

---

# La intervención comunitaria

## Espacios de expresión y cambio social

Gerardo Pacheco\*



El campo de la intervención social con el objeto de crear condiciones que permitan mejorar la vida no es nuevo; se ha extendido en muchos países, particularmente en América Latina, desde hace 30 años.<sup>1</sup> Sin embargo, aún privan en este ámbito profundas incertidumbres y escasas certezas en relación a su estatuto teórico, al rigor metodológico, así como a la pertinencia, sentido y validez de este quehacer individual y colectivo en el cual se articulan estrechamente conocimiento y vivencia.

La urgencia de la intervención social para promover el desarrollo en el contexto de países como los latinoamericanos, donde en los últimos cinco años el número de pobres aumentó de 82 a 108 millones, suele confundirse con el abandono del valor de la teoría para reemplazar la reflexión por la simple referencia a lo operativo.<sup>2</sup>

Por otra parte, los términos *intervención, desarrollo humano, comunidad y participación* con frecuencia suelen estar cargados no sólo de claridades que convocan al consenso, sino también de ambigüedades que obstaculizan aún más esta apasionante tarea. No obstante, y es necesario constatarlo, actualmente es posible encontrar personas y grupos que, sin renunciar a la utopía y sin apostar todo a la aprobación del Tratado de Libre Comercio, llegan a conformar auténticas comunidades de intenciones de cambio, de objetivos y metas compartidas, donde el respeto a la persona (a su capacidad de crecimiento y decisión, a sus posibilidades de transformación personal y social a través de acciones intencionadas y colectivas) se coloca en el centro de las tareas comunitarias, que adquieren un profundo sentido liberador.

El presente trabajo intenta mostrar, en apretada síntesis, el recuento y sistematización de algunos elementos centrales que atañen sobre todo al método de un proceso de intervención en el cual ha estado involucrado, desde hace cinco años, un grupo de mujeres graduadas en el Programa de Formación en Ciencias Humanas (hoy Diplomado en Desarrollo Humano) y del Programa de Formación en Compromiso Social, ambos dependientes de la Maestría en Desarrollo Humano del ITESO.<sup>3</sup> El trabajo, además, pretende dar a conocer una serie de saberes y principios que, desde la perspectiva del desarrollo humano, se vinculan a una práctica y a un ámbito concreto de intervención. La información que ha permitido avanzar en este intento de sistematización de la tarea se obtuvo a través de entrevistas al equipo que ha intervenido en Lomas de Tabachines.<sup>4</sup>

La intervención de este equipo de mujeres *en y con* otros grupos de mujeres de Lomas de Tabachines no se ha limitado al nivel experiencial o de testimonio vivencial, lo que sin duda ha sido sumamente valioso, sino que también ha permitido arribar al conocimiento de que esta acción requiere una articulación permanente con su contexto sociohistórico, y que responde a una visión social (explícita o implícita) así como a un modelo de ser humano que imprimen sentido y otorgan dirección a todo el proceso de intervención.

### Los motivos de la promoción social

La elección de un grupo poblacional específico con el objeto de realizar tareas de intervención en la línea de la promoción social depende de una serie de factores relacionados con:

- Los intereses, habilidades y conocimientos del promotor.

---

\* Profesor-investigador de la Unidad Académica de Desarrollo Humano del ITESO.

- El carácter de la institución que apoya estas actividades.
- Los problemas y necesidades de la zona en la cual se intenta trabajar.

Sin embargo, más allá de estos factores fundamentales que de algún modo orientan la actividad, existen circunstancias y experiencias de vida personal e historia familiar que también permiten entender porqué un grupo de mujeres, estudiantes del ITESO, cobran conciencia, deciden y se movilizan para participar en tareas de promoción social.

Fue fundamental lo que viví en mi familia para que yo me decidiera a realizar este tipo de trabajo. Mi madre nunca se sintió más que nadie; siempre fue muy cercana a las personas, y eso de alguna manera nos lo transmitió. Otra persona que también tuvo que ver en mi niñez fue mi tía Josefina. Era una tía que tenía nueve hijos y que sin embargo se daba tiempo para entregarse a la gente. Le gustaba atender las necesidades de los demás y era también muy alegre. Recuerdo que yo decía: "cuando sea grande quiero ser como mi tía Josefina".<sup>5</sup>

### En busca de un lugar para trabajar

Para el equipo de intervención no fue fácil delimitar la colonia Lomas de Tabachines como zona de trabajo. A pesar de su intenso programa de formación, de sus deseos y temores de compartir con otros lo que ellas eran, de su búsqueda de un grupo para trabajar y del curso de recuperación de la experiencia religiosa que les fue impartido en el Cerro del Cuatro -que les permitió explorarse, interactuar, entenderse más a sí mismas en ese contexto- en un principio no había una demanda concreta de servicio para las mujeres del equipo.

Nosotras teníamos mucho interés en trabajar en una comunidad, pero no sabíamos dónde. En el ITESO nos informaron de una colonia donde ya estaban trabajando otros grupos de la universidad. Era una colonia muy lejana y que además tenía muchas necesidades. Germán Solinís fue quien nos introdujo en Lomas de Tabachines. El nos presentó y nos llevó a casa de Doña Dominga. Las señoras de Lomas de Tabachines querían tomar clases de alfabetización, para lo que nosotras no estábamos preparadas. A mí se me hacía muy importante enseñarles a leer y escribir. Por esta razón, en el ITESO nos dieron un curso de preparación para dar clases de alfabetización. Regresamos a Lomas de Tabachines y con gran entusiasmo ofrecimos tres cursos: alfabetización; tejido y costura, y relaciones humanas. Cuando comenzamos a intervenir había muchas

cosas que sí nos movían. Por ejemplo, que al llegar no hubiera un lugar dónde reunirnos porque no se encontraban las llaves del templo, que en un principio fue nuestro lugar de reunión.

### De la alfabetización al desarrollo humano

Por dos razones la tarea de intervención de este equipo de mujeres en Lomas de Tabachines puede caracterizarse como una tarea de promoción:

- Porque, en un sentido amplio, un promotor se caracteriza por promover cambios de comportamiento en un sector delimitado de la realidad social.
- Porque el trabajo promocional se realiza donde los problemas se manifiestan; es decir, se trata de un trabajo directo, que es también intencionado, sostenido y planificado, ya sea a nivel individual o grupal. A través de estas tareas se intenta elevar el nivel de vida, "mejorar la vida" en el terreno económico, social o cultural.<sup>6</sup>

Existen diferentes términos para designar a las personas que realizan tareas similares. Promotor social, educador de adultos, facilitador o capacitador son etiquetas para denominar a un mismo actor social. El equipo de Lomas de Tabachines podría definirse como un equipo promotor o facilitador del desarrollo humano. Desde una perspectiva humanista, un facilitador sería aquella persona que promueve, acompañando con su ser, su estar y su quehacer, el proceso de búsqueda del amor, la libertad y la verdad en otros.

El objetivo de la intervención puede establecerse a partir de dos fuentes, no precisamente excluyentes sino más bien complementarias: los intereses, conocimientos y habilidades del facilitador, y las necesidades, demandas y deseos de la comunidad.

En el caso de Lomas de Tabachines había una demanda explícita: la alfabetización de un grupo de mujeres. Este fue el objetivo inicial de la intervención. El equipo conocía la demanda y se capacitó para satisfacerla. Sin embargo, como ocurre frecuentemente en tareas de intervención comunitaria, se instrumentó un cambio en el objetivo inicialmente propuesto que derivó hacia tareas en la línea del desarrollo humano.

El resultado de ese curso inicial de alfabetización fue totalmente negativo porque, finalmente, nadie mostró interés. Fueron pasando los días y ocurrió que las señoras que iban a clase de alfabetización

dejaron de ir y, en cambio, las que se habían anotado en el curso de relaciones humanas no faltaban nunca y la casa se llenaba. Finalmente, sólo se quedó una persona en alfabetización. En el módulo introductorio nos proponemos que las señoras vayan conociendo de qué se trata el desarrollo humano, que se vayan acostumbrando a mirar más, a escuchar más, a hablar en primera persona, a integrarse como grupo y, sobre todo, a elevar la autoestima de ese grupo de mujeres, que se puede señalar como uno de los objetivos principales de nuestro trabajo.

### Un asentamiento que trabaja por el bien común

En la zona metropolitana de Guadalajara existen alrededor de 150 colonias asentadas en terrenos ejidales. En estos asentamientos irregulares viven aproximadamente un millón y medio de personas, quienes constituyen una tercera parte de la población total de Guadalajara.<sup>7</sup> Por lo general, estos asentamientos se ubican en la periferia urbana y no cuentan con servicios de agua, luz, drenaje ni equipamiento. La mayoría de las viviendas se encuentran siempre en un proceso interminable de autoconstrucción.

En un asentamiento con estas características transcurre la vida cotidiana de la población de Lomas de Tabachines, que se acerca a los 6 mil habitantes; de ellos, 47% es menor de 15 años. El índice de analfabetismo, particularmente entre personas adultas, llega a 50%.

Frente a la necesidad de defender y legalizar la posesión de la tierra, así como de acondicionar el espacio físico con la introducción de servicios públicos, surgió y se ha mantenido la organización interna de la población de Lomas de Tabachines, que se cristaliza a partir de la constitución y participación de los colonos en la Junta de Mejoras. Cabe destacar que el ITESO, como institución, ha jugado durante años un importante papel en la organización de la población a través de la colaboración y de diversos servicios de asesoría en los que han participado diferentes áreas académicas de la universidad.

A veces, la gente, cuando llega el viernes, ni siquiera tiene qué comer, ya que al marido le pagan hasta el sábado. A veces, en el grupo, las compañeras les prestan dinero, y entonces se sueltan llorando. Pero como que nunca lo habían dicho; como que nunca habían expresado el dolor de no tener qué comer o el dolor de sólo tener una tortilla caliente. Las mujeres participan muchísimo en cuestiones que tienen que ver con las mejoras materiales de la colonia. Las mujeres son las que más se mueven. He visto que la gente de Lomas de Tabachines es muy

solidaria. Cuando se muere una persona cuya familia no tiene recursos, no falta que alguien, aunque no sea pariente, se ofrezca a buscar y pedir ayuda a los vecinos para enterrar al muerto. Se cooperan mucho entre ellos; tienen una capacidad para ayudar a flor de piel.

En general veo a la colonia con ganas de prosperar. Los señores se organizan para ponerle empedrado a las calles, para meterle drenaje. Se mueven hacia una comunidad, trabajan para un bien común de toda la colonia.

Las primeras visitas a Lomas de Tabachines fueron para mí una confrontación bien fuerte. Al ir y ver la realidad y oír a la gente lo que le faltaba -las carencias, las dificultades por las que atravesaban y que yo nunca en mi vida he tenido que atravesar, que jamás en mi vida me he visto en estos trabajos, con tales necesidades tan grandes- fue algo que me confrontó muchísimo. Yo realmente me siento muy impotente de ver tantas personas con tantas necesidades tan fuertes, y que tienen tan poca ayuda.

### Estrategias metodológicas

La intervención en Lomas de Tabachines para promover el desarrollo humano se ubica claramente en una línea participativa; es decir, de interacción permanente entre el equipo de trabajo y la comunidad.

La participación de los grupos sociales en el análisis de su propia realidad constituye hoy un enfoque y un punto de partida en el proceso de investigación-intervención para promover también la transformación de los participantes en dicho proceso. Este enfoque, que posee antecedentes históricos y una continuidad en las ciencias sociales, intenta combinar la investigación social, el trabajo educativo y la acción, así como constituirse en respuesta histórica a necesidades sentidas, con el objeto de darle un significado a la participación de los grupos marginados de la información, inclusive sobre su propia situación y los procesos de toma de decisiones.<sup>8</sup> Si bien la intervención en Lomas de Tabachines no se originó en estos planteamientos teóricos, en la práctica se ha trabajado permanentemente -como bien ha sido señalado por las propias facilitadoras- en una línea que asume como punto de partida la participación de la comunidad en el conocimiento y solución de sus propios problemas.

