

Teoría y práctica de la gestión social

Katherine Ruiz

EL PAPEL DEL GESTOR SOCIAL

Es papel de gestor social desarrollar un pensamiento estratégico en él y en su colectividad:

- Una Gestor social con capacidad de coordinación y de negociación dentro de su propia organización y fuera de ella con otras organizaciones e instituciones.
- Un gestor social con capacidad de administrar la contingencia, la complejidad y la incertidumbre
- Un gestor social con capacidad de dirigir estrategias de conducción participativas, con respecto al propio personal y a las personas de los programas y proyectos sociales.

Se requiere entonces de gestores sociales especialistas en conocimientos técnicos de las problemáticas del sector que les toca atender, y con la suficiente formación, en cuanto a conocimientos y habilidades de gestión organizacionales y donde **la planeación participativas** convierte en elemento clave para generar encuentros, alianzas, redes que redimensionen los nuevos vínculos sociales y las nuevas formas de acción colectiva.

La Planeación Participativa, concebida como un proceso que debe atravesar los diferentes niveles de participación, aborda el encuentro de poderes, la diversidad de escenarios, lo local y lo global, la pluralidad de actores, lo técnico y lo político, lo estructural y lo coyuntural y la articulación de recursos, así mismo:

- Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de los actores públicos y privados
- Generación de la Responsabilidad Social y el Compromiso Ético
- Fortalecimiento de la Gestión Institucional
- Impulso de los niveles de Autogestión y/o sostenibilidad.
- Promoción de la Cooperación y Coordinación Interinstitucional
- Generación de Programas y Proyectos a corto, mediano y largo plazo.

ELEMENTOS QUE ESTRUCTURAN LA GESTIÓN SOCIAL.

Conformación y formación de grupos de base: Los gestores sociales, muy especialmente en América Latina, han tomado conciencia sobre la importancia que tiene la formación, sobre todo entre los miembros de los sectores sociales más vulnerables, debido a que éstos han sido intervenidos en múltiples ocasiones y su confianza ha sido diezmada por la cantidad de promesas incumplidas por parte de personas que se acercan a ellos en diferentes épocas.

La formación de líderes comunitarios comprometidos con el cambio pretende:

- Que sean artífices para mejorar la calidad de vida de sus comunidades.
- Que promuevan la participación y la organización de sus comunidades para reconstruir el tejido social en la búsqueda de una sociedad más equilibrada.
- Que optimicen y aumenten los recursos existentes en el medio para potenciar el desarrollo de sus comunidades.
- Para lograr lo anterior es necesario considerar el acompañamiento que debe brindarse a los integrantes de los grupos de base desde el momento en que se inicia su conformación hasta el momento en que se logra su madurez.
- El siguiente gráfico ilustra sobre la intensidad del acompañamiento frente al crecimiento grupal

Dicho reconocimiento puede lograrse permitiendo a sus integrantes contar quienes son a través de sus historias de vida, de sus autobiografías o a través de sus escudos personales y así generar lazos de confianza que permitan la búsqueda de intereses colectivos.

Cuando un grupo de personas inicia sus primeros pasos para agruparse, los animadores del mismo, deben procurar el espacio para crear un ambiente de confianza, de entusiasmo, seguridad e impulso a la primera fase, o sea a la iniciación como grupo. Se trata de impulsar ejercicios tendientes a garantizar las primeras relaciones entre los integrantes del grupo, a facilitar el incremento de actividades comunicativas y a negociar sus expectativas como seres que se agrupan para algo.

El Reconocimiento como personas integrales: El proceso de conformación y formación de grupos de base debe incluir el tiempo necesario para que los integrantes de los mismos puedan reconocerse como personas integrales, como seres humanos que llegan a los grupos con su propia historia, con sus cualidades, defectos, potencialidades, limitaciones, afectos, aficiones, gustos, habilidades, destrezas

En la fase del diagnóstico es indispensable que los animadores sociales reconozcan que las comunidades y las personas que las integran no sólo son consumidores potenciales. Son actores sociales en permanente movimiento que generan su propia cultura y escriben cotidianamente su propia historia, son dueños de un saber

y de unas destrezas que les permiten ser gestores de su propio desarrollo, para lo cual es necesario ayudarles a construir las herramientas para manejar conscientemente su saber y estar en mejores condiciones de afrontar los desafíos. Por lo tanto, la comunidad no es un espacio vacío, carente de conocimientos y de experiencias que pueda ser llenado con los conocimientos de las instituciones y de los profesionales superespecializado.

La organización social: Si se parte de una definición simple de lo que es una organización social puede decirse que ésta es una instancia de representación de intereses y un instrumento de acción colectiva.

Si se amplía la definición anterior se puede afirmar que la organización social es un grupo de individuos que se identifican con determinados intereses y que deciden actuar en común con el propósito de defenderlos y resolver de manera colectiva problemas compartidos. Las organizaciones constituyen escenarios donde se elaboran y ponen en ejercicio iniciativas y propuestas y a partir de las cuales se establecen relaciones con distintos sectores de la sociedad y con el Estado.

En América Latina, puede afirmarse, que la historia de las organizaciones sociales es una hasta finales de la década de 1980 y es otra de ahí en adelante. La imposición del modelo neoliberal se convirtió en elemento clave para entender el tránsito obligado de las organizaciones sociales del asistencialismo hacia la gestión y la gerencia social.

Hoy, asistimos a una época en la cual muchas organizaciones sociales todavía quieren sobrevivir con las prácticas del asistencialismo, donde muchos de sus dirigentes no han entrado en la ruta del cambio y no se atreven a dar el salto hacia una nueva cultura organizacional.

Muchas organizaciones sociales existen en el presente pero pertenecen al pasado debido a que están centralizadas y mantienen una jerarquía que, en la mayoría de las veces pregonan la supervivencia y el auto preservación.

La necesidad del cambio ha llevado a otras organizaciones sociales a considerarse a sí mismas como creadoras de conocimiento, a centrar sus energías en la búsqueda de alternativas para satisfacer las necesidades de sus clientes, sus dirigentes están convencidos que si su organización sirve a los clientes, a los empleados y la comunidad, entonces los clientes, los empleados y la comunidad le servirán a ella.

Es la visión de futuro la que sirve de faro a las organizaciones sociales y por ello, el pensamiento estratégico de sus dirigentes es necesario para anticiparse a las necesidades futuras de sus organizaciones y éstas, en consecuencia, son consideradas como vehículos a través de los cuales la gente puede crecer y servir a los demás.

En América Latina, persisten los desafíos planteados por las recientes reformas sociales (laborales, pensionales, tributarias, políticas), los problemas económicos, ambientales y de seguridad que cada día ahondan la brecha entre quienes todo lo tienen y entre quienes apenas subsisten.

Es en ese espacio concreto donde las organizaciones sociales y sus dirigentes requieren construir visiones del futuro creativas, inspiradoras y estimulantes para que la gente modifique su actual mentalidad centrada en las crisis inmediatas y en la quietud y la orienten hacia una que con vehemencia se anticipe al futuro en el que el bienestar de los seres humanos sea una tarea inaplazable.

El diagnóstico: Entendido como el conocimiento previo de la realidad sobre la cual se pretende intervenir. En el diagnóstico se trata de detectar necesidades, expectativas, problemas, fortalezas, debilidades y oportunidades de los integrantes de una determinada comunidad. Este es un punto clave del proceso formativo de los grupos y del esfuerzo por animar la vida asociativa de las personas; se trata de tomar conciencia de la situación de la realidad, de que todos los miembros de la comunidad sepan que pasa porque en la medida que se tenga un conocimiento claro de los problemas será más expedita la búsqueda de soluciones apropiadas.

Las comunidades tienden a organizarse con el objeto de resolver sus necesidades y, de esta manera, mejorar sus condiciones de vida. La posibilidad de organizarse se manifiesta en el momento en que se presentan necesidades o aspiraciones que no han sido satisfechas y que no tienen una solución a corto o mediano plazo a partir de la simple acción individual. La organización surge como producto de la unión de los esfuerzos individuales en la perspectiva de enfrentar de manera conjunta la solución a los problemas detectados y/o promover intereses específicos.

En América Latina la organización de la comunidad ha sido en parte resultado de la ausencia del Estado en la resolución de los problemas de la comunidad, especialmente en materia de necesidades básicas (vivienda, servicios públicos, educación, salud, medio ambiente, etc.) y, en parte la expresión de la conciencia ciudadana sobre la importancia de unir esfuerzos para conseguir metas de trascendencia.

Las organizaciones buscan respuestas colectivas y solidarias a los problemas que se les presentan. Entre más agudos son los problemas o más desafiantes los propósitos comunes más se hace urgente la necesidad de alcanzar mayores niveles de organización.

La organización es un instrumento de vital importancia para que la participación comunitaria sea una realidad. A través de la organización se impulsa y se fomenta la intervención ciudadana. Esta promoción de acciones colectivas organizadas conduce a fortalecer procesos democráticos en los ámbitos locales, nacionales e internacionales.

Importancia De las organizaciones.

La función de las organizaciones

La creación y fortalecimiento de las organizaciones sociales puede jugar un papel clave en la definición del destino colectivo de una comunidad. La organización social posibilita que esta última:

- Conviva y trabaje en sociedad solidariamente.
- Participe en el diagnóstico de su realidad identificando sus problemas y planteando las soluciones más acordes a su realidad.
- Elabore planes y proyectos para mejorar sus condiciones de vida.
- Intervenga en la solución de los problemas detectados.
- Tenga conocimiento e información sobre las actividades, programas y proyectos que el Estado emprenda en un territorio específico.
- Facilite la interrelación, comunicación y negociación con el Estado y con otras organizaciones.
- Maneje y distribuya los recursos humanos, técnicos y financieros de manera más eficiente.
- Controle, fiscalice y vigile la acción del Estado y sus funcionarios.

La investigación acción participativa.

La investigación acción participativa (IAP) se inscribe dentro de un movimiento en el ámbito latinoamericano como una respuesta al modelo de investigación tradicional (positivismo). En la IAP el grupo investigador y el grupo o comunidad vinculada a la investigación se ubican en un mismo nivel desde el momento en que inician la identificación y priorización de un problema.

La IAP tiene al mismo tiempo un carácter educativo y de acción, ya que no sólo se busca conocer las situaciones existentes que no son dignas del género humano sino transformarlas con base en la construcción conjunta de acciones por parte de los actores sociales involucrados.

El modelo de IAP se apoya en el principio de la cooperación, que tiene como punto de partida la interpretación común de situaciones sociales y que están orientadas al cambio social con fines de transformación o emancipación.

La acción social así entendida utiliza el discurso como una forma de comunicación que cuestiona la realidad social y su legalidad, revelando su estructura contradictoria con el fin de proponer posibilidades de cambio. En este sentido, este enfoque construye la verdad en la argumentación dialógica establecida entre los diferentes actores sociales que están involucrados en el problema.

Fases del modelo de Investigación Acción Participativa.

A Fase de sensibilización: es una fase de acercamiento a la comunidad, para identificar los líderes y a partir de allí iniciar con la comunidad la comprensión de la problemática de los grupos implicados.

B Fase de conceptualización o tematización: El objetivo de este momento es la reflexión colectiva orientada a la reelaboración del conocimiento producido hasta entonces que oriente la acción educativa que se desarrollará en la fase siguiente.

Implica la confrontación entre la teoría existente y la percepción de lo real, de la surgen los temas para organizar un programa educativo cuyo objetivo es elevar el nivel de conciencia de la comunidad frente al problema que afronta.

C. Fase de programación de la acción. En esta fase se lleva a cabo la acción programada y planeada por los diferentes actores sociales luego de la discusión y comprensión cabal del problema. Se organizan grupos para los círculos de estudio. Seleccionar ideas. Irradiar la acción educativa y selección colectiva de las acciones, entre ellas la elaboración del proyecto mediante el cuál se espera transformar la situación. Ejecución y evaluación del proyecto o proyectos de acción.

EL CONCEPTO DE COMUNIDAD

El concepto de comunidad viene siendo empleado por los operadores sociales [2] y en particular por los trabajadores sociales, (asistentes sociales) en su sentido más específico, para designar el ámbito de la intervención barrial y/o vecinal.

El concepto de comunidad tiene diferentes acepciones, que se corresponden con diferentes enfoques teóricos y necesidades prácticas.

Algunas definiciones ponen el acento en lo relacional

‘La comunidad es fundamentalmente un modo de relación social, es un modelo de acción intersubjetivo construido sobre el afecto, la comunidad de fines y de valores y la incontestable esperanza de la lealtad, de la reciprocidad; la comunidad es un acabado ejemplo de tipo ideal de la acción social, una construcción teórica de alguna manera extraña de la propia realidad que acostumbra ser algo más sentido que sabido, más emocional que racional.’

G. González, Fuertes. Psicología Comunitaria. Editorial Visor. España, 1988. Pág. 13.

G. Murray define la comunidad como:

‘.....un grupo de personas ocupando una determinada área de sociedad, la cual participa de un sistema de intereses y actividades bastante amplio como para poder incluir casi todas sus relaciones sociales.’

Introducción a la Sociología. Citado por C. Gómez Gavazzo, 1959, pág. 12.

Otras definiciones sin dejar de poner el énfasis en lo relacional (interacciones hombre-hombre), ponen énfasis en el espacio, en tanto este es el soporte en donde transcurre la vida, la convivencia, la comunicación (interacciones hombre-suelo).

‘El espacio es el continente de todos los objetos que coexisten en un lugar o sitio’.

Kisnerman, N. y colab. Teoría y Práctica del Trabajador Social. Comunidad. Tomo V. Editorial Hvmánitas, 1986

C. Gómez Gavazzo, en su definición de comunidad, considera cuatro elementos básicos, destacando la importancia de poder determinar la forma y extensión de las áreas físicas y humanas. Para este autor comunidad es:

‘...la relación hombre-suelo que se caracteriza por la posesión de los elementos básicos siguientes:

1. Grupo de personas directamente localizadas en un área geográfica, como resultado de una interacción social en el mismo grupo y entre éste y el medio físico.

2. Área geográfica continua.

