GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PROGRAMAS DE PROXIMIDAD COMUNITARIA

Guía pedagógica

Víctor Martínez, 2019

# Introducción

En esta guía analizaremos la gestión estratégica de los programas de proximidad comunitaria (PPC) haciendo una revisión de las dimensiones que la caracterizan. Pero antes y para una mejor comprensión del tema, revisaremos el paradigma comunitario que esta a la base de esta gestión estratégica comparándolo y diferenciándolo del paradigma institucionalizante que es el dominante en la política pública actual.

# PARADIGMAS

## INSTITUCIONALIZANTE

El paradigma institucionalizante es el propio del mundo del sistema. El mundo del sistema está referido fundamentalmente al espacio institucional y en especial, a las estructuras y modalidades de gestión propias del Estado.

El mundo institucional dominante tiene como referencia un modelo occidentalizante y está construido sobre la base de una lógica estructurada, digital, lineal, “racional”, instrumental, fragmentadora (paradigma de la simplicidad); con una distribución organigrámica del poder, una alta concentración de la toma de decisiones y un alto nivel de formalización de los procedimientos internos (burocracia). Las relaciones entre las personas son relaciones de tipo secundario (de comunidad impersonal), de roles predefinidos; las acciones y actividades tienen un alto grado de segmentación y especialización.

En este mundo del sistema los conocimientos que lo sostienen y vehiculan están, supuestamente, producidos por las reglas rigurosas y estandarizadas del método científico. Desde allí sólo es real lo objetivable, lo cuantificable, lo clasificable, lo calculable, lo medible, lo planificable, lo controlable, lo evidenciable, lo demostrable, lo formalizable. Es decir, solo es real lo iluminado y lo iluminable por el método científico de raíz fundamentalmente occidental. Esta forma de presentar las cosas relega a zonas de oscuridad el saber comunitario.

Los dispositivos institucionales dependen de un presupuesto (generalmente asignado por otras instituciones a la que se encuentran supeditados), funcionan sobre la base de reglas explícitas y orientadas hacia el logro de una misión, de objetivos y de metas. Poseen mecanismos internos de regulación y un sistema de control, supervisión y evaluación.

En base a esta epistemología interna, las instituciones buscan construir a su imagen y semejanza el mundo de la vida (comunidad) al que se dirigen. No tratan con comunidades, sino con individuos aislados adscritos a categorías colectivas ficticias y artificiales (pacientes, clientes, usuarios, beneficiarios, consumidores, etc.). Aplican así un modelo que podemos denominar Sujeto-céntrico:

* El individuo es concebido fundamentalmente como sujeto. La noción de sujeto implica un ente clausurado sobre sí mismo que empieza por ser lo que es (independiente de los demás) y una vez que llega a ser plenamente lo que es -bastándose y reposando elementalmente sobre sí mismo- se relaciona y actúa sobre lo social comunitario.
* Estamos hablando aquí del sujeto desvinculado propio de la modernidad. Este sujeto que, luego de un largo proceso de interiorización progresiva, se desvincula de la naturaleza, de los demás, de sus tradiciones, de sí mismo y de su cuerpo, a fin de adquirir el máximo de autonomía y control racional-instrumental sobre un mundo totalmente objetivado (Taylor).
* El sujeto debe ser dueño de sí mismo, independiente, autosuficiente y autocontrolado. Se desliga de los lazos comunitarios tradicionales para afirmar su individualidad. La tradición comunitaria deja de ser su principal guía de acción. Los arraigos territoriales son irrelevantes.

En este paradigma institucionalizante la relación entre el mundo de la vida (comunidad) y el mundo del sistema (institucionalidad) se reduce a lo siguiente:

|  |  |
| --- | --- |
| **MUNDO DEL SISTEMA** | **MUNDO DE LA VIDA** |
| Agentes | Pacientes |
| Proveedores | Usuarios |
| Prestadores | Clientes |
| Benefactores | Beneficiarios |
| Productores | Consumidores |

En el paradigma institucionalizante no interesan las relaciones de los individuos entre sí, sino la relación de estos individuos con la institucionalidad. Se espera, en una perspectiva muy auto referencial, que los individuos, en su relación con la institución y en su vida cotidiana, se conduzcan de acuerdo con las reglas y valores propios de la misma institución (orden, jerarquía, racionalidad, eficiencia, eficacia, etc.). Esperan además que los individuos acepten sin demasiado cuestionamiento su poder “experto” para decidir sobre sus vidas (en su salud, educación, vivienda, seguridad, entretención, comunicación, proyectos de vida, etc.).

