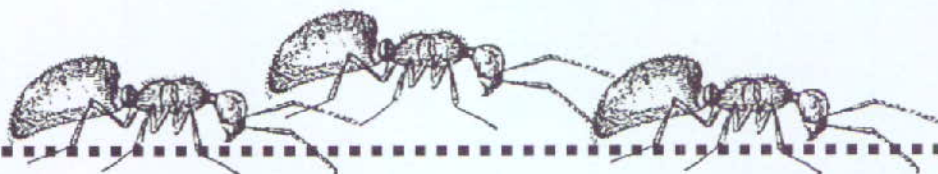


Investigación, gerencia y excelencia en el quehacer comunitario

FERNANDO GIULIANI



La improvisación y la ausencia de planificación han sido factores comunes desde el origen mismo de los barrios y se han mantenido a lo largo de toda su evolución

Gerencia y excelencia: dos conceptos casi ajenos al quehacer comunitario, pero de urgente y necesaria incorporación

La "búsqueda de la excelencia" debe ser una meta a alcanzar en el marco de la gestión comunitaria

Hemos recibido cuatro publicaciones de la Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria (Ver títulos al final del artículo) que tratan acerca de los modos de gestión del quehacer comunitario y, en particular, de la Investigación Acción Participativa (IAP), la Excelencia y la Gerencia. No es nuestro objetivo realizar un análisis crítico de estos trabajos, aún cuando podemos señalar que resultan un valioso aporte para el trabajo comunitario en nuestro país. En efecto, el sustento conceptual y aplicado que acompaña el tratamiento de los temas presentados, resulta por demás útil para todos los que de una u otra forma estamos vinculados al trabajo en comunidades. Pero en todo caso, la lectura de estas publicaciones nos han motivado a exponer algunos puntos de vista vinculados al tema, incorporando aspectos derivados tanto de sus propias propuestas cuanto de nuestra propia práctica comunitaria.

El ámbito popular como contexto de acción organizada

El contexto popular, y específicamente el de la "comunidad de barrio", quizás como toda construcción humana, es siempre dinámico, cambiante, sustentado en múltiples dimensiones y factores donde no resulta difícil que una misma cosa sea "causa" y "efecto" al mismo tiempo. Ello supone siempre una realidad compleja, la cual no resulta sencillo aprehender y, menos aún, transformar. La improvisación y la ausencia de planificación han sido factores comunes desde el origen mismo de los barrios y de una u otra forma, se han mantenido a lo largo de toda su evolución. Aunque siempre es necesario destacar el enorme esfuerzo de los habitantes de las comunidades por dar respuesta a sus problemas, y prueba de ello es la multiplicación de proyectos que se desarrollan a partir de la organización y participación comunitaria. Sin embargo, no es menos cierto que las soluciones no siempre han sido las más adecuadas. La necesidad de dar respuestas urgentes a problemas impostergables, así como la falta de herramientas para lograr soluciones duraderas, han representado serios obstáculos para alcanzar el éxito de estas iniciativas.

La investigación como recurso comunitario

¿Cómo hacer más eficiente el enorme esfuerzo invertido en estas iniciativas? ¿Cómo contar con objetivos claros y propuestas consistentes con los problemas que se quieren resolver? ¿Cómo dirigir las acciones hacia fines relevantes y cómo saber que realmente se están operando los cambios esperados? Buena parte de estas interrogantes puede encontrar respuesta en la adopción de la investigación como una modalidad inseparable de la acción comunitaria. En efecto, la capacidad que puede desarrollar un grupo para poder conocer el contexto en el cual interviene, así como la posibilidad de contar con herramientas que le permitan planificar e implementar sus acciones con un cierto nivel de sistematización puede resultar decisivo para el logro de sus objetivos.

Como ya hemos mencionado, encontramos que por lo general los grupos organizados desarrollan sus acciones en la comunidad, sin contar con el tiempo ni los recursos necesarios para realizar diagnósticos adecuados de los problemas ni las causas que los originan. No debe entenderse a partir de esta observación, que estos grupos "desconocen" la realidad sobre la que actúan. Lo que intentamos destacar es la necesidad de poder contar con información sistematizada sobre una realidad tan compleja como lo es la comunidad de barrio. Se trata de contar, por ejemplo, con censos actualizados acerca de la población de la comunidad, su composición, el tipo de ocupación, la situación de los servicios, y, en general, cuáles son las necesidades, problemas y recursos de la comunidad. Adicionalmente a ello, también resulta siempre útil contar con información detallada acerca de la historia del barrio, la pertenencia e identidad que caracteriza a sus habitantes, así como sus experiencias de organización y participación, el estilo de liderazgo comunitario, entre otros. Este conocimiento puede ampliar nuestra comprensión acerca del contexto en el cual surge la realidad del "mundo de vida" en el cual intervenimos y, sobre todo, aporta elementos para la reflexión crítica en torno a dicha realidad. De esta forma, los problemas dejan de percibirse en forma aislada, al tiempo que también las iniciativas y proyectos se inscriben en el marco particular de esa comunidad.

