proceden del conocimiento científico del antropólogo, las que proceden de la actuación cotidiana de los profesionales que diseñan y/o ejecutan la intervención, y por otro, la interacción con los sujetos de dicha intervención, a los que, de una u otra manera, en los flujos de la interacción que se genera como actores activos y participativos en el proceso de intervención se hacen a un tiempo sujetos del estudio y de la intervención. Sin el papel que juegan éstos últimos en esta interacción sería imposible entre otras cosas, adaptar prácticas, extraer conclusiones y resultados de la praxis, adaptar y diseñar programas adecuados que respondan a la realidad social, y en definitiva, aprender y formarse profesionalmente.

Desde mi propia experiencia, encuentro que hay un punto en común entre el estudio etnográfico y el trabajo aplicado desde la Antropología, en el sentido que de la misma manera que la etnografía requiere de una permanencia dilatada en la sociedad o con el colectivo que se estudia para acceder al conocimiento profundo que permita desentrañar las claves internas para comprender los procesos sociales, el trabajo aplicado requiere por un lado del conocimiento etnográfico y por otro, comparte con éste la necesidad de una permanencia extensa en su temporalidad, no sólo durante la intervención sino posteriormente, para poder evaluar resultados. Pero yendo más lejos, un trabajo como el que realizamos en estas entidades no es posible sin una permanencia dilatada en las mismas, que permita por un lado acceder al conocimiento etnográfico de la entidad para reconocer los procesos internos en los distintos ámbitos (política interna, política externa, filosofía-ideología de la entidad, estructura organizativa, redes de relaciones laborales y personales, relaciones de trabajo en red con otras entidades, gestión y pragmática del poder, objetivos, métodos, formaciones, experiencia, fidelidades, disensiones, negociaciones...), y

por otro poder aportar desde el conocimiento antropológico más allá del trabajo puntual que se nos ha requerido. Es decir, aportar con una perspectiva holista o global a la organización, en un trasvase constante de conocimientos desde la Antropología que pueda penetrar en el entramado estructural hasta el punto de promover la adaptación o generar nuevas dinámicas, no simplemente en los métodos o praxis de intervención propiamente dichas, que sería un reflejo más superficial de la acción del antropólogo, sino a otro nivel, en la perspectiva desde la que se generan éstos.

Yo no creo que la presencia puntual del antropólogo que se relaciona con una entidad cual sea, a demanda de ésta, pueda ser un contacto con la relevancia suficiente para favorecer cambios de hondo calado. La aceptación de la Antropología que trae el antropólogo, requiere de un proceso parejo al que se desarrolla en el trabajo etnográfico: la observación participante. Si la etnografía es un método de construcción del conocimiento que entraña reflexividad e interacción consensuada entre el investigador y los sujetos/objetos de estudio, la aceptación en estas organizaciones de lo que el antropólogo aplicado puede aportar, requiere de un proceso similar en el que la validez de las aportaciones pasan por una evaluación continua a través de su validación en la práctica de la entidad, y también a través de la “etnografía del etnografiador”, se trata de un proceso reflejo.

He de señalar que la permanencia permite al antropólogo desarrollar realmente una perspectiva antropológica, en el sentido de poder apuntar a objetivos de largo alcance y hondo calado, a ambicionar y trasladar proyectos globales de desarrollo integral; una mirada que se encuentra más en sintonía con las aspiraciones de los antropólogos que trabajamos en esta vertiente de la Antropología Social. Estoy plenamente de acuerdo, de nuevo con San Román (1984: 179-182) en cuanto que no me parece que se pueda trabajar con la misma proyección en otros aparatos, especialmente en, desde y para la Administración Pública, en cuánto ésta tiene objetivos inmediatos, sectoriales y preferentemente encaminados a evitar problemas o inconvenientes a la mayoría. Por otro lado, siendo inevitable prácticamente la identificación del antropólogo que pasa a estar contratado en la Administración, con los objetivos y las demandas que se le plantea desde los intereses de ésta, entiendo que este tipo de

aplicación de la Antropología no tiene nada que ver con el trabajo que se realiza en el seno de organizaciones y movimientos sociales. Considero que ni los objetivos, ni los métodos que se pueden llevar a cabo son equiparables, y de hecho ese tipo de trabajo se aleja de los procedimientos, las praxis y los parámetros de identificación en el que se mueven los antropólogos que se empeñan en llevar a cabo dinámicas de desarrollo global o integrales, tratándose de dos aplicaciones diametralmente opuestas.