3. Concentración de intereses funcionales comunes, de los cuales no es suficiente la vecindad.

4. Unidad funcional, como forma expresiva de la solidaridad entre sus componentes.

Gómez Gavazzo C., 1959, Pág. 12

La naturaleza geográfica de los acontecimientos que ocurren en un espacio particular, cobra entonces una especial importancia teórica y metodológica.

C. Gómez Gavazzo (1959) ha distinguido las reciprocidades influyentes entre el hombre productor y el hombre consumidor y al respecto ha señalado que se deben diferenciar ‘los aspectos que inciden en la localización de las acciones en el territorio, de aquellas que obran para la delimitación de las mismas. Las primeras condicionan la relación hombre-suelo, y son: la desigual distribución de los recursos naturales, los cambios cuantitativos y cualitativos de ellos y los cambios en la composición humana. Las segundas condicionan la relación hombre-hombre, y son: la desigualdad de los impulsos humanos, las relaciones de intercambio y competencias, la evolución histórica y la acción política. Unas y otras obran sobre la estructura socio-económica de la comunidad, cuya forma, dimensión y contenido

preténdese definir, para planear la organización y los desarrollos, es decir para la formulación de los planes.’ (pág. 28)

Teoría de Desarrollo Humano

Magdalena I. Merino Govela

Las teorías que han pretendido aportar alternativas de solución al desarrollo, en sus inicios focalizaron el problema en las llamadas fallas de mercado, lo cual justificó el papel activo del estado como planificador y actor del desarrollo. Posteriormente el enfoque neoclásico hizo énfasis en las fallas del estado, esta visión justificó una óptica de estado mínimo. Es sabido como estos modelos, dado el error en el planteamiento del problema, no sólo no han generado desarrollo, sino que han provocado una crisis social mayor ¹.

En los últimos años la Teoría de Desarrollo Humano, de quien Amartya Sen es su principal exponente, considera que son las fallas institucionales las que impiden el desarrollo, provocando estructuras excluyentes.

En el presente trabajo nos centraremos en el análisis de estas fallas, a la luz principalmente de la Teoría de Desarrollo Humano ².

El entendimiento de las instituciones- estructuras económicas, políticas y sociales formales e informales, públicas y privadas - como necesarias para promover que los mercados y el estado funcionen correctamente, ha mejorado y ampliado los objetivos del desarrollo para incluir, a la meta de crecimiento económico, otras de crecimiento social y político; lo que lleva a aceptar la integridad económica, social y política del desarrollo, en la perspectiva de la promoción de una dinámica virtuosa, en la que la mutua influencia de los factores genera sociedades con unas rentas más altas y unas capacidades humanas más completas ³.

De acuerdo a esto, países en los que un alto porcentaje de sus habitantes viven excluidos, tiene como alternativa la transición hacia el cambio institucional en pro del desarrollo humano - desarrollo comunitario, sostenible, equitativo, incluyente y democrático – o, como hasta ahora, la búsqueda de estabilizaciones o reformas sectoriales que no terminarán con el subdesarrollo.

¹ *Cfr.*, THORP, R. (1998), Progreso, pobreza y exclusión. Una historia económica de América Latina en el siglo XX, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C. BULMER – THOMAS, V. (1998), La historia económica de América Latina desde la independencia, Fondo de Cultura Económica, México D.F. TOURAINE, Alan, (1989), América Latina política y sociedad, Espasa-Calpe, Madrid.

² Nos hemos basado especialmente en obras de A. Sen:

El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI, (1998), Eds. Emmerij y Núñez del Arco, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington D.C.

Desarrollo y libertad, (2000), Editorial Planeta, Buenos Aires.

ANAND Sundir, SEN Amartya, Sustainable Human Development: Concepts and Priorities, (1994), United Nations Development Program.

³ *Cfr.*, STIGLITZ, Joseph E, (1998), Más instrumentos y metas más amplias para el desarrollo. Hacia el Consenso Post – Washington, Conferencia Anual WIDER (Helsinki).

La Teoría del Desarrollo Humano considera este como un proceso esencialmente amigable, donde se destaca la cooperación entre las personas e instituciones, no un camino de penosos sacrificios individuales; subraya la interdependencia existente entre mejorar el bienestar social y estimular la capacidad productiva y el desarrollo comercial de una economía.

Concibe la pobreza como una efectiva barrera de entrada a los mercados, para millones de personas, las que situadas en posiciones de marginalidad social dejan de ser un activo para su correcto funcionamiento; como un déficit que genera una crisis de inseguridad e inestabilidad sumamente costosa. La reducción de la pobreza, robustece la demanda, permitiendo que entren en el mercado nuevos trabajadores y nuevos consumidores que actuarán como un incentivo para los productores.

Las reformas que exige una estrategia de desarrollo, tocan intereses en el corto plazo y los actores sociales afectados se enfrentan a la alternativa de defender su beneficio inmediato o renunciar a una parte de él a favor de un futuro más estable y seguro. El postergar las aspiraciones legítimas de corto plazo a favor de un porvenir más promisorio, se puede conseguir en un contexto de amplios y profundos consensos entre todos los actores, consensos liderados por capitalistas de riesgo que promuevan la inversión social, la necesidad de arriesgar capital para generarlo y preservarlo; inhibir el gasto presente a favor de un futuro en el que el gasto podría ser mayor.

Desarrollo humano

Entendemos por Desarrollo Humano el conjunto de prácticas encaminadas a ampliar las capacidades de la persona humana, para que libremente pueda desarrollar una existencia acorde a su naturaleza y por tanto digna de ser vivida; considerando la naturaleza del hombre como una unidad compuesta de cuerpo y espíritu, que en cuanto espíritu, está abierta a la trascendencia y en cuanto cuerpo está inmersa en la naturaleza material con la misión de personalizarla, es decir, de integrarla en la tensión hacia el bien. Calificamos como digna, una vida de desarrollo integral que incluya; el bienestar y el bienser.

Como tantas veces ha repetido Amartya Sen, la ampliación de capacidades de las personas excluidas es la condición de posibilidad de su inclusión, ya que supone la dotación de las competencias necesarias para que pueda ser parte de la sociedad de la que ha sido marginada, dando su aportación única e insustituible, *la ampliación de la capacidad del ser humano reviste importancia a la vez directa e indirecta para la consecución del desarrollo. Indirectamente tal ampliación permite estimular la productividad, elevar el crecimiento económico, ampliar las prioridades del desarrollo y contribuiría a controlar razonablemente el cambio demográfico; directamente afectaría el ámbito de las libertades humanas, el bienestar social y la*

*calidad de vida, tanto por sus valores intrínsecos como por su condición de elemento constitutivo de las mismas*⁴.

La Teoría del Desarrollo Humano propone introducir en los modelos de crecimiento económico la prioridad de la producción de capital social.

Se entiende por capital social los bienes públicos, casi públicos y comunitarios generados por la recta acción del hombre en comunidad; el haber de normas, valores e instituciones que motivan u obligan la acción solidaria y justa a favor del bien común; la cultura en el manejo de normas, redes y lazos sociales de confianza, determinantes del crecimiento y desarrollo económico, social y político. En términos macrosociales, contiene los elementos que fortalecen la organización de la sociedad civil y su interacción y vigilancia con respecto a la acción estatal o de la empresa privada⁵.

Invertir en capital social también tiene efectos en el crecimiento del producto agregado, debido a que este capital es importante insumo de la función agregada de producción, ya que al incrementar la productividad del trabajo, las empresas disponen de una mano de obra más calificada, con la que ganan eficacia y productividad, beneficiando las rentas del trabajo, provocando una demanda mayor al estimular al mercado.

En Latino América encontramos una enorme riqueza cultural, fundamentada en la variedad de rasgos y matices, y raíces solidarias, como el valor de la familia, por lo que es un país especialmente apto para generar capital social, sin embargo poseemos una cohesión social baja. Hay un enorme déficit histórico de cohesión. Falta la convicción de que el territorio, con sus ricos recursos naturales, es patrimonio de todos y consecuentemente la pobreza de un grupo es también la pobreza de todos; no hemos entendido que la diversidad cultural es una fuerza cuando se integra a cada persona como valiosa e indispensable para el desarrollo del país, por ello resulta impostergable trabajar activamente en la consecución de capital social.

Desarrollo Comunitario

El ámbito natural para desarrollar este tipo de capital es la comunidad, entendida como sujeto, en una verdadera comunidad no hay cabida para personas o grupos excluidos ya que es nota distintiva de ella la concepción de la dignidad de cada uno de sus miembros. Es en ella donde se aprende a discernir y elegir el bien, donde se adquieren los hábitos de vida solidaria, se cultiva la cohesión social que supera el individualismo, la división y exclusión y se prepara a la persona para actuar colectivamente a favor del desarrollo de todos. Toda persona en situación de marginación pertenece a una comunidad (hospital, asilo, cinturones de miseria, etc.)

⁴ *Ibid.*, SEN, A., El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI.

⁵ *Cfr.*, DASGUPTA, P. Y I. SERAGELDIN, (2000), Social Capital: A multifaceted Perspective, World Bank, Washington, D.C.

por lo que su inclusión no se puede lograr promoviéndola individualmente, sino en y a través de ese ámbito necesario para el pleno desarrollo de las personas que las componen. Por ello son líderes en la producción de capital social las instituciones que se dedican al desarrollo comunitario, a la inclusión de cualquier tipo de comunidad excluida.

Queda sentado que en nuestra sociedad - altamente compleja, diversa, dinámica e interdependiente - la eficacia y eficiencia de la gestión del cambio institucional, no depende sólo de la acción del gobierno, sino de la existencia de redes de instituciones políticas, sociales y económicas estratégicas que lo impulsen.