Desde la perspectiva del desarrollo humano, el método de intervención ubica en el centro del proceso al problema de la relación interpersonal. Al respecto Rogers se pregunta: "¿Cómo puedo crear una relación que esta persona pueda utilizar para su propio desarrollo?". Y continúa: "si puedo

crear un cierto tipo de relación, la otra persona descubrirá en sí misma su capacidad de utilizarla para su propia maduración y de esa manera se traducirán el cambio y el desarrollo individual".<sup>9</sup>

Promover el desarrollo humano implica crear, a nivel individual o colectivo, una relación fundada en:

- La autenticidad y transparencia en la cual sea posible vivencia los propios sentimientos.
- La aceptación y valoración de la otra persona.
- La capacidad de ver a la otra persona y a su mundo tal como ella se ve.

Si el facilitador logra crear una relación con estas características, concluye Rogers, "el otro individuo logrará cada vez mayor integración personal [...] será más emprendedor y se tendrá más confianza [...] podrá enfrentar los problemas de la vida de una manera más fácil y adecuada".

Las facilitadoras del proceso de intervención en Lomas de Tabachines señalan con claridad, además de los elementos metodológicos expuestos a lo largo de este trabajo, los siguientes:

- El respeto a la persona como punto de partida.

- Una fase de capacitación previa que implica aprender a observar y aprender a escuchar.
- Concebir la tarea de intervención fundamentalmente como una estrategia de trabajo en equipo.
- Promover la participación de los grupos como un aspecto prioritario en la tarea de intervención.

Lo que más favorece a las señoras es que las escuchas. Además, creo que es lo que más necesitan. Me imagino que no tienen un lugar para ser escuchadas, y como que ahí, en el lugar de la clase, se les escucha, se les atiende, hay respeto hacia ellas. Realmente lo que más hacemos en clase es escucharlas. Al menos yo trato siempre de ponerme en su lugar, y sobre todo acompañarlas. Es lo que más hacemos.

Recuerdo que nos reunimos cada semana con la asesora del equipo, aportábamos ideas y entre todas íbamos definiendo qué era lo más conveniente para las señoras, tomando mucho en cuenta el contexto. Primero tuvimos que aprender a observar. Observar significaba estar en silencio, como tratando de captar las intervenciones de las compañeras para ver por dónde iban.



## **La supervisión: una acción grupal de análisis y síntesis**

La supervisión del proceso de intervención se puede considerar como una estrategia central que permite elucidar las acciones e interacciones a lo largo de la intervención, así como garantizar la validez de la tarea y el logro de los objetivos propuestos. Se trata, pues, de una acción metodológica fundamental en el proceso de intervención. El significado del término es aún ambiguo, en tanto que se puede entender como una acción fiscalizadora del proceso. En este trabajo se le atribuye al término una significación psicosocial que implica básicamente un proceso de trabajo grupal; es decir, un conjunto de personas reunidas por constantes de tiempo y espacio que se han propuesto alcanzar un objetivo común, lo cual requiere una evaluación permanente de la tarea de intervención a partir del análisis de las implicaciones personales y sociales y de la búsqueda de significados. La supervisión es, por tanto, una acción grupal de análisis y de síntesis del proceso de intervención, que se organiza y estructura a través de la coordinación de un facilitador.

El equipo de intervención se reunía semanalmente con un facilitador (profesor del ITESO) para realizar la tarea de supervisión, en la cual, a partir de la exploración personal y de la interacción permanente del grupo, se hace la revisión de la práctica y se buscan alternativas para mejorarla. Se efectúa a partir de la historia y experiencia personal, de la teoría, de la retroalimentación y del acompañamiento del grupo.

Para quienes han participado en esta experiencia de intervención, la supervisión ha constituido el ámbito más importante de aprendizaje. Las facilitadoras señalan que la supervisión les ha permitido:

- Analizar el impacto emocional de la experiencia de intervención.
- Confrontar sus esquemas referenciales con la realidad.
- Evaluar las relaciones interpersonales al interior del equipo.
- Integrarse como equipo de trabajo frente a la tarea.
- Conocerse más a sí mismas en la interacción grupal.
- Planificar conjuntamente el trabajo.
- Retroalimentarse para reconocer sus logros y corregir sus errores.
- Sentirse acompañadas en un proceso al que son inherentes múltiples frustraciones.