Las instituciones buscan incluso despersonalizar al máximo la relación con los individuos a los que están dirigidas, vaciando esta relación de toda subjetividad. Por un lado, para cumplir con indicadores de eficiencia (el vínculo personalizado consume mucho tiempo y, por tanto, incrementa los costos) y por otro, por razones de contención emocional: intentan evitar que las tensiones y el sufrimiento de las personas (especialmente de aquellas más vulnerables) “penetren” al espacio institucional y perturben la salud mental de los funcionarios.

Estos dispositivos institucionales, incluso aquellos que están instalados en un mismo espacio local (comuna, barrio, etc.) prácticamente no se relacionan entre sí. Lo más común es que operen en forma aislada, egocéntrica: no están diseñadas ni obligadas a trabajar en red. Tienen un funcionamiento de tipo burocrático, adecuado para un entorno simple y estable, siendo que ellas están implantadas en un entorno complejo y dinámico, lo que necesita de un modo orgánico de funcionamiento. Y en las estrategias de red que implementa los vínculos son débiles, instrumentales, fugaces, inestables. Al funcionar de esta manera, las instituciones (especialmente aquellas que corresponden a la categoría de las que denominamos instituciones “calientes”) entran en un círculo vicioso que termina minándolas de manera gradual y progresiva en su salud mental (Martínez, 2006, págs. 13-14).

Los dispositivos de la institucionalidad dominante funcionan con un modelo ‘integrista’, de baja capacidad inclusiva, donde lo que importa es la adaptación de las personas a las reglas establecidas por el sistema, exigiéndoles renunciar a su diversidad.

En este paradigma, sobre todo en Chile, se realiza una gestión de los programas, en especial de los PPC, desde una cultura de la sospecha, lo que se traduce en prácticas autoritarias de supervisión y control donde importan más el cumplimiento de las reglas fijas e inamovibles (sancionadas mediante convenios rígidos) dictadas arbitrariamente por la institucionalidad que el ajuste de estas a los requerimientos de los contextos situacionales donde se ponen en práctica. Este modo de proceder desconfía radicalmente de los profesionales de la acción que ejecutan estos PPC, los posiciona como simples autómatas-operadores sin capacidad para tomar decisiones

## COMUNITARIO

El paradigma comunitario expresa una modalidad distinta de relación entre la institucionalidad y el mundo de la vida de las personas. Este modelo concibe lo comunitario como constitutivo del ser humano y que, por tanto, está en su propio diseño como realidad personal. El ser humano está inmediata y regularmente abierto al mundo, a los demás, a las cosas, a la naturaleza; no hay sujeto sin mundo (Heidegger, 2002, pág. 79). Las personas no son entes clausurados, cerrados en sí mismos en una pura interioridad. No es entonces una opción ser comunitario: lo somos desde siempre.

La comunidad no es ni una suma de individuos – por tanto, no es reductible a ellos por más que no sea nada sin ellos- ni una sustancia: es fundamentalmente una matriz de vinculación y praxis. Desde esta perspectiva relacional, la comunidad no es una ‘subjetividad inflada’, o una ‘megasubjetividad’ o una ‘mega-persona’ (Esposito); ni sujeto colectivo que integre orgánicamente a los individuos, que por lo mismo dejarían de serlo. No es la fusión comulgante de las personas, sino la exposición, la apertura, la alteridad radical, la exterioridad, la comparecencia de los unos a los otros (Nancy, 2000).

Lo que tienen en común las personas no es el ser común, sino el ESTAR-EN-COMÚN (Nancy, 2000, pág. 152); el estar juntos de la alteridad. Es la COMUNIDAD DE LOS OTROS: cada persona es un otro para los otros con los que comparte un estar-en-común.

En la comunidad las personas se moldean e intervienen recíprocamente en sus modos primarios de enfrentamiento con las cosas, con los demás y consigo mismo. Las maneras efectivas de vivir en comunidad que tienen los seres humanos no les surgen desde dentro, sino que son producto de la impronta física que los otros van dejando en sus realidades personales. En la comunidad las personas están realmente inmersas las unas en las otras apropiándose cada una de ellas de la vida de las demás (Zubiri, 2007, págs. 304-305). Las vidas de los otros –como posibilidades- son fuente de vida para todos los demás.