Entre dichos actores ocupan un papel primordial las instituciones sociales sin fines de lucro, ya que al tener como campo de acción los sectores más vulnerables de la sociedad, perciben con mayor claridad la necesidad del realineamiento de las instituciones hacia formas conducentes al desarrollo de todos.

En América Latina es apremiante la necesidad de instituciones que participen en el proceso de construcción de nuevas reglas y de adquisición de nuevas competencias, actitudes y valores solidarios, que arriesguen por el cambio institucional, que incidan como actor estratégico de la inclusión social, política, cultural y económica de los grupos más vulnerables. Barreras económicas, sociales, institucionales y estructurales, lógicas locales de poder, comportamientos de élites, presentan obstáculos para esta tarea, pero no la tornan imposible.

La aportación de toda organización civil que trabaje por general capital social es importante, sin embargo ya que consideramos la pobreza como la exclusión más extendida y dramática nos centraremos en el papel de las organizaciones de desarrollo comunitario.

Entendemos por organización de desarrollo comunitario aquellas que tienen por objeto acompañar en su proceso de inclusión a comunidades que viven en situación de pobreza, ampliando las capacidades de sus miembros para que libremente puedan alcanzar el bienestar y el bienestar y contribuir activamente en la construcción del bien común.

Las nuevas instituciones habrán de procurar principalmente los siguientes objetivos:

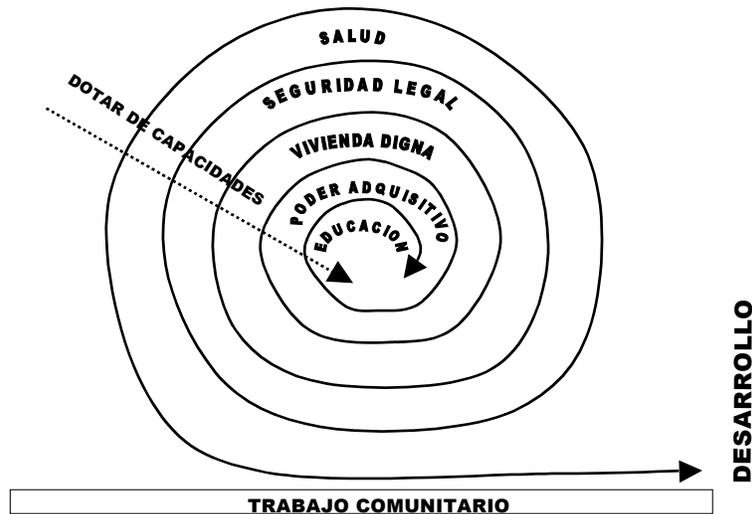
1. El Desarrollo integral de las personas: Bienestar: salud física y psíquica, adecuadas condiciones naturales y técnicas, empleos que les reporten tanto realizaciones personales como rentas suficientes para llevar una vida plena en términos de vivienda, vestuario, alimentación y esparcimiento; y el bienestar: posesión de nuevos y actualizados conocimientos, vida solidaria, decisiones bien informadas, adquisición de virtudes; necesarios para alcanzar libremente los fines naturales, el conocimiento de la verdad y la posesión del bien trascendentes.

2. El Desarrollo y Potencialización de Género, mediante la capacitación de las mujeres y su participación protagónica y en cada una de las áreas de trabajo de la organización.
3. El trabajo comunitario, evitando cualquier actitud y acción individualistas que entorpezcan el bien común.
4. El trabajo promocional, en el que la asistencia de las carencias y la prevención, rehabilitación y corrección de enfermedades y malos hábitos, lleven a las personas a convertirse en gestores de su propio perfeccionamiento y a las comunidades a conseguir un desarrollo autosustentable, sin crear dependencia.
5. La metodología participativa en cada uno de los programas, que motive a las personas a convertirse en sujetos activos del cambio de su comunidad.
6. Crear una coalición suficiente de actores que puedan maximizar su función de utilidad cambiando el marco institucional, articulando los intereses de todos.
7. Ejercer una labor intermediaria entre las instituciones políticas y las instituciones económicas y ampliar la comunicación entre ellas.
8. Presionar la mejora de la focalización y el efecto positivo del gasto público social, reasignándolo a los componentes de mayor impacto progresivo en la distribución del ingreso.