Voy a centrarme por la relevancia del trabajo que se ha ido desarrollando, en la experiencia en las organizaciones citadas, dejando a un lado otras experiencias propias anteriores de tipo puntual y a demanda de las entidades, desarrolladas en otras federaciones de ONGs desde mediados de los 90, lo que se conoce como “trabajo por encargo”.

En la línea planteada nuestro trabajo ha ido en un primer momento, a dar respuesta a la demanda puntual por parte de la entidad Asociación Sevilla Acoge<sup>7</sup>, que solicitó un servicio específico de formación de formadores en interculturalidad a principios de los años 90, en el caso de Javier Leunda<sup>8</sup>; y de evaluación de resultados de intervención en mi caso, en el año 2003, de cara a realizar un diagnóstico y un planteamiento de adaptación metodológica en los programas del departamento de acogida e inserción sociolaboral de inmigrantes, que así lo requiriesen a la luz de los resultados. El trabajo de Leunda estuvo durante varios años centrado en la formación de formadores y de los primeros mediadores interculturales de la ONG en Andalucía<sup>9</sup>, y posteriormente a partir de ello pasó a formar y evaluar los servicios de intervención con menores no acompañados y jóvenes.

---

<sup>7</sup> Desde el año 2007 esta organización ha pasado a ser la Fundación Sevilla Acoge.

<sup>8</sup> Javier Leunda ha sido antropólogo contratado en CBAI (Centre Bruxellois d'Action Interculturelle) y director del CEFA-UO en Bruselas (Centro de Formación y Acción Universidad Obrera, es un centro oficial de enseñanza). Se encontraba en el CBAI en el momento de entablar contacto con la ONG de Sevilla.

<sup>9</sup> No me atrevo a indicar, por falta de datos, una proyección mayor fuera de la comunidad autónoma, desde el conocimiento que tengo del tema en Andalucía, y desde mi intervención como formadora en ediciones posteriores en la Federación Andalucía Acoge, si puedo afirmar la iniciativa pionera de la entidad en este campo profesional.

Este tipo de demandas son las más comunes que suelen solicitarse a los antropólogos u otros expertos sociales, y no es poco corriente que sea la vía de inserción de los antropólogos en el trabajo aplicado. A partir de este trabajo que se me demandó, se inicia un largo proceso de interacción con la ONG que a su vez se encuentra inserta en el consorcio estatal de entidades para la acción integral con inmigrantes CEPAIM. La permanencia tras el primer diagnóstico, se debió a la necesidad de desarrollar una evaluación-formación en una segunda fase, y una adaptación de los servicios a partir de nuevos dispositivos de intervención que hubieron de ponerse en práctica, evaluar sus resultados prácticos y su validación. La demanda del servicio se produce por la saturación de los servicios de acogida, la sobrecarga de los profesionales empleados y la demanda de formación o asesoramiento por parte de éstos. Desde esta necesidad, se me requiere para evaluar los servicios que se ofrecen y al mismo tiempo, diseñar y asesorar en la puesta en marcha de dispositivos de intervención que aliviaran el desbordamiento que sentían los empleados.

Uno de los resultados del diagnóstico fue que al margen de la saturación de los servicios por un incremento en los demandantes o usuarios en los últimos dos años, existía una tendencia paternalista en la intervención que minorizaba a los sujetos, y provocaba una “supra atención” que a su vez repercutía en la derivación de las personas usuarias por todos y cada uno de los servicios del departamento, alargando una intervención que podía, con un método más adecuado, ser diagnosticada desde el principio. Esta manera de contemplar a los sujetos en la intervención es una práctica de la que adolecen la mayor parte de las organizaciones que intervienen con minorías étnicas, inmigradas o no, o con otros sectores de población marginada. El diseño de nuevos dispositivos, adaptación de programas y la formación para cambiar la percepción sobre los usuarios de los servicios, fueron las medidas adoptadas. Uno de los dispositivos que se pusieron en marcha, estaba relacionado con el servicio de acogida y con la necesidad de adaptación del papel que jugaba en éste los mediadores interculturales del centro; implicaba esto un nuevo método poniendo en práctica un procedimiento acorde con la contemplación del inmigrante como persona en toda su integridad y con una carga de conocimientos de su cultura materna y procedente de su experiencia

