

LECCIONES DESDE EL CAMPO – PARTE 1
EL “NEGOCIO” DEL DESARROLLO COMUNITARIO

Por Marlene Wiens

Traductores: Susannel Quintero Duarte y Alfonso Aguilar

Reconocimientos

Quisiera reconocer la contribución por parte de nuestras organizaciones asociadas, Fundación Amigos de los Niños Discapacitados para su Integración a la Comunidad, FANDIC y a la Asociación de Discapacitados de Piedecuesta, ASODISPIE; y agradecerles la confianza al compartir sus experiencias con nosotros. También quisiera agradecer a los amigos de la Asociación Canadiense para el Desarrollo Participativo, por su incentivo y apoyo.

INTRODUCCIÓN

La visión de nuestra organización canadiense es la de facilitar la integración de personas con discapacidades, como miembros que aportan a sus comunidades, mediante el desarrollo de capacidades individuales y organizacionales. Para alcanzar esta visión, empleamos un proceso llamado “acompañamiento”. Para nosotros acompañamiento significa establecer relaciones a largo plazo en las cuales hay aprendizaje y confianza mutua. Ahora, luego de varios años de experiencia trabajando con dos organizaciones colombianas, estamos preparados para examinar las lecciones aprendidas usando dicho proceso.

De acuerdo a nuestra misión, buscamos dos pequeñas organizaciones sin ánimo de lucro dedicadas al servicio de personas con discapacidades y que estuvieran registradas en

sus respectivas Cámaras de Comercio. Nuestra relación con una de estas organizaciones comenzó en el año 2001, y con la otra en 2003. Ambas organizaciones están regidas por una Junta Directiva y cuentan con personal a medio tiempo. La Junta de una de las organizaciones está compuesta mayormente por terapeutas profesionales quienes viven en la misma ciudad pero no en la comunidad en la cual se lleva a cabo el trabajo. Esta organización ha desarrollado un programa de Rehabilitación Basado en la Comunidad (RBC), el cual es administrado por un trabajador comunitario a medio tiempo y en el que voluntarios trabajan con niños discapacitados y con sus familiares. Ellos no reciben fondos por parte del gobierno, pero reciben asistencia a través de estudiantes de institutos educativos. La segunda es una Organización de Personas Discapacitadas (OPD) con miembros que abarcan todas las edades y tipos de discapacidades. Su Junta Directiva está compuesta por personas con discapacidades quienes abogan en representación de sus miembros. Esta organización ha recibido fondos por parte del gobierno municipal y tiene un contrato con este para mantener el parque central y administrar las zonas de estacionamiento que rodean dicho parque.

El propósito de este artículo es el de resumir las lecciones que hemos aprendido gracias al “acompañamiento”. Para discutir estas lecciones he decidido enfocarme en las similitudes existentes entre la buena práctica de negocios y el desarrollo comunitario. Mis observaciones están basadas en nuestra propia experiencia con nuestros socios colombianos, así como en las experiencias de estos últimos con sus participantes.

SENTIDO DE NEGOCIO

En Canadá se recomienda a las organizaciones sin ánimo de lucro a adoptar una mentalidad empresarial, especialmente en lo que se refiere al desarrollo de capacidades y aptitudes requeridas para su sustentabilidad. Este es un excelente consejo para organizaciones canadienses, pero, ¿acaso aplica para pequeñas organizaciones locales que se encuentran en países de bajos ingresos donde el contexto y la cultura son diferentes? Creo que sí aplica, y encuentro que libros donde se resaltan los valores y las cualidades de grandes líderes y grandes empresas (Covey, 2004; Collins, 2001; DePree, 1989), son aplicables en otros contextos. En la discusión que se muestra a continuación, intentaré entretrejer conceptos aprendidos de otros autores con mi propia experiencia y observaciones.

Cualidades de una Organización Líder en su campo:

En una organización comunitaria, el ingrediente más importante para sobrevivir no es sólo un liderazgo adecuado, sino un Gran Liderazgo. Sin éste último, la organización y sus programas pueden perder el rumbo y posiblemente fracasar. Al igual que en un negocio, el liderazgo en una organización comunitaria requiere de personas con integridad, dotadas de habilidades y que sientan pasión por su causa. Como organización facilitadora, apoyamos a nuestros socios cuando enfrentan una crisis de liderazgo, escuchándoles, sirviendo de soporte e inyectándoles nueva energía. Cuando surge el líder apropiado, le brindamos el apoyo para que adquiriera las habilidades necesarias para desarrollar y liderar la organización.