- Proponer alternativas de acción y solución.
- Acompañarse para acompañar mejor a la comunidad.
- Explorar y aclarar sus propias zonas de bloqueo emocional.

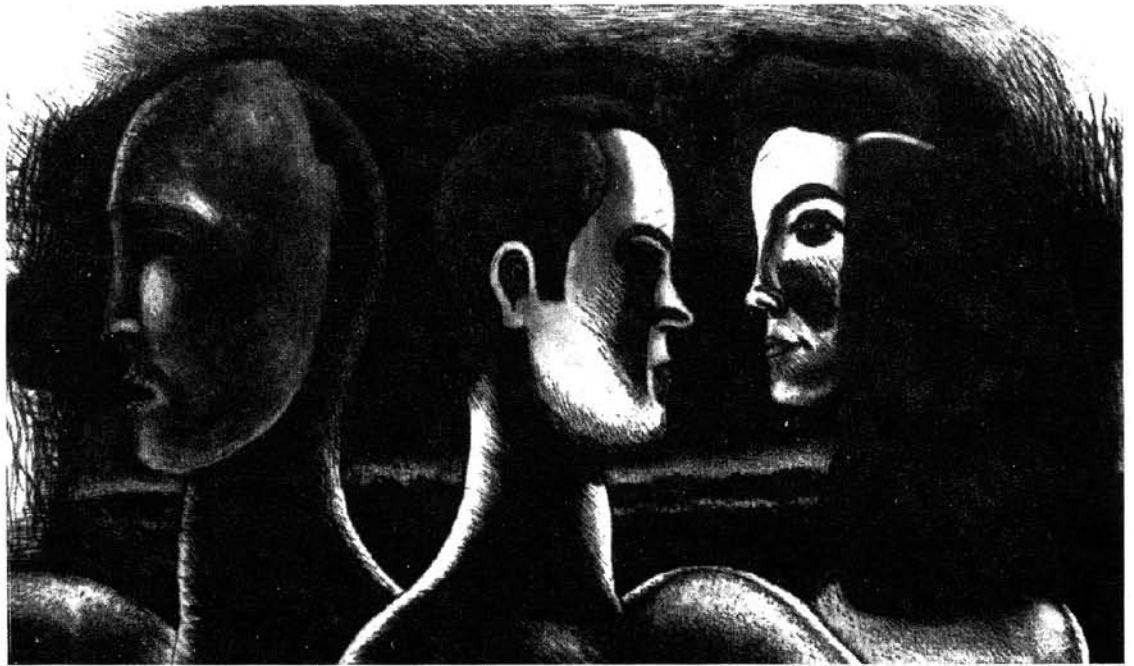
La supervisión me sirvió, primero, para aclararme como persona lo que había en mí, y luego, para irnos integrando como equipo, irnos reconociendo mutuamente, irme reconociendo yo e ir conociendo a mis compañeras, desde dentro, planeando el trabajo, retroalimentándonos en lo que veíamos que estaba bien y en lo que había que corregir, lo que había que reforzar, compartiendo significados de nuestro trabajo y de nuestra persona.

## **El poder de transformación de los pequeños cambios**

Las experiencias de intervención comunitaria que se realizan en sectores y grupos sociales delimitados geográficamente sólo intentan, a través de un trabajo sistemático, inducir ciertos cambios que permitan mejorar la vida. Pero quizá estas acciones, que se proponen prioritariamente crear nuevos espacios de expresión de vivencias, de reflexión, de manifestación de problemas de la vida cotidiana para quienes se han negado sistemáticamente estas posibilidades, tengan mayor poder de transformación que todos los proyectos de modernización alentados por la megalomanía del progreso y del "bienestar para todos" tan en boga en estos días.

El equipo de mujeres que desde hace cinco años ha intervenido en Lomas de Tabachines se propuso una modesta pero muy importante tarea: contribuir con su trabajo a crear un espacio para la expresión de experiencias y afectos de otro grupo de mujeres de Lomas de Tabachines, y acompañarlas consistentemente en su proceso de desarrollo, lo que supone también una actitud de apertura al aprendizaje en un sentido de cambio por parte de quienes intervienen en esa tarea.

Los resultados que se reportan de esta experiencia son de carácter cualitativo; están también marcados por la subjetividad, pero no por eso son menos reales; son producto de la observación, del conocimiento cercano de la realidad y de la interacción permanente del equipo de facilitadoras con los grupos de mujeres de Lomas de Tabachines, quienes expresan los resultados en los siguientes términos: cambios en la autoestima; cambios en los niveles de comunicación; cambios en el sentido comunitario y de grupo; cambios en la percepción de sí mismas y de su realidad.



Los primeros cambios que detecté en las señoras están relacionados con la elevación de la autoestima. El desarrollo humano les ha servido para valorarse, para animarse a colaborar, para ayudarle a su marido y para que coman mejor sus hijos. Hemos comprobado que varias de las señoras ya se atreven a hablar con sus hijas, e incluso con sus maridos, de temas que se refieren a la sexualidad. Ha sido un logro que las señoras ya puedan hablar de lo que les pasa, dialogan más con el marido.

### ¿Y la vida cotidiana del promotor?

La tarea comunitaria de promoción, en cualquiera de sus niveles, no puede concebirse como un proceso totalmente objetivo, lineal y sin rupturas, como pretende revelarse frecuentemente en la publicación de reportes de intervención que se limitan sólo a dar cuenta de los aspectos formales del proceso.

En esta perspectiva, las acciones del promotor involucran su propia subjetividad: su historia familiar y social; las modalidades de su inserción institucional; sus ideologías; su posición de clase; sus miedos, angustias y contradicciones; su percepción de sí mismo y del mundo en que vive. En una palabra, en la acción de intervención está implicada la vida cotidiana del promotor que, con frecuencia, viene a ser profundamente trastocada y cuestionada en este proceso.

Es importante reconocer el esfuerzo realizado por las facilitadoras del desarrollo humano en Lomas de Tabachines, en tanto que viene a sumarse al concierto de acciones sociales de diverso signo

que se realizan en distintos ámbitos para lograr que este mundo sea realmente un espacio donde sea posible la vida.

Así, la tarea de las promotoras se podría sintetizar en un esfuerzo sistemático para producir un espacio microsocioal a fin de que otras mujeres sean capaces de expresar sus pensamientos y sentimientos como punto de partida para la solución colectiva de sus problemas cotidianos.▲

### Notas

1. Cfr. Borda, Orlando. *Conocimiento y poder popular*, Siglo XXI, Colombia, 1985.
2. Montero, Maritza. "Presentación", en *Salud y organización popular (experiencias de trabajo social comunitario)*, AVEPSO, Caracas, 1987.
3. Pacheco, Gerardo. "Aportes para un modelo de intervención comunitaria desde la perspectiva del desarrollo humano: el caso Lomas de Tabachines", documento inédito, ITESO, Guadalajara, 1993.
4. Ramírez, Gabriela. "Entrevistas al equipo de intervención en Lomas de Tabachines", documento inédito, ITESO, Guadalajara, 1992.
5. Todas las citas que se presentan a continuación son fragmentos de los comentarios del equipo de promotoras. Cfr. Ramírez, Gabriela, *op. cit.*
6. Shugurensky, Daniel. *El problema del desarrollo. Apuntes del promotor*, UNESCO/OREALC/CREFAL, Pátzcuaro, 1989.
7. Ruiz Velazco, Guadalupe. "Intervención en un asentamiento irregular", en Hernández Oscar (comp.), *La universidad y la promoción del cambio social*, ITESO-PRAXIS-Fundación Friedrich Naumann, Guadalajara, 1990.
8. Demo, Pedro. *La investigación participante. Mito y realidad*, Kapelusz, Buenos Aires, 1985.
9. Rogers, Carl. *El proceso de convertirse en persona*, Paidós, Buenos Aires, 1972. pp. 39 y sigs.