vital personal, que lo transformaba en “autogestor” de su propia demanda en función de sus necesidades. Se eliminaba la carga de trabajo al dejar de derivársele por distintos programas y profesionales en el proceso de la intervención, potenciándose el empoderamiento del sujeto como actor de su propia intervención desde la autogestión de sus propias necesidades en función de los servicios que podía prestar la entidad, al tiempo que se redujo las relaciones clientelares que el procedimiento de intervención anterior tendía a producir. Este dispositivo de autogestión, que los mediadores del centro denominaron “Sítuate”, daba un papel central en el servicio de acogida a los mediadores interculturales como intermediarios que facilitaban información previa entre la entidad y los usuarios, al tiempo que a través de dinámicas grupales favorecía el autodiagnóstico de los sujetos y la identificación del servicio exacto que necesitaban previamente a la realización de la demanda específica. El éxito del método, se ha traducido también en que tras dos años de puesta en marcha de esta metodología de intervención, otras entidades de Sevilla han solicitado al responsable del equipo de mediadores de la Fundación Sevilla Acoge, formación específica sobre el método del dispositivo de autogestión para su implantación en los servicios que ofrecen.

El trabajo de Leunda ha sido especialmente provechoso en el tratamiento de los menores no acompañados, tratando de ayudarles a encontrar un equilibrio emocional y social minorizando en ellos los efectos del desarraigo familiar, a través de la puesta en marcha de actividades grupales tomando como referencia sus culturas maternas, al tiempo que se realizaba una formación y capacitación personal que favorecieran la inserción sociolaboral tras abandonar la casa de acogida. Para minorizar el choque cultural derivado de la adquisición repentina de la independencia personal, tras la estancia en la casa de acogida, se estableció un nuevo espacio en el que los jóvenes se preparaban para hacer frente a su nueva vida, que necesariamente habría de transcurrir inserta en una sociedad con otros marcos de referencia. Como si se tratara de un paréntesis espacio-temporal de iniciación a otra etapa vital, un rito de paso enmarcado en un ciclo anual.

Tras la validación de los métodos implementados en la organización, la permanencia de ambos antropólogos ha sido favorecida por la propia entidad, produciéndose la fase del desarrollo de dinámicas de más hondo calado en su seno. Ha sido así que desde la experiencia de ambos y cada uno desde nuestros ámbitos de actuación, y desde luego desde el consenso de la directiva de la organización, se fue trabajando a lo largo del tiempo en dos frentes: por un lado, la paulatina implantación de una política de intervención que contemplara la inmigración como un fenómeno global de proyección transnacional con unos efectos en la sociedad de origen y destino, y al tiempo, en la propia experiencia vital de la persona migrante, antes y después de insertarse en nuestra sociedad; por otro, la implantación de una política de personal global en la entidad, coherente con la realidad migratoria y con su dinámica, y con el ideal de la integración de estas personas como miembros de pleno derecho en nuestra sociedad.

La primera línea ha tenido como resultados la conexión de la entidad con las sociedades de origen de los inmigrantes, a través de actividades de formación de sus empleados por parte de profesionales procedentes de estos países emisores, o bien realizándose actividades específicas con los empleados en estos lugares, así como la implementación de programas de intervención de proyección transnacional a través del trabajo en red con organizaciones en origen. La segunda línea, ha dado como fruto la conformación paulatina de una plantilla que en más de un 60% es personal profesional y de alta capacitación inmigrado, de los lugares de procedencia de los colectivos con mayor presencia en la ciudad, que al mismo tiempo son los que registran los mayores porcentajes de demandas en la organización. Buena parte de este personal ha sido formado en los programas sobre interculturalidad, mediación, educador social y de capacitación de formadores de la propia entidad. Actualmente la mayor parte de los puestos de dirección o responsabilidad, y buena parte de los miembros del patronato de la Fundación, son inmigrantes; este último órgano además de multicultural es multidisciplinar. Y además se ha elaborado y puesto en práctica una política de personal para la gestión de la diversidad en la entidad.

La asunción del proyecto ideal por parte del equipo directivo de la ONG como un objetivo propio a alcanzar, ha promovido a lo largo de

una década las dinámicas políticas internas para consolidar el proceso y alcanzar los objetivos que han fraguado en los últimos cinco años. Hay que señalar la alta capacitación de este núcleo fundador y directivo, a partir de las dinámicas de formación endógenas generadas por la experiencia acumulada en los 24 años de existencia de la ONG, y por la búsqueda continua de referentes especializados tanto en España como en Europa y en los países emisores. Al margen del capital que suponen las experiencias vitales de sus miembros más antiguos, procedentes tanto de los movimientos sociales de los años 70 en Andalucía, como de la actividad en el seno de entidades cristinas cooperantes que desarrollaban su actividad en países del África Subsahariana.

Esta sucinta exposición que no es posible desarrollar con más detalle en esta ocasión, no ha estado exenta de un largo proceso negociador a nivel interno en la entidad, en la que lógicamente en contextos coyunturales se han manifestado dinámicas personales o grupales en una línea de intereses distinta. No pretendo dar una imagen idílica de un proceso que ha supuesto la transformación de la entidad en buena parte de la plantilla, de sus órganos de dirección, de los procesos y mecanismos de toma de decisiones y la transformación de su estructura de gestión, al tiempo que se iba adaptando según los objetivos previstos conforme ha ido creciendo en los últimos años, implementándose nuevos programas, abriéndose nuevos departamentos y eliminándose otros, en el esfuerzo también de adaptarse a los imperativos de la dinámica migratoria.

Quiero terminar este documento recogiendo sucintamente, y sin apasionamiento, aunque el riesgo de la brevedad en la que debo exponerlo ya, puede hacerlo parecer una visión romántica, el tipo de entidad en la que después de tan largo recorrido se ha transformado esta Fundación. Su capacidad para elaborar y diseñar de manera consensuada y por consulta a especialistas, estrategias quinquenales de trabajo que se ejecutan, es posible por el alto conocimiento de una realidad que les permite prever a medio alcance las líneas prioritarias. Además ha desarrollado una gran flexibilidad de adaptación a las dinámicas sociales, adaptando los programas diseñados por la Administración y adecuándolos a la realidad de los colectivos inmigrantes. Por todo lo expuesto, ha llegado a ser una ONG pionera

en la elaboración de estrategias de intervención que se trasvasan en el seno del consorcio estatal al que pertenece, y paradigmática en el papel dado a la Antropología Social y Cultural como ciencia apropiada en el tratamiento multidimensional del fenómeno migratorio. Su capacidad de respuesta a una realidad fluida como son las dinámicas migratorias contemporáneas, ha hecho de esta organización con una idiosincrasia propia, un modelo para otras ONGs que adoptan sus métodos y programas ya previamente experimentados en su seno.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BASTIDE, Roger (1977) *Antropología Aplicada*, Buenos Aires, Amorrortu ed.

ESCOBAR, Arturo (1997) “Antropología y Desarrollo” *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, p.32  
[http://www.humanas.unal.edu.co/colantropos/documentos/Antropologia\\_y\\_desarrollo\\_AEscobar.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/colantropos/documentos/Antropologia_y_desarrollo_AEscobar.pdf)

GALLEGO RANEDO, Carmen (2000) “Antropología Aplicada y Trabajo Social” *Acciones e Investigaciones Sociales*, feb., 10, pp. 5-22.

GREENWOOD, David y GONZÁLEZ, José Luis (1990) *Culturas de fagor. Estudio Antropológico de las cooperativas de Mondragón*. San Sebastián, Txertoa.

PÉREZ LIZAU, Marisol (2003) “¿A quién tenemos en mente cuando hacemos Antropología Aplicada?: Un análisis y algunas reflexiones” *Revista MAD*. N° 8. <http://rehue.csociales.uchile.cl>

- (2005) “Antropólogos aplicados, demandantes y usuarios: la importancia de las relaciones sociales en el planteamiento e instrumentación de los proyectos” *CUICUILCO*, vol. 12 n° 35, pp.59-78.

PROVANSAL, Danielle (1993) “Introducción” en D. Provansal (coord.) *Migraciones, Segregación y Racismo*, Actas del VI Congreso de Antropología, FAAEE, pp.1-9.



SAN ROMÁN, Teresa (1984) “Antropología aplicada y relaciones étnicas” *REIS* 27/84, pp. 175-186.

- (2006) “¿Acaso es evitable? El impacto de la Antropología en las relaciones e imágenes sociales” *Revista de Antropología Social*, 15, pp. 373-410.