Por otra parte, la producción de información sistemática, permite observar en qué forma va cambiando la realidad de la comunidad y al mismo tiempo, permite comprender con mayor claridad la causa de estos cambios, todo lo cual resulta un excelente insumo de reflexión para la planificación y la sostenibilidad del quehacer comunitario.

Desde esta perspectiva, la IAP, ofrece una serie de propuestas y fundamentos que resultan de máximo interés para el quehacer comunitario. No discutiremos en detalle estos tópicos, los cuales pueden ser consultados en la abundante literatura especializada que existe sobre el tema. Nos limitaremos más bien a exponer algunos aspectos concretos que consideramos pueden resultar de utilidad para la incorporación de la perspectiva de la investigación en el trabajo popular.

Sensibilizándonos hacia la investigación

Quizás uno de los principales problemas para implementar la perspectiva de la investigación en el contexto popular, se encuentra en la propia naturaleza del contexto comunitario, donde como ya hemos señalado, la falta de planificación e improvisación, han ido conformando un "modo de actuar" difícil de cambiar. La intuición y el conocimiento derivado de la convivencia con el contexto, aspectos siempre necesarios pero no suficientes por sí solos, suelen orientar las acciones de los grupos comunitarios. Por otra parte, la propia idea de la investigación, suele estar asociada a "especialistas" formados en la materia, los cuales por lo general están vinculados al mundo de la academia. Es necesario discutir y analizar con los grupos comunitarios estos aspectos, desde una perspectiva problematizadora. Esto significa que los grupos deben tomar conciencia del poder de su propio conocimiento, pero al mismo tiempo, deben hacer presente la necesidad de apropiarse de nuevos conocimientos y destrezas necesarias que permitan implementar la investigación a sus acciones. Para ello, siempre resulta de utilidad conformar grupos de reflexión crítica en torno al tema, donde se presentan también ejemplos de experiencias comunitarias orientadas desde la IAP.

En ese orden de ideas, consideramos que esta "sensibilización" hacia la investigación, bien puede ser el punto de partida para adoptarla en el contexto popular. Por otra parte, esta fase brindará el piso para implementar los procesos de formación con un sentido de pertinencia en relación con el quehacer comunitario. De lo contrario, los esfuerzos por transferir herramientas conceptuales y metodológicas, pueden operar en el vacío corriendo incluso el riesgo de trivializar el verdadero alcance que puede tener la investigación para el trabajo popular.

Entre la participación y el acompañamiento

El carácter participativo de la investigación, así como del quehacer comunitario en general que propone el enfoque, es sin duda uno de sus más

sólidos y claros fundamentos. Sin embargo, no basta con asumir el principio. Cuando el grupo comunitario no está sensibilizado hacia la investigación, y no cuenta con la formación apropiada, entonces ocurre que en lugar de participar en el proceso, lo acompaña, dejando en manos del "especialista" la conducción del mismo. En efecto, es bastante usual que en estos casos, los grupos "aprueben" las iniciativas basadas en el liderazgo de experticia del "especialista", pero no necesariamente porque se sientan involucrados en el proceso de investigación. Pueden, quizás, participar en el levantamiento de información y, si acaso, en la discusión final de los resultados, aspectos nada despreciables, pero que no permiten romper cierta relación de "dependencia" derivada de la propiedad del conocimiento.

Esta realidad puede incluso resultar oculta, debido a que muchas veces quienes trabajamos junto al grupo organizado, "decretamos" la participación en el discurso, afirmando y convenciéndonos que estamos desarrollando un proceso participativo, cuando en la práctica no sucede necesariamente así. Esto nos lleva a reafirmar la necesidad de mantener una perspectiva epistemológica que incluya la horizontalidad entre el grupo y el "agente externo" en todas las fases del proceso comunitario. La sensibilización y la problematización no deben ser procesos exclusivos para los grupos organizados, sino que deben incluir necesariamente al "agente externo". Esto permitirá, en gran medida, materializar el carácter participativo del enfoque.

Gerencia y excelencia en el contexto popular: ¿por qué no?

Dos conceptos casi ajenos al quehacer comunitario, pero de acuerdo a lo señalado por los autores de las obras mencionadas, de urgente y necesaria incorporación. Tradicionalmente la Gerencia ha sido asociada a la gestión institucional y, particularmente, al ámbito privado. Por su parte, el criterio de Excelencia se ha asociado al ámbito académico o al contexto productivo. Probablemente un "filtro" ideológico ha impedido captar la importancia de estos aspectos y, si bien no haremos un análisis detallado de

ello, quisiéramos argumentar en favor de incorporarlos como fundamentos para el éxito en el desarrollo de iniciativas comunitarias.