Al examinar los tres componentes esenciales de un gran liderazgo, encontramos que la integridad es el más importante. Integridad se refiere a *ser* la persona que dices ser y a *hacer* lo dices que harás. Las personas con integridad generan confianza, y la confianza es la base fundamental para el desarrollo comunitario. No se puede asumir que, porque varias

personas sean vecinas y tengan algo en común como un miembro de la familia con una discapacidad, la confianza se desarrollará de manera natural entre ellos. Pudiese ocurrir, pero también pudiera ser que no sucediese. Durante mi Master, en un trabajo de campo con madres de niños discapacitados, llevamos a cabo una pequeña dramatización llamada *“Una extranjera en el vecindario”*, en el que las madres le daban consejos a una supuesta nueva vecina de la comunidad. A continuación se muestran los consejos que le fueron dados sobre cómo tratar a sus nuevos vecinos:

- Se bueno con todos, pero no digas nada a nadie.
- Ten cuidado o te robarán el marido.
- Necesitas conocer bien a tu vecina para saber si puedes confiar en ella o si, por lo contrario, es una chismosa.
- Conoce realmente bien a tus amigos para saber si puedes confiar en ellos.

Esta actitud demuestra un alto nivel de suspicacia y un bajo nivel de confianza. Bajos niveles de confianza traen consigo bajos niveles de participación, lo que es frustrante para nuestros socios. La integridad y el liderazgo están ayudando a forjar la confianza entre nosotros y nuestros socios; y de igual manera, entre nuestros socios y sus comunidades, lo que ha resultado en el incremento de la participación (ver la parte dos para una discusión más completa).

La pasión por el compromiso es la segunda cualidad de un gran líder; la pasión sin el compromiso no tiene sentido, y con compromiso pero sin pasión no se forma a un gran líder. Sentir pasión por el compromiso es fundamental para poder desarrollar el sentido de pertenencia, y con frecuencia esta pasión crece de manera progresiva. Crece en personas que siguen regresando por más y que aparentemente tienen un deseo insaciable por

aprender. Algunas veces sus raíces se remontan a la infancia, como fue el caso de la presidente de uno de nuestros socios quien nos contaba que siempre quiso participar en labores de apoyo a la comunidad. El compromiso apasionado y la integridad son como imanes que atraen a voluntarios y a patrocinadores, como fue en el caso de nuestros socios.

Sin embargo, estos patrocinadores perderán su interés a no ser que el líder sea una persona apta. Entre las aptitudes requeridas está la habilidad para fijar un rumbo; tener claro QUIÉN es y QUÉ quiere lograr; evaluar los programas y las actividades siguiendo la misión y visión de la organización, y ser capaz de cambiarlos si estos no les están dando los resultados esperados. Por ejemplo, tenemos el caso de cómo implementar un programa de rehabilitación comunitaria. Según la misión del programa, determinamos si usamos un modelo de suministro de servicios o un modelo de desarrollo comunitario. Si en la misión se habla de integrar y de incrementar las oportunidades para las personas con discapacidades, como es el caso de nuestros socios, será más probable que escojamos la segunda opción. Sin embargo, el desarrollo comunitario puede ser complicado y tomar largo tiempo, y pudiese ser difícil alcanzar el nivel de participación necesario para lograr la misión. El siguiente ejemplo demuestra como una organización se enfrentó a estos retos de manera exitosa.

Ejemplo de una Organización Competente:

Uno de nuestros socios estaba experimentando inestabilidad como resultado de un mal liderazgo. La Junta pensó cerrar la organización, hasta que finalmente, una de los miembros ofreció hacerse cargo de la Presidencia. Antes de dar este paso, la señora reflexionó mucho al respecto, debido a que contaba con un tiempo ya limitado por obligaciones profesionales y familiares. Pero la pasión y el compromiso estaban presentes, por lo que persuadió a los miembros de su familia para que le apoyasen en esta aspiración.