Modelo de Desarrollo Comunitario “MAD”

A continuación presentamos el modelo “MAD”, como una propuesta de proceso de inclusión de comunidades marginadas⁶. Es un sistema orgánico que representa cómo las instituciones han de dotar de capacidades a las comunidades excluidas para que sus miembros libremente puedan superar las limitaciones que les impiden un nivel adecuado de crecimiento. Conceptualmente el proceso comienza por incidir en las “capas” más externas de la persona hasta llegar a lo esencial que es la educación. Una vez resueltas las necesidades básicas (salud, seguridad legal, vivienda digna), la persona suele estar en condiciones de obtener un empleo digno, que le proporcione las rentas necesarias para impulsar su crecimiento integral, y sobre todo puede tender a fines más altos, presentados en una educación integral, al no estar circunscrita a la materialidad del “hoy”. El modelo se representa en espiral ya que la superación de cada nivel de necesidad, dada la plasticidad de la persona, no necesariamente sigue un orden cronológico, muchas veces es simultáneo y sinérgico. El sistema gira sobre el trabajo comunitario que debe ser integral, promocional, participativo y autosustentable.

⁶ Este modelo ha sido creado por AcortarDistancias, A.C. y se viene aplicando con gran éxito desde 1998 en una comunidad piloto, en México, en el estado de Jalisco, en la comunidad en extrema pobreza “12 de diciembre”, ubicada en el Municipio de Zapopan.



Explicaremos las áreas de desarrollo del sistema.

1. Promoción social

Esta área se acompaña a las familias en el proceso de desarrollo y se canalizan a los diversos programas del MAD, para que puedan corregir, rehabilitar, prevenir y promover carencias nutricionales, de vivienda, higiene, salud, conducta, funcionalidad familiar, seguridad legal y laboral, y educación; a fin de promover el bienestar y las capacidades necesarias para que puedan llevar una vida digna, y constituirse en promotores de su comunidad. A través de los siguientes programas:

- a) Promoción del Grupo Eje (GE): acompaña a las familias que hayan demostrado mayor capacidad para ser capacitados como promotores comunitarios, en su proceso de desarrollo y las capacita integralmente para que lleguen a ser generadores del desarrollo de su comunidad ⁷;

⁷ Anualmente se seleccionan a familias que hayan demostrado un año de puntual asistencia a los programas de educación y cumplan con características socioeconómicas - detectadas en un estudio - que demuestren que cuentan con las condiciones mínimas para formar parte del Grupo Eje (GE) y constituirse en futuros promotores de las comunidades y que se encuentren verdaderamente necesitados del soporte asistencial y promocional.

Se invita a las familias plausibles a una conferencia de inducción en la que se explica los derechos y obligaciones que contraerían al formar parte del GE. Con las familias que aceptan los términos del programa, se establece un contrato en el que se comprometen a participar todos y cada uno de sus miembros en los programas de educación, participación comunitaria, a cumplir el reglamento, a mantener la higiene y el orden en personal y en sus viviendas, a hacer reportes periódicos, a asistir a las juntas de grupo y a pagar su cuota mensual. Por su parte AD se compromete a proporcionar asistencia médica, jurídica, laboral; a brindar tutoría

- b) comité de Asistencia Social (CAS): proporciona asistencia en la resolución de necesidades que las personas de las comunidades no pueden resolver por sí mismas por razones de edad, enfermedad o premura. Acompaña y evalúa a los beneficiarios para asegurarse del correcto aprovechamiento de la ayuda que les facilite el proceso hacia el desarrollo;
- c) red: El equipo de red procura la resolución de los casos detectados en el trabajo de campo, canalizándolos a cada uno de los departamentos o programas del MAD, o a otras organizaciones. Realiza una búsqueda continua y supervisa a organizaciones especializadas que puedan, en red con el MAD, colaborar en el proceso de promoción. Supervisa que la ayuda llegue efectivamente a las personas. Lleva el Sistema de conteo de méritos: puntaje adquirido esa semana por las familias del GE y de las demás familias, por su participación en cualquier programa o comité;
- d) mejora de la Vivienda: trabaja en la vivienda de las familias en la adquisición o mejora de los hábitos de higiene y orden personal y de su vivienda.

2. Salud

Eleva el nivel de salud de la comunidad previniendo y tratando enfermedades. A través de los siguientes programas:

- a) Dispensario médico;
- b) red médica: canaliza enfermedades que requieren tratamiento especial a médicos especialistas y laboratorios que donan su trabajo;
- c) campañas de vacunación y prevención de enfermedades;
- d) manejo y prevención de adicciones;
- e) nutrición.

personalizada a cada uno de los miembros de la familia y educación académica, para el trabajo, en valores, religiosa; a construir o remodelar su vivienda; a promocionarla económicamente.

Se diseña con cada familia su proceso de auto desarrollo, estableciendo metas y plazos concretos.

En visitas domiciliarias quincenales se evalúa, con los miembros de la familia, su participación en los diversos programas, se llena el formato de conteo de méritos, y se anotan las necesidades de las familias, para darles seguimiento.

Se realiza anualmente una semana intensiva en la que mediante visitas domiciliarias se trabaja en programas de higiene y orden. Al finalizar la semana se premia a las familias del GE y a otras familias por su desempeño durante el año.

Mensualmente se entrega a las madres de familia del GE, vales con la cantidad de méritos acumulados en las cuatro semanas anteriores.

Después de un año se evalúa si la familia ha adquirido los hábitos necesarios para ser nombrada Promotora Comunitaria y si cuenta con los méritos (70%) necesarios para la autoconstrucción de su vivienda. En este caso se reporta al departamento de construcción y remodelación para que programen la remodelación o construcción de la vivienda.

En los seis meses siguientes a la construcción de la vivienda la familia debe cubrir el 30% de méritos que le restaban, una vez cubierto el 100% del puntaje necesario, la familia firma un contrato de Promotor Comunitario, en el que se compromete a trabajar por su comunidad, y en caso de incumplimiento a pagar en efectivo, durante dos años, el costo de la casa; por su parte AD se compromete a continuar brindando sus programas y servicios.

3. Jurídico

Da cauce y solución a casos que requieren asesoría profesional y especializada en las diferentes áreas del derecho a través de profesionales que trabajan en red con la asociación.

4. Construcción y Remodelación

Promueve que las familias tengan un lugar digno donde vivir, dar culto y recibir educación. A través de los siguientes programas:

- a) Autoconstrucción de la vivienda: brinda a las familias del GE la asesoría y material necesario para que habiten un hogar digno;
- b) remodelación de viviendas: proporciona a las familias que no se han ganado aun la construcción total de su vivienda, la asesoría y material necesario para que habiten en mejores condiciones;
- c) construcción de centros comunitarios: impulsa la construcción de centros en donde las familias puedan interactuar como comunidad.

5. Promoción económica

Promueve el auto desarrollo económico de las familias de la comunidad, especialmente de las madres de familia favoreciendo su entrada en el mercado laboral, la obtención de la capacitación necesaria para trabajar con competencia profesional, así como su actuación como elementos activos del cambio institucional. A través de los siguientes programas:

- a) Empleos: imparte capacitación para el trabajo y comercializa objetos realizados por las madres de familia facilitando que tengan ingresos sin descuidar sus hogares;
- b) bolsa de trabajo;
- c) ahorro patrimonial: Opera una caja de ahorro para fomentar la cultura del ahorro que de a las familias una seguridad futura y la posibilidad de formar una microempresa.

6. Educación

Educa integralmente: en las dimensiones neuromotora, física, sexual, afectiva, ética, académica, artística, cultural, social, religiosa, a cada uno de los miembros de las familias del GE y a las demás personas de la comunidad, a través de diversos talleres participativos encaminados al desarrollo activo de destrezas, conductas, hábitos, actitudes y conocimientos positivos; a fin de ampliar sus capacidades para que libremente elijan una existencia digna de ser vivida y participen activamente en el desarrollo armónico de su comunidad.

Fomenta especialmente el desarrollo y potencialización de las mujeres, brindándoles la capacitación necesaria para su actuación como elementos activos de la mejora de su familia y comunidad.

A través de los siguientes programas:

- d) Educación para la vida: aplica diversos programas a fin de desarrollar las destrezas, hábitos, actitudes y conocimientos adecuados a la etapa de maduración en el que se encuentran los participantes, para potenciar su proceso de perfeccionamiento personal y social;
- e) talleres artísticos;
- f) tutoría: proporciona atención personal a los participantes en los diversos programas a través de un seguimiento efectivo, en el que se refuerzan y aplican los conocimientos adquiridos en las clases; se detectan problemas personales y familiares; y se les ayuda, en un ámbito de absoluta libertad, a manejar sus problemas y construir un proyecto de vida responsable y autónomo;
- g) educación para toda la familia: ofrece un período intensivo de formación en el que trabajan conjuntamente los miembros de las familias, a través de actividades que integran los diversos programas en que han participado y facilitan la resolución de problemáticas familiares concretas a fin de promover el trabajo familiar y comunitario.

Órgano de gobierno

Para trabajar de forma institucional y propiciar la participación de empresarios, profesionistas y estudiantes, el MAD cuenta con cuatro órdenes de gobierno – Consejo Consultivo, Directivo, de Administración y Comité Coordinador –, que trabajan en un esquema horizontal – las decisiones se toman en consenso –. El Consejo Directivo, que renueva cada dos años al 50% de sus miembros que pasan a formar parte del Consejo Consultivo, está compuesto por personas socialmente relevantes, comprometidas con su tiempo, dinero, talento y trabajo, que participan en tres comisiones distintas en las que toman las decisiones de más alto nivel de la organización; este actúa a través del Consejo de Administración, conformado por personas capaces, que con su talento y trabajo a tiempo completo, llevan la administración diaria de la organización y cuentan con el apoyo del Comité Coordinador, conformado por estudiantes, becados por universidades por trabajar en el MAD y otras personas que apoyan en la coordinación de un gran número de promotores voluntarios, en su mayoría estudiantes universitarios y escolares y personas de la comunidad.