Los patrones organizacionales comunitarios de vinculación quedan registrados en el cuerpo humano como habitus (Bourdieu) o sistema de habitudes (Zubiri). La comunidad adquiere realidad a través del registro. Sin la posibilidad de inscripción no habría comunidad. El registro, la inscripción posibilitan la construcción de lo común; lo común queda en el registro y la inscripción (Ferraris).

Pero las definiciones actuales de comunidad en psicología comunitaria reducen este sistema de vínculos solo a los seres humanos, más aún, a los seres humanos vivos: es antropocéntrica y vivocéntrica, dejando fuera de sus bordes a los muertos, los animales, la naturaleza, las divinidades, los objetos, los territorios. Esto contrasta, por ejemplo, con las comunidades de los pueblos amazónicos donde los entramados sociales agrupan a seres de distinta naturaleza vinculando comunitariamente a hombres y mujeres, rebaños de animales, territorios, santuarios, montañas, etc. Las mujeres pueden tener una relación de consanguinidad con las plantas y los hombres una relación de afinidad con sus presas de caza (Descola, 2005). En estas comunidades los no-humanos (plantas, animales) tienen una interioridad del mismo orden que los humanos y, por tanto, se pueden establecer con ellos vínculos sociales.

Hay definiciones ya clásicas y muy aceptadas que desconectan a la comunidad del territorio (Krausse). Estas definiciones operan en clave de desvinculación: la psicología comunitaria no logra desprenderse de la influencia ideológica y política de la modernidad, contribuyendo a naturalizar los resultados problemáticos del proceso creciente de desvinculación impulsado por la lógica de mercado. Esta forma de pensar y actuar conduce gradualmente a la destrucción el planeta, pues transforma en recursos y mercancías a la naturaleza y los animales, y transmuta en redes meramente instrumentales a los vínculos comunitarios.

En cuanto a los muertos, pensemos en las animitas de nuestros campos y ciudades, en la relación de nuestros pueblos originarios con la muerte. Nuestras calles están llenas de nombre de muertos. No sabemos quiénes son muchas veces, pero si sabemos que están muertos y en esa calidad pasan a formar parte de estas grandes comunidades impersonales que son nuestras ciudades. Los muertos, las divinidades (dioses, demonios, espíritus, vírgenes, fantasmas), los animales, las plantas, los árboles, los objetos, los territorios, forman parte de nuestro sistema de vínculos, condicionan nuestras matrices relacionales e intervienen en la configuración de nuestras acciones. El fondo chamánico del pueblo chileno nos entrega una base firme para ello. Es hacia este concepto de comunidad integral (poliéntica podríamos decir) que tenemos que avanzar en las ciencias sociales.

Frente al escenario de desvinculación, atomización e individualismo impulsado por la modernización acelerada en clave neoliberal, desde el paradigma comunitario se propone una estrategia intensiva y extensiva de (re) vinculación comunitaria. Y ello para confrontar situaciones de: vulnerabilidad y vulneración de derechos; violencia en todas sus expresiones; pobreza, exclusión, inequidad, segregación socioespacial; desastres socionaturales; destrucción de comunidades originarias; explotación humana; expoliación de la naturaleza.



En este paradigma el saber comunitario juega un rol crucial. Este saber se construye de una manera muy diferente a la del método científico. Siguiendo a Pannikar ( (Pannikkar, 2006) postularemos que la modalidad propia del mundo de la vida es el Mythos.

El Mythos es el núcleo de creencias fuertes, de convicciones profundas, no necesariamente explicitadas y conscientes; es la visión de mundo de una comunidad. Es el universo del discurso común, del horizonte común del mundo de la vida: lo obvio, lo evidente, lo que no necesita fundamento, lo considerado natural, real y verdadero, el límite de nuestro preguntar (evita la regresión ad infinitum). Necesita de la fe: sin creencia no hay mythos. En suma, es el saber comunitario.

Toda comunidad es un mundo que vive en y de su propio Mythos en el que adquiere sentido concreto lo que llamamos bien, verdad, belleza, realidad, mal. El Mythos es englobante y es difícil, si no imposible, desinstalarse de él. Ofrece el horizonte de inteligibilidad.

El Mythos, el saber comunitario, forma parte esencial de los recursos comunitarios, de su capacidad de agencia para desenvolverse en el mundo de la vida.

## ARTICULACIÓN DE AMBAS LÓGICAS

Si bien existen importantes diferencias entre la lógica del mundo de la vida y la lógica institucional del mundo del sistema, ambas lógicas son perfectamente articulables. Desde el enfoque comunitario se busca instaurar un nuevo diálogo, un nuevo ‘contrato’ entre las instituciones y la comunidad. He aquí uno de los grandes desafíos para los profesionales que empleamos este enfoque.

* El mundo de la vida y el mundo del sistema poseen lógicas distintas de estructura y funcionamiento. La institución está presidida por una lógica instrumental, digital, mientras que la comunidad se rige por una lógica de tipo substancial, donde predominan las relaciones más personalizadas, naturales y orgánicas.
* Lo institucional es objetivante, homogeneizante, imperialista, autorreferente, cientifizante; opera con el paradigma de la simplicidad y con el principio de control.
* Lo comunitario es siempre local, complejo, abierto a la incertidumbre, situacional. Es el mundo de los sistemas humanos naturales.
* La comunidad es autónoma, se acopla estructuralmente a lo institucional, pero no se somete mecánicamente a su lógica.
* La comunidad sitúa a los individuos en el mundo de la vida, asignándole identidad, validación, reconocimiento, pertenencia, territorios, lengua, cultura.
* En el discurso tradicional, la institución es concebida como la depositaria del saber científico y técnico, a partir del cual proporciona y distribuye servicios especializados a las personas y comunidades en una amplia gama de ámbitos críticos de la existencia social. Esta relación de “experto/institución vs no experto/comunidad”, da lugar en la práctica a una relación donde el poder está mayoritariamente concentrado en las instituciones.

Pero ambas lógicas no son incompatibles, pueden articularse e incluso complementarse en el diseño, implementación, gestión, seguimiento y evaluación de políticas, programas y proyectos de intervención social. Esta articulación, para ser eficaz y pertinente, implica de parte de la institución de una aproximación estratégica a la lógica de funcionamiento de las comunidades. La institución debe operar un cambio epistemológico que se exprese posteriormente en sus proyectos de acción:

* Por un lado, debe aprender a ver y reconocer la existencia de un sistema comunitario vivo y operante, autónomo, con capacidades preventivas y promocionales, conectado territorialmente y con suficiente poder como para decidir sobre la suerte de políticas sociales, programas y proyectos.
* Por otro lado, debe incorporar a este sistema comunitario como un interlocutor válido en el diseño e implementación de políticas sociales, programas y proyectos

En esta articulación la institución necesita admitir que está tratando con sujetos de discurso y acción:

* que poseen capacidades y competencias; conocimientos y un saber práctico de alta validez ecológica, derivados de sus propias experiencias de vida, pero también recibidos desde las comunidades a las que pertenecen;
* que poseen la suficiente autonomía para decidir sobre sus proyectos de vida;
* que no actúan como individuos aislados, sino como personas insertas orgánicamente en sistemas sociales ‘naturales’ (como la familia, las redes sociales, las comunidades, etc.) con los que se identifican y desarrollan sentidos psicológicos de pertenencia;

Tomando en consideración estas dimensiones, las instituciones deben estimular y planificar la participación de los sujetos/actores en la definición de sus propios problemas, en el diseño de las estrategias de intervención, en la implementación, evaluación y sistematización de estas (reconociendo y validando el saber práctico de los sujetos y las comunidades). Esta forma de operar implica para la institución un manejo estratégico de las relaciones de poder con la comunidad, abandonando las posiciones organigrámicas y verticalistas en el proceso de toma de decisiones, abriendo así espacios flexibles de participación para la comunidad (Martínez, 2006, págs. 15-16)

# GESTIÓN SOCIOCOMUNITARIA

Teniendo como foco la *Inclusión Sociocomunitaria* y una superficie de operación dada por la *articulación entre las personas y las estructuras (tanto institucionales como comunitarias),* por un lado *y por otro,* la *articulación entre las estructuras institucionales y las estructuras comunitarias* la gestión estratégica de los programas de proximidad comunitaria (PPC) contempla al menos 3 tipos de dinamización: Institucional, Comunitaria y Reticular.

PERSONA

ESTRUCTURAS

DINAMIZACIÓN INSTITUCIONAL AL INTERIOR DEL PROGRAMA DE PROXIMIDAD COMUNITARIA

MEDIACIÓN EN RED

Activación de redes sociales focales

* Familia
* Redes sociales personales

Activación de redes institucionales en ámbitos: salud, educación, protección social, laboral, jurídico, cultural, deportivo, entre otros

DINAMIZACIÓN COMUNITARIA

*Foco estratégico A*

Institucionalidad

Comunidad

GESTIÓN DE RED

*Foco estratégico B*

*Foco estratégico C*

*Foco estratégico D*

Dinamizar refiere a activar, intensificar y densificar vínculos, romper las rigideces, promoviendo un mejor equilibrio entre las personas y las estructuras (prácticas instituyentes, construcción de lo común, fortalecimiento de capacidades inclusivas y construcción de agencia) y una mejor articulación entre las lógicas del mundo del sistema y del mundo de la vida.

## Dinamización institucional

Tal como su nombre lo indica, esta dinamización tiene lugar al interior de los programas de proximidad comunitaria. Importan en especial los siguientes aspectos.

### Equipo

El equipo es tal vez una de las principales herramientas de un PPC. Entre otros, los aspectos a tomar en cuenta aquí son:

1. Cuidado de equipo; evitar el fenómeno de las Instituciones calientes
2. Liderazgo distribuido
3. Comunidades de práctica: reconocerlas, validarlas, facilitarlas, promoverlas

### Proximidad comunitaria

El PPC debiera definir el tipo de proximidad con el que trabajará (Activa, Construida, Intensiva) y la metodología que empleará para hacerla efectiva.

### Planificación situacional

Dado que el PPC trabajará en la puesta en práctica de un modelo operativo en un contexto específico, único y por definición irrepetible, deberá gestionarse con planificación estratégica situacional para lograr sus objetivos.

### Gestión del conocimiento

El PPC no es el único actor en la situación que piensa, explica, planifica y produce conocimientos. De hecho, todos los actores que construyen la situación lo hacen desde sus propias posiciones al interior de esta (saber comunitario). De allí que el equipo del PPC debe en todo momento estar atento a esta producción y gestión del conocimiento que realizan todos los actores en el contexto situacional. Esta operación de producción de conocimientos y aprendizaje continuo le permite al PPC construir proximidad con mayor pertinencia y eficacia. Dentro de esta gestión del conocimiento el PPC debe preocuparse del análisis reflexivo de sus propias prácticas.

### Gestión de casos

El PPC debe desarrollar en la situación un sistema de actuación basado en una lógica de gestión de caso. Esto implica construir proximidad, planificar y gestionar el conocimiento desde y para el contexto situacional específico en el que está actuando.

## Dinamización comunitaria

Esta dinamización refiere especialmente a la proximidad intensiva, es decir, a la activación y reforzamiento de vínculos en el espacio de vida y/o de trabajo de las personas; en su comunidad impersonal y de compenetración personal, lo que implica:

* Actuar movilizando los recursos y capacidades de los actores en situación construyendo agencia local, individual y colectiva (momento operativo).
* Construir explicaciones situacionales de carácter policéntrico, es decir, que contengan el saber comunitario y los puntos de vista de todos los actores clave en el contexto (momento explicativo).
* Planificar y construirles factibilidad a los cambios situacionales sintonizando estratégicamente todos los planes de los actores clave en el contexto local (momento estratégico).
* Establecer situaciones objetivo sobre la base de las perspectivas de cambio de los diferentes actores en situación (momento normativo).

## Dinamización reticular

Refiere a la activación y densificación de los vínculos entre personas, grupos, familias, comunidades, organizaciones y dispositivos institucionales, especialmente en el ámbito local.

#### A nivel de las personas

Activar redes sociales personales, focales, tanto en el plano institucional (inclusión social) como comunitario (inclusión comunitaria): inclusión sociocomunitaria. Esta activación abre y amplifica las estructuras de posibilidades para la personalización de los individuos.

#### A nivel comunitario:

Conectar comunidades de vida o de trabajo con otras comunidades, amplificar intensiva y extensivamente sus vínculos hacia fuera, hacia el entorno en sus distintos niveles de proximidad

#### A nivel de organizaciones comunitarias

* Activar, fortalecer redes focales
* Participación en redes sociocéntricas

#### A nivel de programas de proximidad comunitaria

* Participar en redes sociocéntricas
* Cartografiar, activar, fortalecer redes focales

#### A nivel institucional local

Promover entre los dispositivos institucionales la conformación de redes de carácter sociocéntrico, operante y con lógica de casos en torno a los temas críticos.