Al final del primer año de gestión, la organización había hechos grandes avances ganando el apoyo de miembros de la comunidad y de voluntarios. La Junta estuvo trabajando de manera sistemática con el trabajador comunitario para mejorar el sistema de preparación de informes, al igual que estuvo desarrollando las políticas necesarias para guiar la implementación de la misión, la cual era la integración de los niños con discapacidades dentro de sus familias y sus comunidades. Se esperaba que lo padres participaran ayudando a los niños a encontrar mayor funcionalidad y participación en sus casas; pero, al principio, este no fue el caso. En un esfuerzo por implementar su misión de una manera más satisfactoria, se embarcaron en cambios sistemáticos durante un período de dos a tres años que condujeron a que las familias pusieran en práctica un programa de actividades con el niño. ¿Cómo sucedió esto?

Esta asociación tuvo la fortuna de poder llegar a un acuerdo con el departamento de terapia física de una universidad privada local mediante el cual los estudiantes, acompañados de un profesor, acudieron a la organización para hacer su práctica comunitaria. Algunos años atrás, al comienzo del acuerdo, los estudiantes realizaban la terapia física a los niños afiliados a la organización, en forma de servicio, y durante la sesión consultaban con el miembro de la familia que había llevado al niño (usualmente la madre); pero eran los estudiantes quienes hacían la terapia. Este era un enfoque clínico. Gradualmente, la experiencia comenzó a basarse más en la comunidad, con los estudiantes visitando los hogares y en algunos casos haciendo las terapias junto con los familiares, lo cual fue un avance; pero, la transferencia de los conocimientos a los familiares seguía siendo limitada. El siguiente cambio incremental fue el de tener un estudiante de terapia trabajando en la preparación de un cuaderno de actividades para el programa del niño en la casa, junto a uno de los familiares designado por la misma familia. El miembro de la

familia dibujaba el diagrama, escribía las explicaciones y mantenía el reporte de los progresos. La cooperación de los familiares aumentaba en la medida en que estos se apersonaban de dicha actividad. El resto de cambios incrementales fueron forzados debido a las circunstancias; en lugar de tener cuatro o cinco estudiantes, la universidad pudo sólo enviar uno o dos. La organización tenía que tomar una decisión ¿Iban a reducir de manera dramática el número de niños, o tratarían de encontrar una solución creativa a este problema? Hicieron lo segundo, y en el proceso fueron capaces de acercarse aun más a cumplir su misión. La solución fue la de formar grupos de terapia en los cuales los estudiantes eran los supervisores y el miembro de la familia designado el terapeuta. Cada sesión de grupo estuvo compuesta por una parte teórica en la que los estudiantes discutían diversos aspectos de la discapacidad con el grupo, y por una parte práctica en la que el familiar trabajaba con el niño. Durante este tiempo hubo una interacción considerable entre los niños y los familiares; uno de los resultados que se deseaban. Hubo también una mejor puesta en práctica de estas actividades dentro de las casas, especialmente durante los días en que no había terapia con grupos; otro resultado deseado. Finalmente, los familiares ganaron conocimientos acerca de las condiciones que afectaban a sus niños, y aprendieron como incrementar su participación en el hogar; el tercer resultado esperado.

En este ejemplo, la organización examinó de manera persistente QUÉ estaba haciendo por alcanzar su misión. Experimentaron haciendo una serie de cambios incrementales, junto a la experiencia, la reflexión y la creatividad; y aclararon su dirección en cada uno. Al final, se acercaron mucho más a sus objetivos y en el camino alcanzaron los resultados que deseaban.

Este ejemplo apunta hacia algunos principios básicos que tanto nosotros como nuestros socios hemos aprendido a lo largo del camino:

- Haz sólo lo que puedas hacer en el momento, lo que significa, no sobrepasar tus capacidades para lograrlo.
- No trates de apresurarte. Estamos trabajando con voluntarios, personas cuyas vidas ya están complicadas por su propia realidad.
- Trabaja al ritmo de tu grupo principal de participantes.
- Comienza en el punto en el que ellos están y no en el que te gustaría que ellos estuviesen. Recuerda las palabras de Freire”...no podemos educar si no comenzamos; y digo *comenzar* y no *quedarse*, desde los niveles en que las personas se perciben a si mismos, a sus relaciones con otros y con la realidad, porque esto es precisamente lo que constituye su conocimiento...” (Horton & Freire, 1990, p.66).
- Enfrenta tu cruda realidad pero mantén la fe en que al final vencerás.
- Deja espacio para que el aprendizaje suceda. El nuevo aprendizaje ocurre tanto por parte de la organización como por parte de la universidad con la cual tienen el acuerdo. Mediante el ciclo de la retroalimentación, la facultad de terapeutas físicos llegó a entender que la práctica comunitaria no se trataba de practicar las habilidades clínicas en una comunidad, sino del enseñar a otros estas habilidades. Como una organización facilitadora, recordamos a nosotros mismos el dejar el espacio para que nuestros socios confrontaran sus propias percepciones y creencias. Los cambios en el comportamiento toman tiempo y es un proceso incremental (ICA, 1997; Cranton, 2002). Las organizaciones facilitadoras jugamos un papel muy importante en incentivar dichos cambios mediante la presentación de nuevas ideas y tecnologías, y facilitando nuevas experiencias.

- Promover la praxis y las críticas constructivas en nuestra práctica personal y en la de otros; para saber si tanto nosotros como ellos estamos haciendo las cosas bien y en el momento adecuado. “La Praxis”, un proceso de evaluación continua de reflexión, investigación (o encontrar los hechos) y acción. (Fals Borda & Rahman, 1991), es la base de un desarrollo comunitario sólido.

Nuestro ejemplo enfatiza las habilidades específicas desarrolladas por la organización a lo largo del tiempo. Declara que la Junta trabajó de forma sistemática con el trabajador comunitario para mejorar el sistema de elaboración de informes. La documentación de las metas, el proceso y los resultados de cada programa es competencia de la organización, y la disciplina en esta área ayuda a la organización a tener clara su situación y a la futura planificación. Esta se convirtió en la materia prima de donde se sacaron el informe anual y las presentaciones. Seguir los resultados por medidas cualitativas y cuantitativas, los ayuda a evaluar su desempeño, lo cual al mismo tiempo sirvió para corroborar su efectividad.

El ejemplo sostiene que la organización se ganó el apoyo de miembros de la comunidad y de los voluntarios. Alguno de estos voluntarios fueron estudiantes de terapia quienes se comprometieron en actividades extracurriculares como la planificación de fiestas para los niños y la enseñanza de bailes. Con el tiempo, estudiantes de otras carreras como ingeniería y ciencias del ambiente, participaron en proyectos de construcción, por ejemplo. Voluntarios del décimo de grado de una secundaria local, para cumplir con el requisito de servicio social, dieron tutorías personalizadas a niños con discapacidades y ayudaron a transportarlos hacia la asociación. La originalidad de esta experiencia comunitaria atrajo profesionales licenciados quienes querían aprender acerca de nuevos métodos y

tecnologías. Más importante aun, poco a poco los voluntarios de la misma comunidad dieron un paso hacia delante y se vieron más y más comprometidos con la organización.

En retrospectiva, los voluntarios fueron atraídos mediante dos acciones principales:

1) La organización exploró su círculo de influencia para encontrar a personas interesadas en formar parte de la organización, y 2) les ofreció la oportunidad de aprender algo nuevo. La organización hizo contactos, presentaciones y propuestas, con el objetivo de ganar el apoyo de un grupo de voluntarios y, una vez que esto se logró, vino la capacitación. Los estudiantes de la secundaria aprendieron acerca de las discapacidades y a valorar a los niños. Los estudiantes universitarios y los profesionales aprendieron sobre la nueva Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (OMS & OPS, 2001), hicieron una evaluación participativa, y construyeron sillas personalizadas y equipos funcionales. Estos talleres, co-facilitados por nuestra organización canadiense junto a nuestros socios, sirvieron para ampliar el alcance de la organización e incrementar su credibilidad, y de igual manera, sirvieron para involucrar a los familiares, especialmente en los talleres de modificaciones funcionales. La participación de los familiares en los talleres fue uno de los “ganchos” que incrementaron su integración dentro de la organización. Tenían ante ellos una buena solución, y estaban encantados con los resultados.

EL PAPEL DE UNA ORGANIZACIÓN FACILITADORA

Una organización facilitadora puede tener innumerables papeles, pero para mí hay dos cosas importantes: 1) Amoldar el carácter y el comportamiento de manera consistente, y 2) fomentar la independencia.

Las características que amoldamos para sacar lo mejor de nuestras capacidades son: la integridad, la pasión por el compromiso y la competencia. Si nosotros, como una organización facilitadora, queremos que nuestras organizaciones socias sean lo mejor que ellos pueden ser, nosotros debemos ser lo mejor posible. Desde mi punto de vista, el éxito en el desarrollo comunitario no comienza por el dinero, comienza por el carácter. El comportamiento que amoldamos es el ser firme en la relación; estamos allí como amigos y compañeros por un largo período. Esto, para nosotros, es acompañamiento. Esto significa que somos responsables en nuestra relación y que tomamos decisiones sensatas basadas en lo que escuchamos. Esto quiere decir que les motivamos en cada paso del camino. Esa es nuestra meta dorada; es por la cual nos medimos, y es la realidad por la que trabajamos.

El objetivo de fomentar la independencia nos hace reflexionar constantemente acerca de nuestros motivos y acciones. Algunas veces, tomar el liderazgo o dar un poco de ayuda extra en la asistencia financiera pareciera ser lo mejor que podemos hacer, y en ocasiones lo es, pero pudiese no serlo. Hay que llevar un delicado balance y esto no es fácil; como lo comentan el comienzo de este diario de 2002:

No estoy seguro de poder ser lo suficientemente objetivo.

Estoy perdiendo la perspectiva y escribo esta nota tratando de recuperar el balance.

Al final, queremos que nuestros socios se fortalezcan a través de sus propias capacidades y conocimientos. Queremos que vivan su visión y su misión, y queremos que tengan independencia financiera. Todo esto lleva tiempo. Desde mi punto de vista, la organización del ejemplo tiene todavía un gran obstáculo a vencer, y este es el alcanzar un sólido equilibrio financiero. Recuerden, que ellos no tienen un gobierno que les apoye, y la mayor parte del apoyo que reciben por parte de la comunidad es en forma de pequeños

aportes. Por primera vez en este año desarrollaron un plan para recaudar fondos el cual incluye las actividades, la fecha de cada actividad y la cantidad de dinero que esperan recaudar. Esta será otra experiencia de aprendizaje acumulativo cuyo progreso estará fundamentado en la constante reflexión crítica. Será otro ejemplo en el cual ellos mismos construyen el sendero por el que caminarán, ya que ninguno de ellos tiene experiencia en el área de la recaudación de fondos. Por nuestra parte, allí estaremos, acompañándoles y aprendiendo junto a ellos.

CONCLUSIÓN

La capacidad de liderazgo y las habilidades de gestión en una organización comunitaria reflejan principios de gestión empresarial que valoran la integridad, el compromiso y la habilidad. Organizaciones facilitadoras pueden fomentar el desarrollo de estos principios mediante relaciones a largo plazo que promuevan el aprendizaje y la confianza mutua.

Referencias

Collins, J. (2001). Good to great. Why some companies make the leap... and others don't. New York: HarperCollins Publishers.

Covey, S. R. (1989). The 7 habits of highly effective people. Powerful lessons in personal change. New York: Simon & Schuster.

Covey, S.R. (2004). The 8th Habit. From effectiveness to greatness. New York: Free Press.

Cranton, P. (2002). Teaching for transformation. In J.M. Ross-Gorden (ed.), Contemporary Viewpoints on teaching adults effectively (pp. 63-71). New Directions for Adult and Continuing Education, no. 93. San Francisco: Jossey-Bass.

DePree, M. (1989). Leadership is an art. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Fals Borda, O. & Rahman, M. S. (1991). Action and knowledge. Breaking the monopoly with participatory action-research. New York: The Apex Press.

Horton, M. & Freire, P. (1990). We make the road by walking. Philadelphia: Temple University Press.

Institute of Cultural Affairs (1997). The power of image change in transformation. Toronto: ICA Canada.

Organización Mundial de Salud & Organización Panamericana de la Salud (2001). Clasificación internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud. Madrid: Instituto de Migraciones y Servicios Sociales.