En lo que se refiere al primer aspecto, consideramos que es imprescindible adoptar criterios y modelos de Gerencia que aseguren una administración eficaz y eficiente de los recursos. Capacidad gerencial para formar y potenciar la organización y la participación, asumiendo un liderazgo emprendedor que permita formar nuevos cuadros con capacidad de transformación y visión de sostenibilidad. Existen sobrados ejemplos acerca del papel decisivo de una buena gerencia para la gestión exitosa. Entonces, ¿por qué desechar para el contexto popular un recurso que potenciará sin duda el alcance de nuestro quehacer?

En cuanto a la Excelencia, pensamos que resultará de gran utilidad tomar conciencia sobre lo que ello significa para el contexto comunitario. No es, lamentablemente, un criterio de primer orden en nuestra cultura. En general, parecemos estar acostumbrados a que las cosas "más o menos funcionen", o "más o menos se cumplan". Luego, nos vemos obligados a invertir más esfuerzo, tiempo y recursos para obtener lo que ya deberíamos haber logrado. Este modo de "ver" y "hacer" las cosas, nos involucra a todos de una u otra forma, en mayor o menor grado. Por ello, entendemos que la incorporación de la "búsqueda de la excelencia" debe ser una meta a alcanzar en el marco de la gestión comunitaria.

Está claro que estos dos aspectos requieren ser analizados y dotados de una necesaria metodología que permita su incorporación exitosa en el contexto popular. No obstante, hemos querido mencionarlos a partir de su tratamiento en las publicaciones señaladas, puesto que resultan de una novedad con un gran potencial.

Evaluación: la eterna asignatura pendiente

Un escollo serio para el éxito de los proyectos comunitarios, lo representa sin duda la ausencia de la evaluación. Esta urgencia que ya hemos mencionado, más una suerte de rasgo cultural que nos predispone con-

tra todo lo que signifique "evaluar", ocasionan que en la mayor parte de las experiencias comunitarias, no evaluemos los resultados de las intervenciones. Si bien, por ejemplo, la IAP incluye en su propuesta la necesidad de mantener una reflexión crítica permanente en torno a las acciones que se llevan a cabo, lo cierto es que ello no basta para conocer con certeza los efectos producidos en el contexto a lo largo de una intervención. Es común que diseñemos, por ejemplo, un conjunto de actividades de formación o desarrollemos estrategias de difusión o problematización. Sin embargo, no es nada común que implementemos un programa de evaluación y seguimiento que nos permitan constatar, en forma sistematizada, los cambios operados. ¿Cómo se va modificando, por ejemplo, el liderazgo en una comunidad? ¿En qué medida estamos logrando niveles de participación y compromiso? ¿Sabemos si los cambios operados se deben a la intervención o pueden obedecer a otros factores contingentes? Por lo general, solemos responder estas preguntas a partir de nuestra propia intuición, basada la mayor parte de las veces en la observación directa de estos procesos. Recurso nada despreciable, pero, nuevamente, insuficiente por sí mismo. Existe abundante metodología respecto a la evaluación, que puede y debe ser incorporada como un recurso más y como un componente más de la perspectiva de la investigación. Pero quizás, lo más urgente, sea tomar conciencia por parte de todos quienes participamos en el quehacer comunitario, acerca de la necesidad de incorporar la evaluación como un aspecto inseparable de nuestras acciones. Sólo así podremos ir mejorando las experiencias, replicando las exitosas y desechando aquellas que no lo fueron.

A manera de cierre

No hemos pretendido agotar el tema y estamos conscientes que el mismo tiene una profundidad imposible de abarcar en este artículo y, en ese sentido, existen prolijos y detallados tratamientos en torno a la epistemología y metodología en el contexto popular que cumplen a cabalidad ese objetivo. Como expresamos al comienzo del artículo, hemos tratado de

exponer algunas reflexiones en torno al tema de la investigación y otros tópicos en el marco del quehacer comunitario. Agradecemos nuevamente a los amigos de la Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria por sus publicaciones, al tiempo que celebramos este tipo de iniciativa, siempre necesarias para aumentar el caudal de conocimiento y experiencia que intentamos construir junto a las comunidades.

FERNANDO GIULIANI.
Psicólogo social.

Publicaciones revisadas:

López de G., Hilda (1997)
Cambiando a través de la Investigación Acción Participativa, Caracas, Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria.

Moreno, J. Y Rodríguez, A. (1999) Hacia la Excelencia, Caracas, Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria.

Perdomo, G., (1998)
Comprendiendo a la comunidad a través de la Investigación Acción Participativa, Caracas, Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria

Rodríguez, A., (1998)
Estrategias de Gerencia Comunitaria, Caracas, Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria

