

# **COMUNIDADES DEL REINO**

***Koinonea, dándole la importancia  
que debe tener***

**Una guía práctica para  
ver el Reino de Dios venir  
a través del  
desarrollo comunitario**

***Por J. Jeffrey Palmer  
Director Ejecutivo, Respuesta Global Bautista***

***Texto traducido por Amelia de Curtis***

**Comunidades del Reino:  
Koinonea, dándole la importancia que debe tener**

**Derechos de propiedad intelectual (Copyright ©) 2007 por J. Jeffrey Palmer**

Todos los derechos reservados. Ninguna porción de este libro puede ser reproducida en forma alguna, con excepción de breves extractos en reseñas, sin el previo consentimiento escrito del editor.

(Permiso del autor otorgado para descargar el libro de [hispanos.imb.org](http://hispanos.imb.org). Favor de citar la fuente cuando se usa en forma escrita).

Publicado originalmente en inglés bajo el título "*Kingdom Communities – Koinonea as if it Really Mattered*" Copyright © 2007, ActsCo.org, Chiang Mai, Thailand.

Primera Edición – Abril, 2007 – 1,000 copias  
Segunda Edición – Abril, 2008 – 2,000 copias

## Índice

Introducción.....	4
Capitulo 1 – Comunidad en la Biblia.....	5
Capitulo 2 – Enfoques comúnmente utilizados en el trabajo de desarrollo .....	12
Capitulo 3 – Desarrollo comunitario en el Reino de Dios .....	25
Capitulo 4 – Cómo empezar: Ingresando a la comunidad.....	40
Capitulo 5 – Las herramientas del desarrollo comunitario.....	50
Capitulo 6 – Resumen final.....	72

## INTRODUCCIÓN

Hoy, más y más seguidores de Jesucristo están involucrándose en actividades de desarrollo en sus comunidades, en los lugares donde viven y en donde trabajan. Estas actividades de desarrollo se manifiestan de muchas formas, como ayuda en desastres, como una activa participación comunitaria, como reuniones organizadas, etc. Adicionalmente, no son sólo las personas individuales sino también las iglesias y organizaciones para eclesiásticas, las que están atendiendo el llamado de hacer de nuestras comunidades y naciones, mejores lugares para vivir.

Este creciente enfoque en la comunidad y el desarrollo comunitario se está expandiendo también dentro del mundo y trabajo de las misiones. Muchas, si no es que todas las organizaciones así como los esfuerzos misioneros, tendrán en un momento dado algún tipo de ministerio de atención a las necesidades humanas dentro de sus estrategias y programas. Hoy, la mayor parte de las personas puede ver que el trabajo de desarrollo, si se realiza en el nombre de Jesús, es un reflejo y un genuino fruto del evangelio para un mundo perdido y agonizante.

Pero, ¿cuál es la motivación de nuestros esfuerzos de desarrollo? ¿Dónde está el mandato bíblico para un trabajo como éste? ¿Por qué debemos interesarnos en nuestras propias comunidades y otras comunidades alrededor del mundo en relación con el evangelio? ¿No es suficiente "predicar la palabra" por sobre todo lo demás? ¿No es ese el llamado de la gran comisión en Mateo 28:18-20?

Me gustaría plantearle que Dios está profundamente preocupado por su comunidad y la mía. También me gustaría declararle que Dios está profundamente preocupado por todas las comunidades del mundo. Creo que la Biblia nos habla mucho sobre las comunidades y más aún, nos enseña que, tener comunidad y preocupación por esa comunidad a través de actos de amor y semejanza a Cristo, puede ser un arma poderosa para alcanzar a nuestro mundo para Jesús.

Le invito a caminar por las siguientes páginas y ver lo que Dios quiere decir con que desea ver "que venga su Reino y se haga Su voluntad en la tierra como en el cielo". También le invito a descubrir conmigo los enfoques comunes para el trabajo de desarrollo en el mundo hoy, tanto en el plano secular como en la iglesia. Observe conmigo y vea lo que es comunidad según la Biblia. Luego, trataré de compartir con usted, después de veinte años de experiencia y aprendizaje, algunas ideas prácticas, ejemplos y herramientas utilizadas para comprometerse e involucrarse en la comunidad. Por último, y mucho más importante, veremos cómo nuestros esfuerzos en el desarrollo comunitario pueden significar desarrollo del Reino aquí en la tierra.

Estoy entusiasmado mientras comienzo a escribir. Espero que usted comparta este entusiasmo y se llene de expectativas al ver lo que Dios ha hecho, está haciendo y hará, a través de las comunidades que llegan a conocerlo.

Que Dios nos bendiga en este viaje y nos dé "comunidad" mientras buscamos entenderlo de una mejor manera.

## COMUNIDAD EN LA BIBLIA

*"Qué maravilloso descubrir que Dios nunca ha estado solo.  
Él ha sido siempre Trino... Dios ha sido siempre coparticipación.  
Toda esta historia comenzó con una relación vinculante"* John Eldredge

*"Y la multitud de los que habían creído era de un corazón y un alma; y ninguno decía ser suyo propio nada de lo que poseía, sino que tenían todas las cosas en común... Así que no había entre ellos ningún necesitado..."* (Hechos 4:32-34)

Al comenzar este capítulo, tengo una confesión que hacer: He caído en una mentira. Esto no fue intencional sino el resultado de ser un producto de mi cultura. Sin embargo, no pretendo convenientemente echar la culpa a algo más, porque necesito arrepentirme y responsabilizarme por completo de mis malos caminos.

Por muchos años, he escogido vivir mi vida como un "llanero solitario" cristiano. "Mi Dios y yo" ha sido mi tema. Él me llamó, me salvó, me apartó para su propósito. Y aunque esto es verdad, la forma en que me criaron y mi cultura ponen el énfasis en "mí" y no necesariamente en Dios. Mi cultura premia a los individuos que logran éxito y sobresalen. Y yo tengo este profundo impulso y deseo en mi corazón de "hacer el bien" y "hacerlo bien" para la gloria de Dios. Aunque esto no es malo en sí mismo, puede convertirse por derecho propio en una forma de idolatría. En muchos casos donde me he afanado por ser lo mejor que puedo ser para Dios, el "para Dios" ha quedado subordinado a mi afán.

La verdad es que no hay "llaneros solitarios" cuando se trata de tener una relación con Dios y llegar a formar parte de su Reino. De hecho, la Biblia tiene mucho más que decir sobre la comunidad que sobre el individuo. Desafortunadamente para mí, debido a mi educación, cultura y pasado, me muevo alrededor de una interpretación individualista de las escrituras. Sin embargo, en los últimos años, movido por su Espíritu y por las experiencias del trabajo con comunidades, Dios ha empezado a mostrarme un camino diferente y más bíblico: el camino de la comunidad.

### **Revisemos la palabra y el concepto de comunidad**

Aun cuando hay muchos ejemplos de comunidad en la Biblia, hasta donde yo sé, no existe una palabra que realmente signifique "comunidad". El término viene del Latín *communitas*, que se deriva de la raíz *communis* o "común".

El término o concepto más cercano encontrado en la Biblia para comunidad, proviene de la raíz griega *koin*. *Koin* en su significado más básico quiere decir "común". La idea de este término es compartir algo con alguien.

Hay cinco palabras en el Nuevo Testamento que contienen la raíz *koin*. Dos son adjetivos (algunas veces usados como sustantivos): *koinonos* y *synkoinonos*. *Koinonos* es usado diez veces y *synkoinonos* cuatro. Estas dos palabras generalmente se aplican a tener comunión y participación. Otras dos formas de *koin* principalmente usadas en las formas verbales son: *koinoneo* y *synkoinoneo*. *Koinoneo* se encuentra ocho veces en el Nuevo Testamento y *synkoinoneo* tres. Estos se refieren generalmente a compañerismo, tener algo en común y comunicarse.

La quinta forma de *koin* es la de particular interés para mí y es el sustantivo *koinonea*. En general, me han enseñado que *koinonea* significa "compañerismo" pero he quedado gratamente sorprendido al encontrar que significa esto y mucho más.

La palabra *koinonea* es usada veinte veces en el Nuevo Testamento y tiene varias definiciones (según su uso). En diferentes pasajes puede significar lo siguiente:

1. Compañerismo - Esta es por supuesto, la definición más común dada a este término. Denota el acto de compartir en comunión cercana como en la iglesia primitiva. Es también lo que se describe como el resultado del compañerismo. Está mejor descrito en Hechos 4:32 (y versos subsiguientes) que dicen: "Y la multitud de los que habían creído era de un corazón y un alma; y ninguno decía ser suyo propio nada de lo que poseía, sino que tenían todas las cosas en común... Así que no había entre ellos ningún necesitado..."
2. Comunión - Este es un nivel más profundo de compañerismo que implica asociación y "tenencia en común". Es la confianza de dar "la diestra en señal de compañerismo" a un hermano en la fe, como Jacobo, Pedro y Juan hicieron con Pablo y Bernabé (Gálatas 2:9). Puede significar la parte que compartimos en Jesús y el Espíritu Santo pero supone, además, un profundo compañerismo con Dios, traído por el Espíritu Santo a la vida de los creyentes como resultado de la fe. Esto se expresa en los ministerios a los necesitados (Romanos 15:26) donde Pablo dice, "Porque Macedonia y Acaya tuvieron a bien hacer una 'ofrenda/*koinonea*' para los pobres..." Y es también usado cuando compartimos nuestra fe (Filemón 6) cuando Pablo dice, "Pido a Dios que el compañerismo/*koinonea* que brota de tu fe sea eficaz para la causa de Cristo mediante el reconocimiento de todo lo bueno que compartimos". (NVI)
3. Comunicación - Aun cuando se usa solamente una vez de esta forma, el término *koinonea* puede significar "comunicar". Esto se encuentra en Hebreos 13:16 donde el autor dice, "No se olviden de hacer el bien y de 'compartir/comunicar/*koinonea*' con otros lo que tienen, porque éstos son los sacrificios que agradan a Dios" (NVI).

Esto implica compartir en palabra y obras y esto se repite más tarde en el libro de Santiago (Santiago 2:14:26).

4. Contribución - Esto fue brevemente referido en la sección de comunión arriba expuesta pero el término *koinonea* es expresando en la voluntad de los creyentes (individual o colectivamente) de hacer una "ofrenda/contribución" a los necesitados. Como se muestra en Romanos 15:26, la palabra "ofrenda/contribución" es usada para definir "*koinonea*". Más aún, en 2 Corintios 9:13, los Corintios son elogiados por su "generosidad/contribución/*koinonea*" al compartir con el pueblo de Dios.
5. Participación - tomar parte - asociación - Este uso final del término *koinonea* en el Nuevo Testamento es para mí el más excitante ya que va al verdadero corazón de lo que estamos tratando de alcanzar en nuestros ministerios de atención a las necesidades humanas y trabajo de desarrollo.

También significa "tener en común" pero a la vez nos pinta la figura de estar "lado a lado" con aquellos que están en necesidad (Hebreos 10:33) como los perseguidos. Significa que debemos "ser partícipes" de la naturaleza divina de Dios (2 Pedro 1:3-4) y nos llena de poder para "participar" en el sufrimiento de otros. "Como todas las cosas que pertenecen a la vida y a la piedad nos han sido dadas por su divino poder, mediante el conocimiento de aquel que nos llamó por su gloria y excelencia, por medio de las cuales nos ha dado preciosas y grandísimas promesas, para que por ellas llegaseis a 'ser participantes/*koinonos*' de la naturaleza divina, habiendo huido de la corrupción que hay en el mundo a causa de la concupiscencia" Estar comprometidos con el ministerio de atención a las necesidades humanas significa no sólo "contribuir" o "dar" ayuda a los necesitados sino también involucrarse hasta el punto de "participar" en sus vidas y problemas.

En el centro de nuestros ministerios de atención a las necesidades humanas y de nuestro trabajo de desarrollo está el acto de compartir con las personas en sus momentos de mayor necesidad. Esto puede ser en forma de "estar a su lado" en medio del agudo sufrimiento causado por desastres naturales y/o "estar junto a ellos" cuando sufren de hambre, pobreza, etc. En ambos casos, el concepto clave es "participar con ellos".

### **Seis modelos comunitarios en la Biblia**

Hay seis modelos bíblicos de lo que una comunidad puede ser o se supone que sea. Cada uno de ellos, aunque diferentes, tienen en común: el compañerismo, la comunión, la comunicación, la contribución y la participación. En orden inverso a cómo se encuentran en la Biblia, estos son:

1. El nuevo cielo y la nueva tierra (Apocalipsis 21 y 22) - Aquí encontramos lo que la comunidad será algún día. De hecho todo en la historia va en esta dirección. En esta comunidad Dios morará con los humanos y ellos serán su pueblo. No habrá muerte, ni pesar, ni llanto, ni dolor. No habrá necesidad de un templo o del sol o la luna que alumbren el camino, porque la gloria de Dios estará allí y llenará el lugar. No habrá nada impuro o inmundo y habrá un río de la vida, claro y limpio, saliendo del trono de Dios, y a uno y otro lado de él estará el árbol de la vida, cuyas hojas serán para la sanidad de las naciones. La comunidad no puede ser mejor que esto.
2. La iglesia - (Hechos 2 y 4; 1 Pedro 2:9-10) - Aquí tenemos al cuerpo de Cristo y Su comunidad sobre la tierra. Su comunidad es "un pueblo escogido, un real sacerdocio, una nación santa, un pueblo adquirido por Dios". Ellos son llamados así para que "anuncien las virtudes de Aquel que los llamó de las tinieblas a su luz admirable". Ellos no eran anteriormente un pueblo, pero en Cristo se han convertido en "el pueblo de Dios". Se caracterizaban por su devoción a las enseñanzas de Dios, al compañerismo, a la comunión y a la oración. Ellos tenían en común todas las cosas y atendían a todos según la necesidad de cada uno. Se congregaban cada día y alababan a Dios con alegría y sencillez de corazón. Cristo era la cabeza y ellos eran uno en corazón y en El Espíritu. Ellos son el modelo que Dios quiere para su pueblo ahora y en el futuro.
3. La comunidad de Israel - (Deuteronomio 10-26) - Ellos son la comunidad que debe proclamar que El Señor es el Único y Verdadero Dios. Ellos son la comunidad llamada a amar a Dios con todo su corazón, con toda su alma y todas tus fuerzas. Son un pueblo santo y escogido llamado a ser bendición a todos los pueblos de la tierra. Fueron llamados a ser una gran nación, la nación de Dios. Dios les bendijo y les hizo grandes y les prometió: "serán benditas en ti todas las familias de la tierra" Génesis (12:2-3).
4. La familia - (Génesis 2:20-25) - En el principio vio Dios que toda la creación tenía compañía excepto por el hombre. No se halló ayuda idónea para él dentro del resto de la creación. Por lo tanto, Dios formó a la mujer del costado del hombre y el hombre (Adán) proclamó: "Esto es ahora hueso de mis huesos y carne de mi carne; ésta será llamada Varona porque del varón fue tomada" (Génesis 2:18-25). Por lo tanto el hombre, a su tiempo, dejará a su familia/comunidad y se unirá a su mujer y serán una sola carne y en esencia, una nueva comunidad.



5. El jardín - (Génesis 2:8-17) - De acuerdo a este pasaje, es sorprendentemente notable lo similar que es el Jardín del Edén en Génesis con el nuevo cielo y la nueva tierra en Apocalipsis. Fue creada para el hombre y provista de todas las cosas que el necesitaría. En el jardín fue colocado el árbol de la vida. En el único otro lugar en que también vemos este árbol en la Biblia es en el nuevo cielo y la nueva tierra. Un río fluía en el centro del jardín (¿como el del trono en Apocalipsis?) y al hombre le fue dado el dominio. La presencia de Dios estaba allí y Él caminaba en la frescura del día con Adán y hablaba con él en perfecta comunión. Y no había muerte, hasta el día que desobedeció. (Génesis 1-3).

Ahora bien, ¿cuál es el sexto modelo de comunidad en la Biblia? Si vamos en orden inverso, parece ser que no hay nada antes del jardín del Edén excepto por...

6. Dios mismo - (Génesis 1:26) - "Entonces dijo Dios: Hagamos al hombre a *nuestra* imagen, conforme a *nuestra* semejanza,..." Este es el modelo perfecto de comunidad: ¡Dios Mismo! Dios el Padre, Dios el Hijo, Dios el Espíritu Santo. Desde el principio, Dios es Comunidad. De la creación a la eternidad, Dios desea comunidad. Su misma naturaleza es comunidad y Él sabe que lo mejor para nosotros lo encontramos en la comunidad... pero no cualquier comunidad. Sólo estamos llenos y completos cuando participamos de la "comunidad" con Él a través de su Hijo Jesucristo y con el cuerpo de Cristo, la Iglesia. En esto estamos siendo preparados y perfeccionados para ¡una eternidad en comunidad, como Dios la diseñó y la proveerá! ¡Grandioso!

En su corto pequeño pero profundo libro, *Épic*, John Eldredge, hablando sobre el eterno amor de Dios dice, "Que maravilloso descubrir que Dios nunca ha estado solo. Él ha sido siempre Trino -Padre, Hijo y Espíritu Santo. Dios ha sido siempre coparticipación". Podríamos decir que Dios ha sido siempre "*koinonea*" y que en el mismo corazón de Dios, yace esta "comunidad" y "participación" en las vidas de aquellos que Él ama.

Para resumir lo que es comunidad en relación al trabajo de desarrollo y a los ministerios de atención a las necesidades humanas, es en el mismo corazón de Dios en el cual encontramos la motivación y el mandato para alcanzar a los necesitados. Es indiferente de dónde vengan esas necesidades o cómo se manifiesten. Debemos alcanzarlos con nuestra mirada puesta en traer la comunidad, o aun restaurarla, entre nosotros y con Dios.

## **El reino venidero**

Cuando Jesús enseñó a sus discípulos la oración modelo (Mateo 6:9-15), les enseñó a orar "venga tu reino, hágase tu voluntad en la tierra como en el cielo". Dallas Willard ha descrito la presencia del reino de Dios como el lugar donde la voluntad perfecta de Dios es reconocida y seguida. En otras palabras, el reino es menos un lugar y más una actitud del corazón. Más específicamente, en sentido comunitario, puede ser visto como la actitud de una colectividad de corazones. Donde las personas buscan conocer y vivir la voluntad de Dios y reconocer su soberanía; son los lugares en los cuales el mundo puede ver físicamente venir el Reino de Dios.

El desarrollo comunitario, enfocado en el Reino de Dios, es una manera tangible de hacer que Cristo sea conocido en este mundo decadente. No estamos solamente ayudando a las personas a tener buenos proyectos para obtener mejores alimentos, vivienda o vestido, sino en mayor grado estamos también enseñándoles un mejor camino y guiándolos a la vida abundante que es el plan de Dios para todas las personas. Estamos tratando de darles una visión del Reino de Dios y un plan para sus vidas. Hemos llamado a este enfoque global en el desarrollo comunitario "desarrollo del 'Reino' " donde el enfoque está en Dios y en su plan para las vidas, las comunidades y a la larga para toda la historia y la humanidad. Es básicamente trabajar hacia una mejor y más saludable vida aquí y ahora, con vistas al futuro. La reflexión de lo que sucede ahora en la existencia física puede guiarnos hacia lo espiritual y eterno.

## **Unificando los conceptos de comunidad**

Si me pidieran evidenciar algunos temas comunes de los ejemplos bíblicos de comunidad, los podría describir desde dos diferentes ángulos.

- a. Los beneficios de la comunidad - En cada uno de los ejemplos bíblicos dados, hay beneficios obvios para aquellos que buscan y experimentan la comunidad como Dios Él la ha planeado. Hay "bendiciones" obvias para aquellos que caminan en la forma que Dios desea, en comunidad. Hay beneficios físicos y espirituales. La vida es bendecida al estar con Dios, en el jardín de Dios, como un miembro de una familia saludable y amorosa, siendo una parte del pueblo de Dios, una parte funcional de su cuerpo y estar en la era venidera. Estos beneficios son invaluable como el amor, gozo, paz, paciencia, benignidad, bondad, fe, mansedumbre, templanza y dominio propio (Gálatas 5:22). Sin lugar a dudas, ser parte de una comunidad, cualquier comunidad, como Dios lo ha planeado, trae grandes beneficios consigo.
- b. Relaciones correctas - Hay un significado mucho más profundo de comunidad que va más allá de ver los "beneficios" para aquellos que la encuentran. Esto es

experimentar las relaciones correctas, relaciones como Dios quiere que sean. En el centro de los problemas del mundo están las relaciones quebrantadas. Pobreza, enfermedad, pecado... todo es resultado de relaciones quebrantadas. Dios ha planeado para nosotros una vida saludable, buena y en Él. Las relaciones fallidas o disfuncionales han estropeado ese plan. Sin duda, el pecado es la raíz del rompimiento de las relaciones. Más específicamente, nuestro pecado, el pecado del hombre, es esa raíz. Hay algo que resulta evidente cuando vemos los modelos bíblicos de comunidad y el corazón de Dios por la comunidad en la Biblia, y es una comunidad donde las relaciones son una prioridad y están cimentadas, antes que todo, en nuestra relación con Él y luego con nuestros semejantes.

Los beneficios de seguir el plan de Dios para la vida y la comunidad son maravillosos e increíbles. Sin embargo, en un nivel más profundo que los beneficios tangibles, están las relaciones correctas que Dios desea para las personas. Toca directamente nuestra alma cuando las personas viviendo juntas en armonía y de acuerdo al plan de Dios para sus vidas, llegan a alcanzar esta comunidad: una comunidad como Dios la planeó.

### **Resumen del capítulo**

- Dios tiene un corazón para las comunidades integrales y la Biblia tiene mucho que decir sobre comunidad.
- El término más cercano encontrado en la Biblia para comunidad se deriva de la palabra griega *koin*. *Koin* puede significar compañerismo, comunión, comunicación, contribución y participación.
- Nuestro llamado a tener comunidad es un llamado a participar en las vidas de otros.
- Hay seis modelos bíblicos de comunidad: el nuevo cielo y la nueva tierra, la iglesia, Israel, la familia, el jardín de Edén y Dios mismo.
- El desarrollo comunitario enfocado en el Reino de Dios es una forma tangible de hacer que Cristo sea conocido por el mundo.
- Las bendiciones de vivir en comunidad, como Dios lo planeó, son numerosas, siendo la más importante el tener relaciones correctas cimentadas en una comunidad completamente dirigida por Dios.

## Capítulo 2

### ENFOQUES COMÚNMENTE UTILIZADOS EN EL TRABAJO DE DESARROLLO

*"La realidad es que no hemos sido llamados a resolver todos los problemas mundiales, sino más bien a participar de la presencia de Cristo en el mundo como sus agentes y mensajeros". John Cheyne*

*"¿Qué quieres que te haga?" Le preguntó Jesús. Y el ciego le dijo: 'Maestro, que recobre la vista'". (Marcos 10:51 - Jesús a Bartimeo camino a la cruz)*

El trabajo de desarrollo moderno ha existido por décadas en variedad de formas. Podríamos decir que ha existido desde el inicio de los tiempos. Sin embargo, es importante hacer notar que la labor de desarrollo actual es un fenómeno relativamente nuevo que ha tenido lugar en los últimos siglos debido a la creciente sensibilidad del mundo hacia las culturas y las sociedades.

Ha habido figuras importantes en esta labor y son tan numerosas que resulta difícil mencionarlas. Líderes, oficiales de gobierno y aun miembros de la realeza son sólo algunos ejemplos de quienes han mostrado interés en ver mejoría en la infraestructura y los estándares básicos de vida de sus pueblos.

#### **Tipos de ministerios de ayuda humanitaria**

Las necesidades humanas básicas son: comida, agua, seguridad, techo, bienestar social, etc. Estas necesidades abarcan el área física, emocional, espiritual e intelectual de las personas. Los ministerios de ayuda humanitaria pueden ser cualquier programa o programas que atiendan las necesidades básicas (sentidas y reales) de un grupo poblacional y les ayude a buscar una solución a los problemas asociados con cubrir esas necesidades. Los ministerios de ayuda humanitaria con enfoque en el desarrollo del Reino, mantienen siempre en mente que la necesidad básica y más profunda del ser humano es una relación personal con Cristo.

Generalmente, los ministerios de ayuda humanitaria y el trabajo de desarrollo se dividen en dos grandes categorías. Estas categorías están basadas en el tipo de necesidad que atienden y aunque no son inflexibles, tienen un rasgo distintivo que indica cómo cada una enfoca un problema o necesidad potencial. Tanto una completa organización de desarrollo como un trabajador individual en este campo, tenderán a observar ambas categorías y actuarán de acuerdo a una u otra, según la situación que se presente.

*Problemas agudos de necesidad humana* - Estas necesidades surgen en momentos de desastre como guerras, hambrunas, terremotos, inundaciones, etc., no pudiendo predecirse cuándo o dónde ocurrirán. Son generalmente de corta duración y ponen en riesgo vidas humanas. La respuesta inmediata en estos casos (dentro de las primeras 48 a 72 horas) es crucial para salvar vidas y para que el programa sea efectivo. Pueden abrir y abren ventanas para el ministerio, generalmente por períodos de menor duración que los de atención a necesidades crónicas. Son generalmente manejadas a través de respuestas de ayuda emergente en situaciones de desastre. Una crisis aguda generalmente se refiere a un corto período de tiempo en el cual puede requerirse distribuir comida y/u otro recurso o bien proporcionar la ayuda apropiada. Los programas/ministerios que atienden estos asuntos son generalmente descritos como ministerios de "auxilio".

*Problemas crónicos de necesidad humana* - Estos problemas incluyen el sufrimiento derivado del hambre, pobreza, desnutrición, etc. y son generalmente de larga duración y con frecuencia, de proporciones masivas. Debido a que los problemas que causan este sufrimiento crónico están profundamente enraizados en las culturas y las sociedades, requieren soluciones transformadoras y educacionales de largo plazo. Generalmente buscan modificar aquellas cosas dentro de la comunidad que son los agentes que causan los problemas que enfrentan. Así, los programas/ministerios que atienden estos asuntos son llamados "de desarrollo" o "transformacionales".

### **En el centro de cualquier tipo de necesidad hay una pérdida de comunidad**

Sin importar qué tipo de necesidad afecte a las personas, el resultado es generalmente una pérdida de comunidad entre ellas. Lo agudo del problema y sus agentes responsables afectan a las personas y comunidades de la misma forma. Cualquier evento de mayor o menor escala trastorna las vidas de los individuos junto con sus comunidades. Es por esto que nuestros mejores esfuerzos en ayudarlos tienen que enfocarse no sólo en sus necesidades inmediatas y lo que podamos hacer organizacionalmente por ellos, sino también en las implicaciones a largo plazo para la comunidad. El tipo y modo de ayuda que les demos tiene efectos de larga duración.

No hay duda que cuando una catástrofe ocurre debemos ayudar a las personas rápida y efectivamente. Las estadísticas muestran que la mayor parte de vidas se salvan (o pierden) dentro de las primeras 24 a 48 horas posteriores al desastre. Dependiendo de factores como la paz y seguridad local, el clima, la accesibilidad a los bienes de consumo, la nutrición y la salud de la población afectada, diferentes niveles de riesgo de pérdida de vidas son vistos en cada situación.

Algo que ha quedado claro en nuestros últimos años de esfuerzo y auxilio en desastres es que hemos aprendido a estar más enfocados en la comunidad, en todos los aspectos

de nuestro trabajo y ministerio. Basados en nuestra propia experiencia y la de otros equipos es que estamos viendo el valor de los programas enfocados en la comunidad. Esto se traduce en respuesta y preparación comunal ante los desastres. Sólo el conocimiento y la construcción del sentido de comunidad entre la gente, les proporciona una ventaja en responder a los desastres que se presenten y lo que es mucho más importante, en el proceso de reconstrucción.

Un ejemplo en la historia nos muestra lo que sucede cuando la comunidad se rompe. A principio de los años 1900, una pandemia de influenza atacó al mundo. En unas pocas semanas había matado posiblemente a 100 millones de personas en toda la tierra. Se había extendido principalmente debido a la movilidad de las personas a un mismo tiempo, especialmente tropas de hombres jóvenes que estaban siendo transportados alrededor de todo el globo terráqueo debido a la Primera Guerra Mundial. Mientras el miedo se apoderaba de las ciudades y aun de los países, había una ferviente lucha por encontrar lo que exactamente era la nueva enfermedad que estaba haciendo estragos en el mundo entero. Por aquel entonces, muchos la identificaron como el retorno de "la plaga" pero las mentes más equilibradas la identificaron correctamente como una nueva y virulenta forma de influenza.

Se extendió tan rápidamente y fue tan mortalmente efectiva, que su índice de mortalidad fue mayor en 24 semanas que el moderno SIDA en 24 años. Se registró que los cadáveres se apilaron uno sobre otro en ciudades importantes como Filadelfia y Nueva York, porque el miedo había afectado tanto a la población, que nadie se atrevía a salir de sus casas. El terror reinaba. Muchos científicos predijeron que la civilización estaba con mucha probabilidad, a unas pocas semanas de desaparecer. Sin embargo, gracias a la eficiencia en su forma de matar y mutarse, el virus eventualmente se extenuó.

Una de las cosas más espantosas que causó la pandemia fue una completa y universal introversión de la humanidad (centrándose cada uno en sí mismo) y la ruptura del sentido de comunidad. Algunas familias contagiadas en los Estados Unidos murieron de hambre porque el grado de su padecimiento les impedía buscar alimento y nadie se atrevía a ayudarles. Los Estados Unidos (entre otros países) se convirtieron en una nación introvertida y las personas cerraron sus puertas al dolor y al sufrimiento en aras de la auto-preservación (como mecanismo de defensa). El pánico reinó y alienó (enloqueció) a sus miembros enfermos y necesitados. Tal como el autor comenta, "Una sociedad cuyo lema es 'cada hombre por sí mismo' deja de ser civilizada".

Un ejemplo más reciente de pérdida de sentido comunitario fue el caso del tsunami del 26 de diciembre, 2004 en el Sureste de Asia, particularmente en Indonesia. En cuestión de minutos, en una tranquila mañana después de navidad, más de 250.000 personas perdieron sus vidas. Casi 180.000 de ellas vivían en la parte más al norte de la isla indonesia de Sumatra en el pueblo y provincia conocidos como Aceh.

Aceh había estado por años inmerso en una guerra civil. Un grupo local había estado peleando con el gobierno por su independencia. De tiempo en tiempo, se alcanzaban acuerdos tentativos de paz pero la pelea y la amargura continuaban entre múltiples grupos. Las acusaciones de corrupción y actos atroces eran lanzadas por todos lados. Las comunidades estaban más o menos bien, pero en cada una de ellas y en casi todas las familias, había algún tipo de cicatriz por el prolongado conflicto.

Cuando el tsunami llegó a Banda Aceh (la ciudad), alcanzó en algunos lugares hasta 20 metros de altura cubriendo completamente los edificios de la zona. Y no se trataba de una ola sino de una serie de olas. Los datos numéricos varían dependiendo de con quién se hable o qué área en particular describan. La gente huyó hacia sitios más altos, treparon edificios, estructuras y árboles. Algunos dieron tumbos en el agua y trataban de nadar o simplemente mantener sus cabezas fuera del agua. Milagrosamente, algunos sobrevivieron. La mayoría pereció.

Los que sobrevivieron y vieron la destrucción a su alrededor no podían describir lo que había dejado a su paso. Muchos la comparaban con películas que habían visto sobre el lanzamiento de la bomba atómica. Muchos ni siquiera pudieron localizar los cimientos de sus antiguas casas. La topografía de la línea costera y aun kilómetros de tierra adentro habían cambiado completamente. Pero la escena más horrenda era la de las pilas y pilas de cadáveres: familiares, amigos, vecinos y conocidos.

En un área de 17 aldeas al norte del poblado principal, algunas comunidades perdieron hasta el 80% de su población. Más aun, tres cuartas partes de sus líderes estaban perdidos y presumiblemente muertos. No sólo la parte física de la comunidad había sido borrada sino también sus estructuras sociales. Uno o dos miembros de cada familia se habían salvado. Muchos niños integrantes de familias de 4 o 5 hijos se encontraban solos. Un hombre me relató que pudo contar a 79 miembros de su familia que perecieron. Otro a su lado dijo, ¿eso es todo?, yo perdí 96. Todos los hombres de una aldea de pescadores estaban en el mar pescando y sobrevivieron el tsunami sólo para retornar y encontrar que su aldea había desaparecido, incluyendo a sus mujeres y sus hijos. Mientras se identificaban las necesidades en una evaluación preliminar ellos preguntaron, "¿...nos podrían conseguir esposas e hijos?"

La respuesta inicial fue por supuesto proveer comida y techo a las personas, a la par de tratar de levantar los cadáveres y enterrarlos en alguna parte. No sólo los habitantes del lugar experimentaron el impacto del tsunami, los miembros de los equipos de auxilio y desarrollo sintieron lo mismo. La muerte y la destrucción tienen su forma de quebrantar a una persona. La combinación de las necesidades de las personas y el hedor a muerte y putrefacción, se hizo insoportable y abrumador para algunos.

Cuando el impacto inicial empezó a disminuir y comenzamos a buscar formas de ayudar a restaurar a las personas en sus hogares y comunidades, una de las cosas que decidimos fue hacerlo con dignidad. No dignidad para nosotros sino para aquellos con

quienes trabajábamos. Algunas personas y organizaciones estaban trabajando con agendas obvias como auto-promoción u otras motivaciones. Muchas estaban enfocadas en sus propios programas y en lo que podían y no podían hacer. Una de las cosas en las que nuestra organización se enfocó fue la gente y sus necesidades y como reinsertarla en una comunidad viva y funcional.

Muchos programas provisionales fueron puestos en marcha para inicialmente sostener a las personas. Estos programas eran necesarios, pero si vemos retrospectivamente hacia algunas formas en que fueron implementados, podemos notar que condujeron más hacia la dependencia que hacia la dignidad. Por ejemplo, se construyeron barracas tipo militar en algunas comunidades. A los sobrevivientes y retornados que ocuparon estas instalaciones, se les suministró agua y comida gratis porque no había nada disponible ni donde obtener estos elementos básicos. Sin embargo, entre más tiempo permanecían en las barracas más fácil se les hacía querer estar donde obtenían alimento y bebida gratuitos diariamente. En algunas áreas, aun cuando se habían construido casas para que los aldeanos las ocuparan, muchos de ellos decían, "No. Estamos bien en las barracas", y es que habían sido informados que cuando se mudaran a sus nuevas casas, la alimentación y la bebida gratis acabarían.

Puesto que una de nuestras metas era no sólo mitigar sus necesidades sino también proveerles dignidad para reconstruir una actitud de auto-ayuda, enfocamos nuestros esfuerzos hacia su desarrollo. Creíamos que las personas debían involucrarse en su proceso de recuperación. Ellos debían participar en la planeación, priorización y reconstrucción de sus casas, su economía, etc. Mientras muchos grupos estaban paralizados debido a la magnitud del desastre y la burocracia gubernamental, decidimos comenzar a trabajar con una comunidad al margen del desastre. La mayoría de las áreas afectadas contaban con múltiples grupos trabajando en ellas y hasta se habían suscitado guerras de posiciones entre ellos. Para evitar estos conflictos, elegimos un área donde no había virtualmente nadie trabajando.

Uno de nuestros primeros proyectos fue ayudar a las personas a retomar los negocios que tenían antes del tsunami. La idea era que si contaban con sus negocios, tendrían por qué volver. Asimismo, entre más trabajos se crearan, habría mayor interés en que otros desearan volver. Por supuesto que teníamos proyectos de suministro de agua, comida, salubridad y vivienda, pero el más exitoso en términos de reconstrucción de su sentido de comunidad y dignidad, fue simplemente el poner a la gente a trabajar de nuevo. Y no hicimos esto como un "proyecto" sino reuniéndonos con los sobrevivientes y dejándolos que fueran ellos los que planearan y diseñaran lo que necesitaban para recuperarse. Más aun, fueron ellos mismos los que fijaron las reglas de la organización del programa de recuperación de los negocios. Escogieron constituirlo como un crédito rotativo para no sólo poder empezar de nuevo sino que también otros pudieran eventualmente restablecerse.



Aplicamos este enfoque comunitario en todos nuestros otros proyectos. Hubo problemas por supuesto, pero en la mayoría de los casos encontramos una sorprendente capacidad y aun satisfacción en las comunidades para unirse y solventar sus problemas. En muy corto tiempo, las personas llevaban a cabo sus proyectos como pozos, viviendas y restablecimiento de negocios, a la par que recuperaban su sentido de comunidad (trabajando juntos), sus capacidades (adquiriendo nuevas destrezas), y la confianza en que podían recuperarse. Estaban reconstruyendo con dignidad, no con subsidios.

### **Ministerios de ayuda humanitaria como trabajo de desarrollo**

El término "desarrollo" puede significar 'revelar', 'mejorar' o 'progresar'. Cuando trabajamos en ministerios de ayuda humanitaria con problemas agudos o crónicos de la forma que lo estamos haciendo, ayudamos a las personas a *revelar* las soluciones a sus problemas para su propia mejora y progreso. El participar en la solución de sus problemas y no ser meros espectadores les confiere dignidad y les ayuda en su crecimiento.

No todo crecimiento es necesariamente bueno. Por ejemplo, el crecimiento de una célula cancerosa es uno de los crecimientos más agresivos en el mundo viviente pero es dañino, por no decir fatal, para quien lo padece. En nuestros ministerios de ayuda humanitaria estamos buscando un desarrollo positivo o "crecimiento" de las comunidades e individuos, tanto en el corto como en el largo plazo.

En muchos casos, el ir muy rápido o la mucha ayuda puede conducirnos a proyectos/programas fallidos o a crear dependencia o falsas expectativas. Los ministerios de ayuda humanitaria efectivos aplican estrategias de desarrollo efectivas. En aras de ser breves, no discutiremos estas estrategias, pero para el propósito del presente escrito asumimos que los ministerios de ayuda humanitaria y el trabajo de desarrollo son sinónimos. Además, cuando hablemos de ellos, ambos incluirán necesidades agudas y crónicas y sus resultantes programas/proyectos.

### **En tiempos modernos**

A mediados del siglo XX, después de las dos guerras mundiales, el término "globalización" se hizo una realidad. Con el advenimiento de los sistemas de comunicación modernos y la llegada de la Era Atómica, el mundo se convirtió en un lugar más pequeño. Muchos países industrializados vieron emerger la prosperidad y comenzaron a enfocarse más en la conveniencia, el ocio y hasta en ayudar a los "menos afortunados".

Desde 1945 hasta la década de los 1960, el mundo vio el nacimiento de Naciones Unidas, el Banco Mundial, el Banco de Desarrollo Asiático y organizaciones de servicio "voluntario" como El Cuerpo de Paz de Estados Unidos, etc. El término "país tercermundista" surgió para describir a los países subdesarrollados, particularmente en Asia, África y América Latina. Sin embargo, este término fue rápidamente cambiado a

"países en vías de desarrollo". Durante este tiempo se acuñaron nuevos términos como "ayuda internacional", "organizaciones no gubernamentales", etc.

### **Tendencias históricas en el desarrollo**

Desde mediados del siglo XIX, ha habido cuando menos un esfuerzo superficial, aunque creciente de "los que tienen", por ayudar a "los que no tienen" en todo el mundo; en algunas ocasiones por motivos políticos o de otra índole, más que por razones humanitarias. Aun así, ha habido una mayor conciencia así como un mayor esfuerzo, por tomar el asunto de aliviar la pobreza mundial más seriamente.

Las tendencias de desarrollo integral, en términos generales, han pasado por diferentes etapas:

1. Imperialismo - Antes de la primera mitad del siglo XX, conquistar y comandar era la regla para el desarrollo. Los imperios como los romanos, británicos y chinos, fueron el mejor ejemplo de ello. Si alguno conquistaba, tenía de responsabilidad de "civilizar" al conquistado. Hubo posiblemente muchas cosas buenas resultantes de este enfoque pero en la mayor parte de los casos, se traducían en la supresión de las ideas y las culturas locales y el esparcimiento de la cultura, los valores y las ideas del conquistador.
2. Infusión (Inyección) - Después de la formación de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, etc., la técnica de "inyectar dinero" al problema fue vista como una alternativa aceptable. La inyección de fondos era vista como la cura para todos los problemas de los pobres. El capitalista decía: "Son pobres porque no tienen capital".
3. Instrucción - "Si no podemos conquistar y civilizar a los nativos, y la inyección de fondos no parece resolver sus problemas, entonces eduquémoslos y saquémoslos de su error". Esta tendencia fue conocida como "verticalista" (actualmente un término económico). Los "ricos" deben ser los que "saben" puesto que son prósperos. La idea es entonces que si podemos enseñar a los pobres cómo hacer las cosas, podrán alcanzar un éxito similar al nuestro.
4. Interacción - Este enfoque parece ser el que utilizan actualmente las organizaciones de desarrollo, financieristas y entes individuales más serios. Reconociendo el conocimiento autóctono local de los pueblos así como su habilidad para trabajar juntos en la resolución de sus problemas, este enfoque cree que los pueblos trabajando en conjunto pueden hacer cosas increíbles. Reconoce el papel propio de los extranjeros y el de los locales y está consciente de que si la tarea de desarrollo ocurre, debe ser "...del pueblo, por el pueblo y para el pueblo".

## **Actuales tendencias en los programas de desarrollo**

Al revisar la literatura sobre ministerios de ayuda humanitaria y programas de desarrollo, se identifican algunas tendencias. Cuando uno mira los exitosos programas de los países más desarrollados en Asia y los compara con los de países en vías de desarrollo, estas tendencias se hacen evidentes. Esta información fue tomada de un seminario reciente auspiciado por el gobierno japonés para los programas de mejoramiento de la vida rural en Asia.

1. De planeación centralizada a planeación descentralizada - En las primeras etapas de análisis nacional sobre las necesidades del área rural, parece haber un esfuerzo centralizado en la mayoría de los países por tratar de resolverlos. El gobierno central se esfuerza por hacer frente a los problemas de aquellos que quedaron marginados en el proceso de desarrollo. En muchos casos esto comienza con necesidades de infraestructura como caminos, electricidad, agua, escuelas, etc. inicialmente atendidos por programas a nivel nacional pero que luego son trasladados a nivel de provincias, distritos y comunidades donde un programa más adaptado y personalizado es puesto en marcha por la comunidad. Esto puede verse en el caso de los programas de Mejora de la Vida Rural en el Japón de la post-guerra, en los cuales la iniciativa nacional por asegurar alimento, mejorar las condiciones sanitarias y construir un estado "democrático" les condujo al desarrollo de múltiples programas e iniciativas que ayudaron a reducir la pobreza en el área rural. (Sato, H. 2003)
2. De gobierno central e implementación de la tendencia "verticalista" a programas de enfoque comunitario e iniciativa base - Esto puede apreciarse en el caso del movimiento Saemaul Undong en Corea (movimiento nacional para el desarrollo social iniciado en el área rural y que significa "movimiento de la nueva comunidad"). (Choe, C.S., 2003). Aun cuando no era un movimiento con enfoque académico y utilizó métodos coreanos, se ha documentado que "la voluntad política verticalista" del gobierno central, jugó un papel clave en el éxito de este proyecto. Sin embargo, esa determinación "verticalista" sólo llegó a ser exitosa cuando estuvo acompañada y fue expandida por el deseo popular de escapar de la pobreza y por la "reforma espiritual" del pueblo en sus áreas de diligencia, autosuficiencia y cooperación.
3. De un enfoque de base amplia a igualdad de géneros - En los modelos de desarrollo de Japón y Corea, lo amplio e inespecífico se volvió específico y grupal, cuando los programas e iniciativas llegaron a nivel de las comunidades. En la mayoría de los casos estos programas estaban enfocados e implementados por grupos de mujeres y de jóvenes. Por ejemplo, el sistema de extensión agrícola

japonés (un programa de mejoramiento agrícola) a nivel de las comunidades (llamadas prefecturas) fue esencialmente un esfuerzo de trabajo de mujeres y sus enfoques incluían el mejoramiento de la vida de las personas involucradas en las actividades de agricultura familiar y la nutrición de los jóvenes agricultores. (Takaoka, 2003). La experiencia coreana respalda esto cuando atribuye el éxito del programa local a la formación de asambleas regulares de aldeanos y clubes femeninos. (Choe, citado anteriormente.)

4. De la orientación educacional a la orientación hacia la acción - En la mayoría de los casos exitosos de mejora en la vida rural, hubo cierto período de educación y "venta" de las ideas de mejoramiento rural llevado a cabo desde el gobierno central a las comunidades locales. En muchos casos hubo un "campeón" de iniciativas de vida rural que inspiró a las personas y a los líderes de todos los niveles a buscar una mejora en la calidad de vida de la población rural. Por ejemplo, en el movimiento Saemaul Undong en Corea (movimiento nacional para el desarrollo social que se inició en el área rural y que significa "movimiento de la nueva comunidad"), la organización era fuerte en los niveles altos llegando hasta el líder de la nación. La intervención y el apoyo gubernamental se tradujo en una voluntad política nacional por ver el mejoramiento de la vida rural, lo cual se filtró descendentemente hasta los niveles regionales, distritales y comunitarios. (Choe, citado anteriormente).
5. De macro-financiamiento (donadores externos) a micro-financiamiento (iniciativa interna) - No hay duda que los recursos externos pueden ayudar a cualquier iniciativa integral de desarrollo rural. Sin embargo, parece ser que cuando el desarrollo de una nación o aun una comunidad comienzan a echar raíces, hay menor necesidad de recursos externos. Esto refuerza la idea de que el desarrollo es en realidad un esfuerzo de auto-ayuda aun cuando la meta sea una familia, una comunidad o una nación. Esto se evidencia en que las naciones con los programas más exitosos de mejoramiento de la vida rural, han pasado de ser receptoras a donantes a través de los años. El uso efectivo y transparente de los recursos externos conduce a la autonomía en los casos más exitosos.
6. De mejoras y resultados físicos a incremento del capital social - Mientras cada caso exitoso de mejoramiento de la vida rural es estudiado, hay una creciente sensación de transición de un sentido de pertenencia nacional a un sentido de pertenencia local, así como un incremento en la confianza y las capacidades de las personas a nivel local. El fortalecimiento de esta confianza y capacidad permite a los locales adoptar nuevas iniciativas y responsabilidades en su desarrollo futuro. Esta

tendencia hacia el incremento del capital social es difícil de medir pero queda demostrada en la actitud de las personas cuando dicen "lo hicimos nosotros mismos".

7. De instrucción a verdadera participación - En resumen, ésta parece ser la prueba de fuego para una iniciativa de mejoramiento de la vida rural verdaderamente sostenible: el programa llega a ser reconocido, iniciado e implementado a nivel comunitario. Esto puede pasar no solo en una comunidad sino también en comunidades múltiples donde grandes cantidad de personas y comunidades son movilizadas e involucradas en la meta de mejoramiento de su calidad de vida. Tajima (2003) lo resumió mejor cuando dijo que el verdadero desarrollo es cuando "la gente de la comunidad, principalmente mujeres del área rural, movilizan sus recursos locales por el mejoramiento de la vida diaria, basadas en un espíritu de auto-ayuda". Cuando las comunidades empiezan a tomar iniciativas para sus necesidades de desarrollo y hay una ayuda adecuada de los gobiernos centrales y locales, el desarrollo sustentable está a la mano.

### **Enfoques comunes para los ministerios de ayuda humanitaria y trabajo de desarrollo**

Cuando vemos los diversos tipos de ministerios de ayuda humanitaria y trabajo de desarrollo, notamos enfoques comunes. Esto no se aplica solamente al "trabajo compartido" sino a todos los niveles de ayuda y trabajo de desarrollo que se llevan a cabo en el mundo hoy. La siguiente es una "categorización" de lo que percibí como los enfoques más comunes usados en la actualidad en el mundo del desarrollo (Palmer, 2006). Cada uno de estos puede ser examinado desde una macro escala (gobiernos, agencias intergubernamentales, etc.) o desde una micro escala (ONGs, organizaciones de desarrollo, comunidades, etc.).

1. Programas/Modelos de ayuda en desastres - Dirigidos principalmente a sufragar necesidades agudas, los programas de ayuda en desastres son un tipo de programa de desarrollo que atiende a las personas cuando se encuentran en sus niveles más bajos y con las necesidades más altas. Son ministerios compasivos que pueden abrir puertas en áreas cerradas y también conducir a programas de desarrollo de largo plazo.
2. Enfoques institucionales y de centros de entrenamiento - Los centros de entrenamiento han constituido un enfoque estándar para las organizaciones de desarrollo alrededor del mundo. Pueden existir en forma de estaciones de investigación, centros de entrenamiento para agricultores, estaciones

experimentales, etc. En muchos casos han sido creativas y efectivas en identificar las necesidades de las personas directa e indirectamente. En el peor de los escenarios, se han convertido en grandes instituciones concentradas en ellas mismas. Una nota acerca de las instituciones: No son necesariamente malas. Es sólo que cuando una institución de desarrollo se "institucionaliza" comienza a morir y a perder relevancia.

3. Programas de transferencia de tecnología, tipo extensión - Muchas organizaciones de desarrollo han escogido un enfoque de "desarrollo tecnológico" combinado con una filosofía de extensión para llevar tecnología desarrollada a las comunidades. La idea es que la "nueva" y "buena" tecnología puede ayudar a sacar a las personas de la pobreza. Más aun, impulsar una tecnología "apropiada" ha sido también un enfoque en el mundo del desarrollo durante los últimos 20 años.
4. Programas de salud comunitaria - Estos son un número creciente de programas no necesariamente conducidos por profesionales de la medicina sino más bien por organizaciones e individuos enfocados en aspectos primarios de salud como nutrición y saneamiento. Son generalmente programas educativos que combaten a los agentes causantes de enfermedades y desnutrición, especialmente con medidas preventivas. Un ejemplo de este tipo de programa son los programas de Salud y Educación Comunitaria en Asia.
5. Programas universitarios y de educación a distancia - Algunas organizaciones y programas de desarrollo se han unido a programas universitarios como esos de alivio a la pobreza. Al ayudar a educar a futuros líderes y trabajadores del desarrollo, se convierte en una estrategia a largo plazo para el desarrollo integral. Estos programas pueden expandirse e incluir educación a distancia para comunidades remotas.
6. Programas de desarrollo comunitario - Estos programas son numerosos y son conducidos tanto por organizaciones gubernamentales como por ONGs. Se diferencian de los otros en que están generalmente multi-enfocados y preocupados por el desarrollo integrado en lugar de centrarse en un solo sector como salud o agricultura. Se enfocan en el "proceso" de desarrollo, trabajando con comunidades e individuos para alcanzar soluciones prácticas y factibles para sus problemas.
7. Modelos de negocios tipo microempresa - Esta es una categoría de ministerios de ayuda humanitaria y programas de desarrollo que está creciendo. La idea es crear acceso al capital para los más pobres de los pobres, dándoles así una oportunidad

para su desarrollo. Hay pros y contras en esta área, pero este tipo de programa está creciendo en términos de su contribución al mejoramiento de la vida rural a través de toda Asia y no deben pasar desapercibidos. Son mejor representados por la experiencia del Grameen Bank (Banco Grameen) de Bangladesh. Este banco ha sido un modelo exitoso de establecimiento de micro-créditos especialmente destinados a mujeres y grupos de mujeres.

8. Grupos de desarrollo de enfoque cooperativista - Similares a los programas de desarrollo comunitario, estos programas apuntan a formar grupos comunitarios de aldeanos enfocados en algún proyecto, plan o empresa. Estos son vistos en la formación de cooperativas de consumidores, productores y de negocios.
9. Programas de enfoque al género y la edad - Este tipo de programa atiende a los grupos que no han sido tomados en cuenta dentro de la comunidad como las mujeres y los niños. Están mejor expresados en organizaciones de mujeres y jóvenes como los Clubes de Mejoramiento Rural de las Filipinas y los Clubes 4-H (organizaciones juveniles) alrededor del mundo. Toman la forma de proyectos de subsistencia, clubes de cuidado de la salud, organizaciones de micro-créditos, grupos de acondicionamiento físico, etc.
10. Ecoturismo - Esta es un área creciente de mejoramiento de la vida rural. Opera en las áreas silvestres y selvas de los países en desarrollo y se esfuerza en estimular la economía local mientras preserva y mejora el medio ambiente.
11. Una combinación de cualquiera o todas las anteriores.

### **Resumen del capítulo**

- Los ministerios de ayuda humanitaria se clasifican en dos grandes categorías: necesidades agudas y crónicas.
- Las necesidades agudas son generalmente abordadas por estrategias de ayuda en desastres. Programas y proyectos transformacionales y de largo plazo atienden las necesidades crónicas.
- Ya sea que las personas experimenten necesidades crónicas o agudas, debemos ser muy cuidadosos en emplear principios de comunidad y desarrollo al ayudarlas. Cualquiera que sea el tipo de necesidad, hay generalmente en el centro de ella una pérdida del sentido de comunidad y nuestros intentos de ayudar tienen implicaciones a largo plazo para las personas.

- En los dos últimos siglos, el trabajo de desarrollo ha progresado a través de cuatro tendencias: imperialismo, infusión (inyección), instrucción e interacción.
- Las tendencias actuales en el desarrollo nos han movido de la planeación centralizada a la descentralizada; de la tendencia "verticalista" a programas de enfoque comunitario; de proyectos con enfoque de base amplia (no específica) a proyectos de igualdad de género (específicos); de la orientación educacional a la acción; de macro a micro finanzas; del mejoramiento físico al aumento del capital social; y de la instrucción a la verdadera participación.
- Algunos de los enfoques más comunes para el trabajo comunitario actual incluyen: programas de ayuda en desastres, enfoque de centros de entrenamiento, transferencia de tecnología, programas de salud comunitaria, educación por extensión, desarrollo comunitario, micro-empresas, cooperativas, programas enfocados al género y la edad, ecoturismo y cualquier combinación de éstos.



### Capítulo 3

## DESARROLLO COMUNITARIO EN EL REINO DE DIOS: EL DESARROLLO DEL REINO

*"El propósito de Dios con la historia de la humanidad no es menos que extraer de ella... una comunidad conformada por aquellos que fueron una vez considerados como 'seres humanos ordinarios'. Debido a los propósitos de Dios para tal fin, esta comunidad extenderá, a su manera, la totalidad del reino que Dios creó y participará de su gobierno. La intención de Dios desde antes de la creación de tener esa comunidad como morada, se realizará. Él será su perfecto sostenedor y su más glorioso habitante". Dallas Willard*

*"En efecto, al recibir esta demostración de servicio, ellos alabarán a Dios por la obediencia con que ustedes acompañan la confesión del evangelio de Cristo, y por su generosa solidaridad con ellos y con todos". Corintios 9:13 (NVI)*

Hemos hablado sobre comunidad y lo que significa bíblicamente. También, hemos visto los enfoques más comúnmente utilizados en el trabajo de desarrollo. Pero, ¿qué tiene que ver todo esto con el momento actual y el cuerpo de Cristo?

### **El concepto de desarrollo comunitario**

El desarrollo comunitario es un proceso en el cual las comunidades se involucran a fin de capacitarse para satisfacer, de mejor forma, sus propias necesidades. Se enfoca en el trabajo conjunto de las personas en forma interdependiente para enfrentar sus situaciones y dirigirse hacia una vida de poder y satisfacción, tanto individual como colectiva. Cuando trabajamos en el desarrollo comunitario, nuestro enfoque está en lo que la comunidad hace y no en las metas de nuestra organización. Colocamos a las personas antes que a los proyectos, programas, producción y papeleo.

El desarrollo comunitario trata más sobre "cómo" la gente resuelve sus problemas y menos sobre "qué" es lo que hacen. En palabras simples, los individuos y sus comunidades anhelan proyectos buenos como caminos, escuelas, electricidad, agua potable, etc. Sin embargo, como agentes de desarrollo, nos enfocamos más en "cómo" logran realizarlo. Nuestra meta no se limita al mejoramiento material que se consiga, sino que trasciende hasta los cambios que ocurran en el ámbito social, emocional y espiritual.

El enfocarnos en el proceso y perspectivas de nuestro trabajo comunitario nos ayuda a velar por el desarrollo sustentable. Cualquier persona individual u organización puede financiar proyectos y aducir logros en las obras civiles dados los recursos y tiempo

invertidos en la comunidad. Sin embargo, la forma en que estos programas y proyectos son implementados tiene numerosos efectos inmediatos y futuros en las comunidades, y estos son frecuentemente pasados por alto por trabajadores y organizaciones de desarrollo efímeras, transitorias o poco confiables.

Hace algunos años, me solicitaron ayuda para evaluar un proyecto de microempresa que se había implementado en un país en particular. Bajo casi toda medición puramente material, el proyecto era un éxito. En el perímetro de tres aldeas, se había documentado que el ingreso se había duplicado en aproximadamente dos años de vida del proyecto. A través de la introducción de un nuevo "negocio", las personas estaban estadísticamente mejor que antes (casi el 100% a todo nivel). Sin embargo, un análisis más detallado del programa mostró profundas grietas. Los habitantes de la localidad se preguntaban "Si tenemos más dinero, ¿por qué no vemos mejoría en nuestras vidas? Cuando el "ingreso extra" generado por el proyecto fue medido y calificado en función de su utilidad, apareció la cruda realidad. La investigación de los gastos que se hacían con el "ingreso extra" mostró que debido a que los que controlaban y decidían sobre los proyectos en las comunidades eran los hombres, casi todo el dinero extra generado se empleaba en sus prioridades (juego, alcohol y tabaco).

En el desarrollo comunitario, se intenta invertir en toda la comunidad y monitorear y medir qué es lo que realmente está pasando en las vidas de las personas mientras los proyectos y los programas se desarrollan. Más aun, las herramientas empleadas en el proceso de desarrollo comunitario ayudan a que se escuchen las voces de los que han quedado marginados y a hacer que la gente trabaje en conjunto para el bien de todos. Un principio básico es que las personas que trabajan y crecen unidas como comunidad pueden alcanzar mucho más que haciéndolo individualmente o a través de grupos con visión limitada.

### **Desarrollo comunitario en forma de desarrollo del Reino**

Si el desarrollo comunitario es un proceso en el cual las comunidades se involucran a fin de capacitarse para satisfacer, de mejor forma, sus propias necesidades, el "desarrollo del Reino" es esto mismo pero con miras hacia la eternidad. Los que trabajan en el desarrollo del Reino ven en el corazón del subdesarrollo un problema espiritual: el pecado. El hombre (y la mujer) viven en pobreza, dolor y sufrimiento, no sólo por causa de sus circunstancias ambientales, sus decisiones equivocadas o la opresión que sufren de parte de otros, sino también debido a la maraña de mentiras y maldad que se tejió en el momento de la caída del hombre en el Jardín del Edén. Cuando el pecado y la muerte entraron al mundo a través de un hombre, Adán, le sucedieron la pobreza, la injusticia y la eliminación de sus derechos.

Muchos problemas físicos, sociales y emocionales pueden ser resueltos con el trabajo conjunto de las personas en interdependencia. Esta es una estrategia clave en el

desarrollo comunitario. Sin embargo, quienes trabajan en esto reconocen que lo que más se necesita es un cambio en el corazón de los hombres y las comunidades. De hecho, este cambio en el corazón es el fundamento precursor del verdadero desarrollo del Reino.

En el desarrollo del Reino, el sentido de comunidad es, antes que cualquier otra cosa, relaciones correctas y restauradas. Relaciones correctas entre el hombre y Dios y relaciones correctamente restauradas entre los seres humanos entre sí, basadas en esa relación correcta que deben tener con su Creador. Es, además, mantener una relación igualmente correcta con la creación de Dios, el universo.

El pecado y la muerte, a través de la elección de Adán, el primer hombre, trajo caos y la pérdida del Edén. El Edén, más que simbólicamente, es visto como el plan original de Dios para el hombre y su descendencia. En la historia de la Biblia, vemos que este plan se cumple al final de los tiempos, con la plena restauración del nuevo cielo y la nueva tierra y la raza humana completamente restaurada en correcta relación con Dios (Apocalipsis 21 y 22).

Esto es entonces el fundamento del desarrollo del Reino: El hombre y la comunidad restaurados en una correcta relación con Dios a través de la sangre de su hijo unigénito, Jesucristo. Esta relación por lo tanto se convierte en el punto de partida y la fuente de creación y restauración de las relaciones comunitarias entre los seres humanos y entre éstos y la creación de Dios. El desarrollo del Reino, como el desarrollo comunitario, es un proceso en el que las personas se involucran para llegar a ser lo que Dios quería que fuesen al principio de los tiempos. Estas son comunidades integrales, experimentando vida en abundancia (Juan 10:10b). Son individuos y comunidades que oyen y obedecen la voz del Buen Pastor. Se trata de personas, bajo el dominio de Cristo, trabajando juntas para resolver sus problemas con interdependencia entre unas y otras pero con ¡total dependencia de Dios!

El desarrollo del Reino y nuestros esfuerzos en abordar las más profundas necesidades de las personas es la prefiguración y el intento por alcanzar lo que la vida debe ser y será en la eternidad en compañía de Dios el Padre, el Hijo y el Espíritu Santo. El desarrollo del Reino sobre la tierra es nuestra preparación para la vida eterna con el Rey y la comunidad de los creyentes.

### **Un nuevo modelo de medir el “éxito”**

En el desarrollo comunitario, buscamos un modelo completamente nuevo de medición del éxito de un proyecto o programa. El principal objetivo es la comunidad y lo que sucede al grupo y sus miembros. No lo constituyen nuestras metas organizacionales ni lo bien que hagamos nuestro trabajo, sino el hecho de que la comunidad se agrupe efectivamente para resolver sus problemas. Es también palpar lo que han aprendido y cuáles actitudes han cambiado para permitirles abordar otros problemas. Adicionalmente, deseamos ver a

las personas y sus comunidades moverse hacia un nuevo estilo de vida que refleje la palabra de Dios y su plan para los seres humanos.

**Figura 1.** Ejemplos de medición del éxito en proyectos de desarrollo: modelo tradicional versus desarrollo del Reino.

Medición según el modelo tradicional

Número de proyectos terminados.  
El programa se mantuvo en el presupuesto.  
Los proyectos se terminaron a tiempo.  
Los proyectos son de buena calidad.  
Todas las metas se alcanzaron.

Medición según el modelo de desarrollo del Reino

Capacidades desarrolladas en la comunidad.  
Mejoramiento de las capacidades individuales.  
Se fomentó un mayor sentido de comunidad.  
Se desarrolló una mayor confianza en el futuro.  
Comunidad/personas más parecidas a Cristo.

Por supuesto nos alegramos cuando las personas son ayudadas en sus necesidades agudas y crónicas. Nos complace ver a la gente tener acceso a comida y agua potable y a mejores caminos y puestos de salud para sus aldeas. Sin embargo, como trabajadores del desarrollo del Reino, no nos sentimos satisfechos únicamente con los aspectos físicos o materiales. Estamos buscando conscientemente el desarrollo de los siguientes aspectos en las personas con quienes trabajamos:

1. **Aptitudes** – Son habilidades, destrezas y conocimientos que las personas necesitan para resolver sus problemas locales. En los casos de proyectos iniciales de desarrollo comunitario, sus propias aptitudes son suficientes para llevar a cabo la tarea. Estamos constantemente asombrados de las habilidades disponibles en las comunidades locales. Éstas están con frecuencia, escondidas o sin descubrir, hasta que los miembros de la comunidad se unen y comienzan a identificarlas entre ellos mismos. En un proyecto de una aldea en la cual fue determinado que el agua era su necesidad primaria (y eventualmente, el proyecto inicial que la comunidad llevó a cabo), después de varias reuniones de mapeo de recursos y planeación, el grupo no sólo identificó los materiales locales que podrían usar para construir el sistema de agua, sino que también a dos integrantes que tenían las destrezas y el conocimiento de diseño e implementación del proyecto. Sin embargo, en muchos casos, se requieren nuevas destrezas y conocimientos para resolver los problemas comunitarios. Esto es especialmente cierto a medida que pasan a resolver problemas más y más complejos.
2. **Capacidades** – Se diferencian de las aptitudes en que son habilidades que la comunidad desarrolla para buscar y obtener una fuente externa de ayuda para un proyecto en particular (ej. capacidad de negociación). Uno de los mejores estímulos para la expansión de las capacidades se da cuando los miembros de la comunidad

empiezan a aprender y valorar el trabajo en red. Este trabajo puede y debe hacerse con oficinas gubernamentales e instituciones, organizaciones no gubernamentales, donadores privados, etc. El crecimiento de esta área en una comunidad significa que son capaces de abordar situaciones y problemas cada día más complejos que los mantienen en un estado de subdesarrollo.

3. Comunidad – Mientras los miembros de la comunidad trabajan juntos para solucionar sus problemas, ¿hasta qué punto se convierten en “comunidad”? ¿Cómo logra nuestro programa mejorar su capacidad de interesarse y amarse unos a otros? Si consiguieran buenos proyectos en el orden físico y material pero en el proceso llegaran a odiarse, ¿sería un éxito o un fracaso? Una de las razones por las que nos enfocamos en cómo logran desarrollar un proyecto en particular es el hecho de que deseamos ver su sentido de comunidad edificado y fortalecido. Un programa de desarrollo que intercambia resultados rápidos o de corto plazo por buenos procesos y buenas relaciones o interacción entre las personas, está destinado a enfrentar problemas. Recuerden, desde el punto de vista de un facilitador de desarrollo, el nuevo modelo de enfoque está sobre qué pasa en las vidas de las personas, en lugar de cuántos proyectos se implementan o cuántos puntos puede chequear en su lista de logros. He visto personalmente algunos muy buenos programas de desarrollo comunitario que no mostraron mucho progreso material o físico durante el primer par de años; sin embargo, estos programas se enfocaron en edificar aspectos como aptitudes, capacidades y buen sentido de comunidad y con el tiempo, produjeron resultados maravillosos.
4. Confianza – Cuando la comunidad se une y las aptitudes y las capacidades se expanden, y cuando el éxito de pequeños programas llega, la comunidad empieza a ganar una nueva confianza en el hecho de que pueden hacer algo para cambiar su situación. En un ambiente de pobreza, la confianza es algo muy difícil de edificar porque muchas comunidades pobres han experimentado el fracaso hasta el punto de creer que no pueden cambiar las cosas y optan por la aceptación fatalista de su situación. Cuando un grupo de personas que trabajan juntas comienza a tener éxito –aunque sean pequeños éxitos- esto hace la diferencia en su perspectiva y disposición de abordar otras cosas. De nuevo, la medida del éxito tiene que ver más con lo que les sucede a las personas y las comunidades que con la realización de los proyectos.
5. Semejanza a Cristo – La medida final en el nuevo modelo de éxito es la semejanza a Cristo de los miembros de la comunidad y de la comunidad vista como un todo. La verdadera semejanza a Cristo solo puede ser expresada a través de un corazón

regenerado y lleno del Espíritu Santo. Sin embargo, cualquier acción de individuos y comunidades por alcanzar la semejanza a Cristo puede ser un pequeño paso hacia diferencias temporales y eternas en la vida de las personas con quienes trabajamos. Sabemos que Dios bendice a las personas y a las comunidades que caminan de acuerdo a sus caminos. En la Biblia, Dios no sólo bendijo a su pueblo (Israel y la Iglesia) que lo siguieron, sino también bendijo a extranjeros y gentiles como Naamán el leproso (2 Reyes 5) y Cornelio de Cesarea (Hechos 10). Estos son sólo dos ejemplos en que Dios bendice cuando se le honra y se siguen sus caminos. Naamán fue obediente a la palabra de Dios a través del profeta Eliseo y fue curado de lepra. Las oraciones de Cornelio fueron respondidas por Dios porque él y su familia le temían, oraban constantemente y daban con generosidad a los necesitados. En nuestros esfuerzos de desarrollo comunitario, cuando vemos que los valores del reino empiezan a ser una constante en las comunidades en las cuales trabajamos, comenzamos a ver la llegada del Reino de Dios. Esto se transforma en tierra fértil para que Sus bendiciones sean derramadas y en una gran oportunidad para que Su nombre sea conocido.

### **Explicación del proceso**

El proceso en el que el facilitador de desarrollo se enfoca incluye básicamente ocho pasos. Al enfocarse en buenos procesos, el facilitador desarrolla a las personas de la comunidad. Esto conduce a una serie de beneficios. También conduce a la sustentabilidad del trabajo de desarrollo al hacer que las personas no sólo ganen “proyectos”, sino obtengan otros beneficios tangibles que les permitan expandir sus proyectos y abordar los nuevos, y cada día problemas comunitarios más complejos.

Aun cuando la explicación a continuación es lineal y lleva una secuencia, este proceso debe entenderse más como un flujo libre y circular. Generalmente, un buen programa de desarrollo comunitario sigue estos pasos u otros similares, pero estos no constituyen fórmulas concretas que puedan seguirse como una receta para el éxito garantizado.

Adicionalmente, a lo sumo, el trabajador de desarrollo es un catalizador y facilitador en el proceso y no el principal actor. La comunidad es el actor principal.

Entendemos, debido a restricciones personales y organizacionales, que nuestro tiempo como “visitantes” en una comunidad será limitado. Este tiempo es mejor aprovechado si nos enfocamos en el proceso descrito y no en los resultados físicos o materiales del proyecto.

Como catalizadores, pasamos comúnmente entre uno y cinco años en una comunidad particular. Tres años es más o menos el promedio de tiempo requerido para llegar a la meta de ver a las personas trabajando y creciendo juntas como comunidad. De nuevo, esto no es la regla sino más bien un promedio basado en años de experiencia.

Mientras la comunidad está alcanzando los resultados físicos de abordar sus necesidades como agua potable, mejores caminos de acceso, clases de salud, etc., nosotros estamos vigilando que los componentes del proceso sean alcanzados. El enfoque en cada etapa del proceso está en la comunidad misma y en lo que está pasando entre los miembros de ella. El punto focal no es el facilitador de desarrollo o su organización, ni lo que pueden lograr.

Un último comentario antes de discutir el proceso de desarrollo que nos proponemos ver implementado en la comunidad. Cada comunidad está experimentando desarrollo. No podemos asumir que llegamos a un espacio vacío. Es mejor que nos demos cuenta que no estamos llegando como “salvadores” a la comunidad en problemas. Ellos seguramente ya han desarrollado formas de lidiar con sus problemas. Ellos ya están en proceso de desarrollo. Puede ser un desarrollo negativo o tan lento que resulte difícil medirlo. Si ellos necesitan un “salvador” es peligroso considerarnos como tal. Debemos trabajar al lado de ellos como amigos y socios en sus esfuerzos de desarrollo y durante el proceso, presentar a Jesús, el verdadero Salvador que ellos necesitan y del cual deben depender.

Los pasos básicos para el proceso de desarrollo comunitario son:

1. *Se eleva la conciencia de comunidad* – La primera etapa en el proceso es ver que la conciencia de comunidad sea elevada con respecto a los problemas que enfrentan. Ellos por supuesto ya están en capacidad de enfrentar muchos de estos problemas; sin embargo, la conciencia de comunidad debe ser abordada de tal forma que las personas se comuniquen entre sí y sean capaces de intercambiar sus puntos de vista y preocupaciones a fin de que la comunidad entera comience a ver un panorama más amplio. Durante esta etapa del proceso, nos quedamos constantemente sorprendidos por los problemas ocultos que frecuentemente salen a la superficie. Pasa también que uno o dos grupos (como mujeres, jóvenes, padres/madres solteros, etc.) que son típicamente marginados en las estructuras de poder existentes, encuentran una oportunidad de expresar sus preocupaciones y ser oídos. Encontrar la forma de que toda la comunidad escuche todos los problemas es un tiempo revelador para que la mayor parte de miembros abran los ojos a sus realidades. El hecho de que todos vean un panorama más amplio ayuda a desarrollar empatía y comunidad.
2. *La comunidad identifica sus problemas* – En base a la conciencia que ya tiene, la comunidad empieza a trabajar junta para identificar el problema particular que les aqueja. El facilitador de desarrollo utiliza varias herramientas en esta etapa para hacer que la gente trabaje y piense en conjunto y luego presente una lista clara de problemas identificados. Ningún problema es muy pequeño o muy grande para considerarse. La idea aquí no es analizar (esto viene después) sino identificar los

problemas. Algunas veces en esta etapa del proceso, el facilitador de desarrollo se siente tentado a hacer caso omiso de algunos de los problemas identificados como “triviales” o “demasiado grandes” para ser abordados. Sin embargo, en muchos casos, algunos de estos problemas son los que las comunidades escogen abordar. Es mucho mejor dejarlos soñar y permitirles que hagan una identificación exhaustiva, ya que esto puede dirigirlos a un problema aparentemente trivial, grande y aun oculto, que luego se convierte en su primer proyecto. Después de todo, esta es su identificación de problemas, no la nuestra.

3. *La comunidad analiza sus problemas y establece sus prioridades* – Seguidamente, en base a los problemas que han identificado, el facilitador de desarrollo empieza a utilizar herramientas para ayudar a que la comunidad comience a analizar sus problemas. Este análisis puede consistir en colocarlos en categorías como: problemas factibles de manejarse, clasificación biofísica (proyectos que tengan que ver con el medio ambiente, suelos, clima, humedad, abastecimiento de agua, etc.), enfoque específico del grupo, etc. En esta etapa esperamos ver a la comunidad comenzar a limitar sus enfoques y establecer sus prioridades en cuanto a qué problemas son los más críticos para alcanzar el desarrollo inmediato de la comunidad. También les ayudamos a ir poco a poco enfocándose en unos pocos problemas (y sus respectivos proyectos) que son alcanzables, realizables, y relativamente fáciles de abordar dentro de un período corto de tiempo. El análisis de los problemas ayuda a la comunidad a ver cada uno de ellos desde diferentes ángulos y a “triangularlos”. Triangular se refiere al método de ver las cosas de múltiples maneras a fin de llegar a su mejor entendimiento y ratificación. Establecer prioridades ayuda a la comunidad a centralizar su enfoque y movilizarse hacia un problema inicial para abordarlo.
4. *La comunidad llega a soluciones posibles* – Después que los problemas son identificados, inicialmente analizados y de alguna forma priorizados, la meta es dirigir a la comunidad a realizar ejercicios enfocados a buscar posibles soluciones para los problemas de mayor prioridad. En esta etapa ninguna solución es muy trivial o extensa para ser considerada. La lluvia de ideas y la creatividad deben ser fomentadas dentro del grupo. Nadie y especialmente el facilitador de desarrollo, debe corregir a las personas o decirles que sus ideas no son realistas. Tener una buena comunicación y utilizar las herramientas de análisis en esta etapa reviste de poder a las personas de la localidad. Mi experiencia ha sido que la gente a quien se le da esta oportunidad, llega a soluciones sorprendentes.

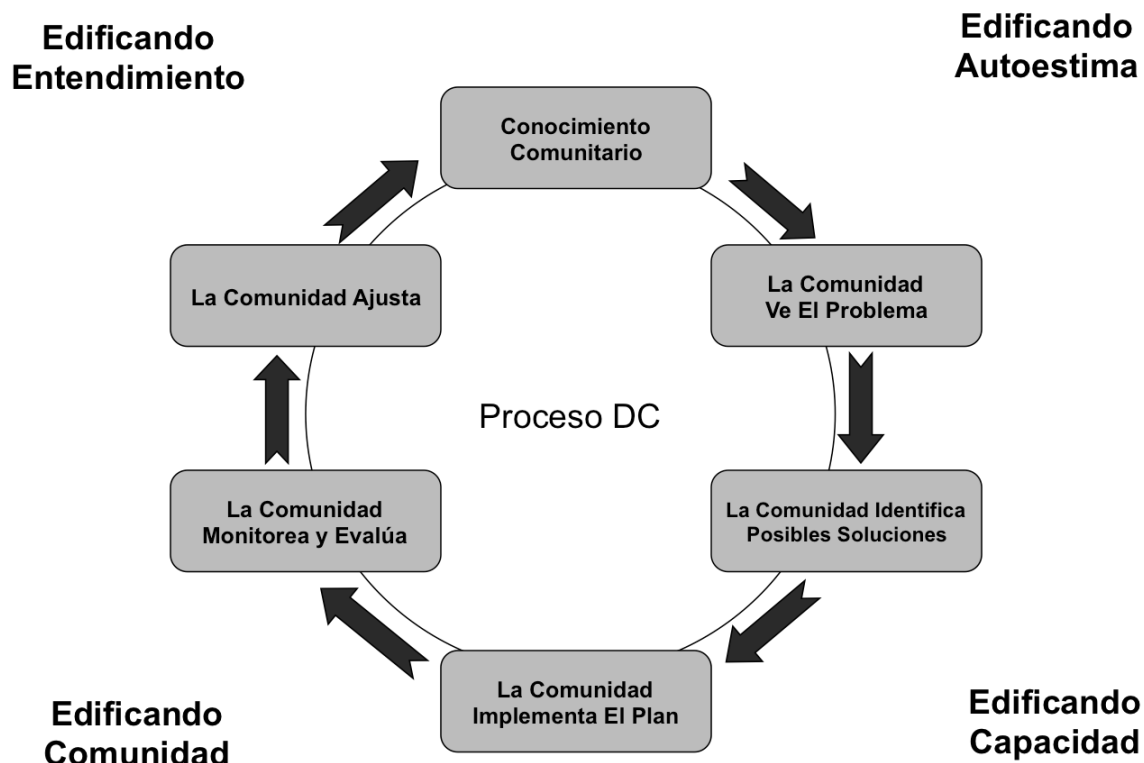


5. *La comunidad establece sus prioridades y planifica* – Después que el grupo ha discutido múltiples soluciones para unos cuantos problemas prioritarios, empiezan a reducir su enfoque a un problema prioritario y una solución prioritaria. Ellos necesitan registrar todo el trabajo que han hecho para hacer un plan amplio y detallado. Sin embargo, empezarán con un problema y una solución hasta entrar en todo un círculo de solución de problemas en su proceso de desarrollo. Idealmente nos gustaría que empezaran con algo alcanzable en un período razonable de tiempo a fin de que puedan ver éxito y resultados en función de sus esfuerzos. Con el tiempo desarrollarán e implementarán un plan detallado, pero el plan inicial se limita generalmente a uno o dos puntos para mantenerlo sencillo y “alcanzable”. La herramienta de planificación para esta etapa se mantiene también sencilla. La comunidad puede hacerla más elaborada y detallada más adelante a medida que desarrollen habilidades y confianza en el proceso de desarrollo.
6. *La comunidad inicia la implementación* – Al llegar a este punto, la comunidad ha identificado cierto número de problemas y dado la prioridad al que desean atacar primero. También ha explorado un número de soluciones y ha elaborado un plan de acción que está entre sus posibilidades implementar dentro de un período razonable de tiempo. Ellos han analizado los recursos que necesitan para completar la tarea y han determinado lo que necesita hacerse, quién lo va a hacer, cuándo necesita ser terminado y qué requieren (en cuanto a recursos) para llegar a su cometido. Un simple plan de acción que es acordado por la misma comunidad puede entonces ser escrito y colocado en un lugar público como el salón comunal, el teatro municipal, etc.
7. *La comunidad monitorea y evalúa su programa* – En esta fase el facilitador de desarrollo se siente tentado a intervenir y hacer que el proyecto empiece a funcionar para monitorearlo y evaluarlo. Sin embargo, necesitamos recordar que se trata de su desarrollo y su proyecto, no el nuestro. Si en algún punto del proceso les quitamos el proyecto de las manos, éste deja de pertenecer a la comunidad y se convierte en nuestro. Al hacer esto, destruimos nuestras metas de desarrollo comunitario. Si la comunidad va a avanzar hacia mejores y mayores proyectos en el futuro, necesita las habilidades y la experiencia en todas estas etapas del proceso de desarrollo. Si monitoreamos, debemos monitorearnos nosotros mismos sobre qué tan bien los hemos ayudado a implementar este proceso y a desarrollar las habilidades, capacidades, codependencia, confianza y semejanza a Cristo necesarias para convertirse en una mejor comunidad.

8. *La comunidad celebra y avanza hacia otros problemas y proyectos* – Debemos animar a la comunidad a que celebre sus victorias. Debemos también animarlos a avanzar hacia otros problemas y proyectos utilizando las nuevas habilidades que han adquirido. Nuestra celebración como facilitadores de desarrollo llega cuando vemos buenos proyectos alcanzados por la comunidad, por haber seguido un buen proceso para llegar a ese fin. No solo ganan un “proyecto” sino la habilidad de realizar más proyectos y empezar a hacerse cargo con confianza de sus futuras necesidades de desarrollo.

Gráficamente, el proceso de 8 pasos descrito anteriormente debería lucir así:

**Figura 2** – El proceso de desarrollo comunitario



### ¿Cuánto debería tomar el proceso?

Esta es una buena pregunta y difícil de responder bajo la perspectiva de un modelo común o una solución universal. Por lo tanto, responderé describiendo nuestra experiencia. Añadido a esto, he encontrado también experiencias similares en otras organizaciones haciendo el mismo tipo de trabajo de desarrollo.

Típicamente, permanecemos en una comunidad por un período de tres a cinco años dependiendo de la respuesta y las necesidades. Dentro de este período, somos capaces de pasar por un lapso de tres a cinco “ciclos” del proceso de desarrollo, que se traducen

en de tres a cinco problemas prioritarios abordados con los correspondientes proyectos implementados para resolverlos. Es típico que nos tome de tres a seis meses introducirnos en la comunidad e infundir la confianza necesaria hasta el punto de poder usar las herramientas necesarias y llegar a la identificación del primer proyecto a implementarse. Después de habernos involucrado en el proceso de desarrollo una primera vez, es en general más fácil hacerlo la segunda vez y sucesivamente menos difícil en las subsecuentes aplicaciones del proceso.

En el primer ciclo, estamos muy involucrados en encaminar y enseñar a la comunidad las habilidades y el arte del proceso de desarrollo. En el segundo ciclo, ya empezamos a trasladar el liderazgo y la iniciativa a los miembros de la localidad. Cuando llegamos al tercero, cuarto y quinto ciclo (si permanecemos todo ese tiempo), el proceso está siendo en buena medida liderado por la comunidad.

En el período de tres a cinco años que dedicamos a la comunidad, hay tres fases por las que nuestro programa conscientemente atraviesa: 1) ingreso, 2) implementación, 3) salida. La razón por la que digo “de tres a cinco años” es porque (en principio) nos presentamos con un juego de indicadores de salida pre-determinados que nos sirven para evaluar cuándo nuestro trabajo en una comunidad en particular está listo para la fase de salida. Estos indicadores están más enfocados en qué procesos hemos alcanzado y menos en cómo la comunidad se ha “desempeñado”. Algunos indicadores comunes incluyen cosas como:

1. La comunidad ha completado “x” número de ciclos de desarrollo.
2. Hubo un “x” porcentaje de éxito en los proyectos de desarrollo emprendidos por la comunidad.
3. La comunidad adquirió “x” número de nuevas habilidades necesarias para continuar su desarrollo.
4. La comunidad hizo “x” número de contactos vía internet con organizaciones o agencias en el extranjero.
5. La comunidad tiene ahora sesiones regularmente programadas “x” número de veces por semana o mes para discutir asuntos y problemas en la comunidad.
6. La comunidad ha reconocido “x” número de personas que se perfilan como líderes nacentes en su trabajo de desarrollo.
7. La comunidad cuenta con “x” número de personas que viven vidas espiritualmente transformadas.
8. La comunidad ha mostrado y está mostrando semejanza a Cristo por\_\_\_\_\_.

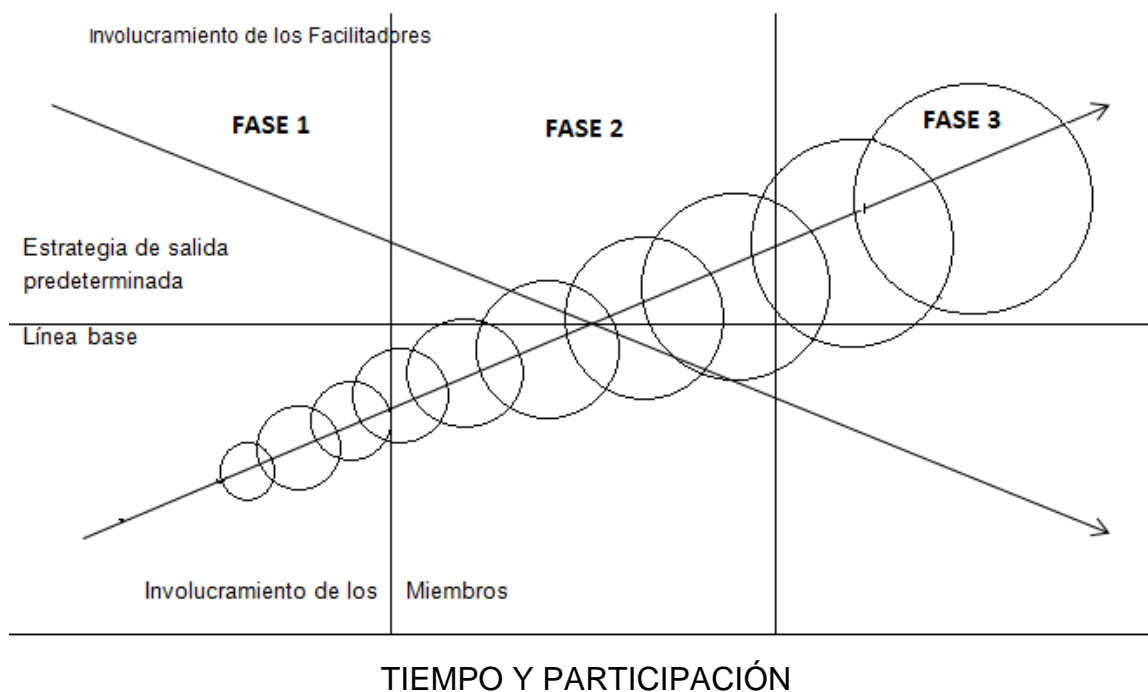
### **El proceso se expande**

Si graficáramos la expansión del proceso para mostrar su desenvolvimiento en un período de tres a cinco años, con sus correspondientes fases, luciría algo así:

**Figura 3.** El proceso de desarrollo graficado en fases.

### PROCESO DE DESARROLLO COMUNITARIO EXPANDIDO

#### DESARROLLO



En el proceso graficado, el involucramiento cada vez menor del facilitador de desarrollo puede verse que es indirectamente proporcional al papel de involucramiento cada vez mayor de los miembros de la comunidad. Cada uno de los círculos representa la 8ª etapa previamente descrita del proceso de desarrollo. Los círculos se van agrandando y moviendo hacia arriba para indicar la cada vez más creciente complejidad de los problemas que abordan y de los proyectos que desarrollan en la comunidad.

Tome nota de la línea de referencia que indica la estrategia predeterminada de salida. Esto constituye el “marco de tiempo”, o mejor dicho, “la línea indicadora del desempeño”, la cual colocamos para poder tener algún indicador de cuándo llegamos al momento de dejar nuestro trabajo en una comunidad en particular. En el diagrama también notará que la comunidad ha pasado por cinco o seis ciclos de desarrollo cuando se atraviesa “la línea indicadora de desempeño”. La conclusión exitosa de este número de ciclos de desarrollo nos proporcionará cierto indicativo de que ellos están listos para seguir adelante por sí mismos y preparados para abordar mayores y mejores proyectos, mientras que nosotros necesitamos disminuir nuestra participación.

Las tres fases de la gráfica corresponden a nuestras tres fases descritas con anterioridad: 1) ingreso, 2) implementación, 3) salida. Idealmente, para cuando la comunidad esté involucrada en los ciclos mayores del proceso de desarrollo (fases 2 y 3), ya no necesitarán los servicios y la guía del facilitador de desarrollo así que nosotros podremos movernos hacia otras comunidades. Este es el cumplimiento de un viejo proverbio chino que reza: “Pero el mejor de los líderes es aquel que cuando su trabajo se ha completado, su trabajo está hecho, el pueblo dice, “Lo hicimos nosotros mismos”.

### **Algo para recordar**

Al cerrar este capítulo, me gustaría revisar tres puntos clave. Aun cuando ya discutí mucho de lo que sigue, vale la pena repetirlo.

1. *La comunidad es el punto focal, no nosotros* – Si revisamos el ciclo de desarrollo y las etapas envueltas en él, veremos claramente que la palabra “comunidad” es preponderante. Esto es porque tanto el proceso como los proyectos y el resultante desarrollo le pertenecen a la comunidad, no a nosotros. Debemos tener esto siempre en mente mientras hagamos trabajo de desarrollo. ¿De quién es el desarrollo? ¿De quién es la planeación? ¿De quién es el establecimiento de las prioridades? ¿De quién es la responsabilidad de tomar acción? La sustentabilidad empieza cuando la gente se apropia de sus problemas y de los procesos para solventar esos problemas. Necesitamos recordar que somos, a lo sumo, catalizadores en el proceso, porque al final es la comunidad la que tiene que captar y desarrollar la visión y hacer el trabajo.
2. *Los planes y proyectos iniciales necesitan ser simples, alcanzables y realizables dentro de un período razonable de tiempo* – Indudablemente las personas y las comunidades son capaces de concebir grandes ideas y elaborar planes para su desarrollo. Sin embargo, en las etapas iniciales, busquemos guiarlos hacia algo que sea bastante simple para trabajarlo en su primer proyecto. Por ejemplo, cuando establecen sus problemas prioritarios, podrían incluir asuntos como electrificación de la aldea. Si bien es cierto que esto podría ser un proyecto necesario para su desarrollo, generalmente es algo complicado que requerirá posiblemente años de trabajo para verlo realizado. Si el problema inicial en el que trabajan es muy complicado y toma mucho tiempo resolverlo, la gente puede perder interés en el proceso y abandonarlo todo. No es que el proceso sea defectuoso, es solo que es duro esperar largo tiempo por resultados, especialmente en las comunidades más pobres. Aun más, fallar en las etapas iniciales debido a un proyecto inalcanzable, puede acentuar una actitud fatalista que puede ya estar presente en la comunidad. Por supuesto, deseamos ayudar a las comunidades a soñar en grande y llegar a ser

capaces de manejar aun sus problemas más complejos. Sin embargo, nuestra experiencia ha sido comenzar con lo simple y avanzar hacia los más complejos problemas y proyectos.

3. *Cualquier problema que la comunidad elija para trabajar dará cumplimiento a nuestras metas de desarrollo, así que, déjenlos elegir* – Al cumplir con el punto no. 2 (busquemos lo simple inicialmente), necesitamos recordar que cualquier proyecto o problema elegido por la comunidad para trabajar en él puede hacer que se cumplan nuestras metas de llevar a la comunidad a través del ciclo de desarrollo. Por esto es importante inclinarse fuertemente hacia lo que la comunidad identifica como su prioridad. Recuerden, su meta es un proyecto que los dirijan hacia un desarrollo efectivo. Nuestra meta es “la forma en que” ellos llegan al punto de decidir e implementar sus proyectos, así como las habilidades y motivación desarrolladas para empezar a tratar de atacar más y más problemas comunitarios por ellos mismos. Nuestra meta es siempre ayudar a la comunidad a empezar una sucesión de ciclos de desarrollo con niveles de éxito que puedan medirse y que los conduzca a ganar confianza y desarrollar habilidades para lidiar con problemas más complejos.
4. *La evaluación de nuestro éxito no debe hacerse sobre la calidad o cantidad de proyectos completados* – Deseamos ver un buen número de buenos proyectos en la comunidad; sin embargo, nuestra primera auto-evaluación es qué tan bien edificamos habilidades, capacidades, confianza, sentido de comunidad y semejanza a Cristo en las personas con quienes trabajamos.

## **Resumen del capítulo**

- Desarrollo comunitario es un proceso que ayuda a las personas a capacitarse para mejorar la forma de enfrentar sus propias necesidades y tener una vida más plena. Desarrollo del Reino es el desarrollo comunitario enfocado en la eternidad.
- Los programas de desarrollo tradicional miden el éxito en base a cuántos proyectos finalizan, que tanto se mantuvieron dentro del presupuesto y el logro de las metas del proyecto. El desarrollo del Reino mide el éxito en base a lo que sucedió en los corazones y las vidas de las personas y las comunidades a fin de que desarrollen un mayor sentido de comunidad, mayor confianza y semejanza a Cristo.

- Los pasos básicos en el proceso de desarrollo son: se eleva la conciencia de comunidad, los problemas son identificados, los problemas son analizados y se establecen sus prioridades, se identifican las soluciones, se establece la prioridad de las soluciones y se elabora el plan de acción comunal. Luego viene la implementación, el monitoreo y la evaluación, y finalmente, la comunidad celebra sus logros y se mueve hacia otros proyectos.
- No puede definirse el tiempo que toma ayudar a la comunidad a ser capaz de usar eficazmente el ciclo de desarrollo. La experiencia ha demostrado que en promedio toma entre tres y cinco años por comunidad trabajada.

## Capítulo 4

### **CÓMO EMPEZAR: INGRESANDO A LA COMUNIDAD**

*"Todo viaje comienza con un primer paso..."* Proverbio antiguo

*"Recorría Jesús todas las ciudades y aldeas, enseñando en las sinagogas de ellos, y predicando el evangelio del reino, y sanando toda enfermedad y toda dolencia en el pueblo." (Mateo 9:35)*

En el trabajo de desarrollo, la forma en que ingresamos a una comunidad o área de trabajo es extremadamente importante y en muchos casos, juega un papel crucial en el éxito o fracaso de todo el proyecto. Los contactos iniciales y las relaciones que desarrollemos pueden influir en nuestras oportunidades de éxito. La forma en que nuestras primeras sesiones son conducidas y las palabras que utilizamos cuando nos presentamos a las comunidades pueden marcar la pauta de cómo nos vean y perciban para el futuro trabajo en el área. En pocas palabras, la forma en que empecemos determinará cómo terminaremos.

¿Cuáles son algunas de las cosas que necesitamos pensar antes de entrar en una comunidad o área propuesta para un nuevo proyecto? En muchos casos, hemos llegado a comprender que las comunidades locales y los líderes ya han tenido experiencias con otras organizaciones y personas como nosotros, y también que tienen ideas preconcebidas y expectativas así como su propia opinión de quienes somos al comenzar a trabajar con ellos. Puede ser que hayan sido explotados previamente por un facilitador de desarrollo u organización que se presentó e hizo promesas, pero no les dio seguimiento. Es posible que haya habido grupos que llegaron a sus comunidades a tomar fotografías que luego fueron utilizadas en materiales promocionales para obtener fondos, pero que ninguno de esos fondos les llegó a ellos. O quizá hayan aprendido a manipular a los extranjeros para conseguir lo que quieren. Lo cierto es que las comunidades con las que elegimos trabajar no están en el vacío; por lo tanto es importante que conozcamos algunas cosas antes de entrar y que las fijemos en nuestras mentes y nuestros corazones, previo a comenzar a trabajar con su gente.

#### **Antes del ingreso**

Antes que intentemos entrar a una comunidad e iniciar cualquier tipo de trabajo de desarrollo, hay algunas cosas que debemos tener claras y establecidas en nuestras mentes y en las mentes de nuestros compañeros de trabajo. Cuando empezamos un programa público, todo el equipo debe estar seguro de entender quiénes somos y qué



vamos a hacer. Antes de entrar, es aconsejable reunirse todos como equipo u organización y acordar lo siguiente:

1. *Conócete a ti mismo* - ¿Quiénes somos? ¿Somos seres individuales o somos parte de una organización que está realizando trabajo de ayuda y desarrollo? ¿Qué determina nuestro lema (misión) que somos y qué hacemos en las comunidades? Aun cuando esto suene lógico y simple, muchísimas organizaciones se lanzan a trabajar teniendo un bajo sentido de identidad y en consecuencia, envían mensajes equivocados a las personas y comunidades con quienes desean trabajar y a quienes desean ayudar.

Un claro planteamiento tanto a los funcionarios de gobierno como a los líderes, describiendo quiénes somos y qué hacemos, ayuda mucho a romper el hielo y a infundir confianza en la etapa inicial. En este punto, sería bueno contar con folletos y tarjetas de su organización que expliquen más detalladamente sus propósitos de trabajo en cada comunidad en particular. Asimismo, algún documento de registro e identificación que muestre que están legítimamente reconocidos por una autoridad local o nacional, puede ser útil. Algunos testimonios incluidos en sus folletos, pueden ser de ayuda para facilitar su entrada. En muchos lugares, solicitan cartas de recomendación o de presentación emitidas por personas influyentes.

Una de nuestras metas iniciales es atenuar, tanto como sea posible, los temores de la gente hacia la organización que llega de fuera. Algunas comunidades han tenido buenas experiencias con los extranjeros, sin embargo, en muchas de las áreas pobres donde hemos elegido trabajar a través de los años, hemos encontrado una actitud de desconfianza, derivada de sus malas experiencias. Si ustedes no pueden responder a la simple pregunta de quiénes son y cuáles son sus metas y objetivos de trabajo en la comunidad, tal vez deban retrasar su entrada hasta que este punto pueda ser comunicado claramente.

2. *Para propósitos de planeación, comiencen con el objetivo más grande y vayan descendiendo hacia lo "realizable"*. ¿Está su mayor objetivo a nivel nacional o a nivel de provincia? ¿Están más enfocados en lo geográfico o en lo humano? ¿Su especialidad es trabajar con macro proyectos a nivel gubernamental o micro proyectos con pequeñas comunidades y aldeas? Cualquiera que sea su tendencia, nuestra experiencia ha sido enfocarnos primero en el segmento más grande del objetivo y luego trabajar hacia una dimensión manejable de acuerdo a nuestras capacidades organizacionales e individuales y nuestro rasgo distintivo.

Por ejemplo, en uno de los países donde trabajamos, nuestra meta principal era trabajar con tribus pequeñas que habitan en remotas áreas montañosas. Desafortunadamente, la mayoría de estos pueblos y comunidades son inaccesibles

para los extranjeros debido a barreras físicas (falta de caminos, aislamiento, etc.) así como por restricciones geográficas de orden político. A fin de llegar a ellos, comenzamos a trabajar a nivel nacional donde se tomaban las decisiones de quién podía trabajar con estas personas así como el tipo de trabajo que podía ser hecho. De este modo, introduciendo lenta y pacientemente nuestros programas y credenciales hasta los más altos niveles oficiales e iniciando pequeños proyectos con socios claves, pudimos ganar acceso a nuestro grupo meta en un período de dos a tres años.

En la mayoría de países, nuestra meta final es trabajar con pequeñas comunidades o aldeas. El tamaño promedio de las comunidades con que trabajamos oscila entre 40 a 100 unidades familiares. Aun cuando no recomiendo que todo el mundo trabaje a tan pequeña escala, esto ha constituido la fortaleza de nuestro programa a través de los años. Nuestro anhelo ha sido trabajar con áreas de impacto clave, a fin de poder ver que un desarrollo tangible y vibrante tenga lugar. Trabajar a nivel de aldea nos ha permitido ver sorprendentes resultados. Más aún, hemos incorporado un “desarrollo de impacto con efecto dominó” mediante el cual hemos visto pequeños programas expandirse de donde se iniciaron hacia otros lugares, a través de la iniciativa de sus participantes.

En cada etapa de “descenso hacia lo realizable”, utilizamos acuerdos claramente establecidos con funcionarios y vecinos. Generalmente empleamos Memorandos de Acuerdo (MOAs) o Memorandos de Entendimiento (MOEs) que indican claramente quienes somos, quién es la comunidad local, cuáles son nuestras responsabilidades y las responsabilidades de la comunidad e incluimos un espacio para que los representantes de ambos lados firmen y fechen el documento. Aun cuando estos documentos no son legalmente vinculantes, son generalmente públicos e infunden un sentido de “oficialidad” a nuestro trabajo. También nos ayudan a dejar claros los roles por participante y son un instrumento de referencia útil, de tiempo en tiempo, en tanto nuestra relación con la comunidad madura.

3. *Establezcan su criterio y reúnan la información secundaria disponible.* Con base en los propósitos y metas de su organización (o simplemente sus metas personales), ¿cuál es el criterio más importante para ustedes cuando buscan un área en la cual trabajar? Supongamos que tenemos un programa a nivel nacional pero no hay forma que podamos comenzar a trabajar en desarrollo a lo largo de todo el territorio del país. Entonces, ¿cuál va a ser el criterio que utilizaremos a fin de establecer prioridades en nuestro trabajo (donde trabajaremos primero, cuál debe ser considerada un área crítica versus un área no crítica, donde están las mayores necesidades, etc.)? Les doy un ejemplo: en uno de nuestros países anfitriones, habíamos decidido que nuestro programa debía enfocarse en las áreas en que las

mayores necesidades materiales se cruzaron con las mayores necesidades espirituales. Había un número de grupos que eran extremadamente pobres y de igual manera, habían grupos que tenían grandes necesidades espirituales. Al poner a ambos en perspectiva, era difícil decidir a quienes darles la prioridad. Nuestro equipo decidió hacer una lista por grupo de personas – unos 60 en total – en términos de indicadores de “necesidades materiales o físicas” e indicadores de “necesidades espirituales”. Nuestro objetivo era evaluarlos en base a sus necesidades como grupo y luego ver si surgían algunas áreas de prioridad. Usando la información disponible, establecimos los indicadores de pobreza material tales como: población, densidad de población, acceso a la educación, saneamiento ambiental (o falta de él), acceso a agua potable, indicadores económicos (ingreso por persona), grado de alfabetización, índices de salud e índices de pobreza (cifra determinada y provista por estadísticas del gobierno). Pudimos además establecer los indicadores de pobreza espiritual: porcentaje de evangélicos, acceso al evangelio, proporción de iglesias por número de habitantes, nivel de compromiso, presencia de las Escrituras en su lengua materna, etc. Sorprendentemente, cuando diagramamos los lugares física y espiritualmente más empobrecidos, surgieron áreas en que ambas situaciones se presentaban paralelamente. Estas áreas se convirtieron entonces en la prioridad de nuestra organización y esto nos ayudó a establecer nuestra estrategia de trabajo para los años subsiguientes.

4. *Determinen su objetivo inicial y encuentren o decidan el nivel apropiado de ingreso.* Cuando sitúen su objetivo en un nivel manejable y estén preparando el lanzamiento de su programa en una comunidad o comunidades, necesitarán decidir el nivel o la forma apropiada de ingreso. Para entonces, deberán ya contar con el permiso de las más altas autoridades como jefes de gobierno y oficiales. Sin embargo, estén sabidos que hay traficantes de influencias dentro de cada comunidad que pueden fácilmente determinar el éxito o fracaso de su programa en determinado lugar. Llegado este momento, es bueno tener vecinos de su lado que le ayuden a entender la dinámica de la toma de decisiones a un nivel micro. Por ejemplo, dependiendo del tipo de personas que integran el grupo con el que trabajan, pueden existir diferentes formas de ingresar en lo que se refiere a relaciones. En sitios más “desarrollados” o en grupos dominantes, la estructura política y de toma de decisiones puede haber alcanzado un mayor nivel de desarrollo y formalidad. En estos lugares, la puerta natural de entrada es el “cacique” o jefe del pueblo y el consejo de desarrollo comunal. Cualquier extranjero u organización que trate de entrar en el área sin el permiso de quienes detentan el poder están condenados desde el principio. Sin embargo, en comunidades de tribus sencillas dentro del mismo país (a veces a una aldea de por medio), la puerta apropiada de entrada

podría muy bien ser el cacique del área que puede o no vivir en el pueblo o aldea (dependiendo del tipo de estructura de la etnia). En este caso, si el cacique no es tomado en cuenta en el proceso de ingreso, pueden estar seguros que su proyecto estará condenado al fracaso. Ustedes pueden tener los mejores programas y proyectos del mundo, pero la forma de ingreso y las personas con quienes lo hagan tienden a tener un tremendo efecto en el resultado de su trabajo.

### **Cuando entramos**

1. *Cimentando confianza.* Hemos hablado sobre esto en términos del lanzamiento del programa, pero cuando comiencen a trabajar en la comunidad, esto vendrá a ser aun más importante. ¿Qué tanto cumplen ustedes con sus promesas? ¿Qué tan exacto es lo que ustedes dijeron a la comunidad que eran y qué tan reales son sus metas para trabajar con ellos? ¿Hasta qué punto llenan las expectativas sociales y culturales de la comunidad local?

Entrar a la comunidad es sólo el inicio de la jornada de desarrollo comunitario. Ahora que están allí comienza el verdadero trabajo. Esto involucra en gran medida la credibilidad del facilitador de desarrollo y una gran parte de ello la constituye el constante fomento de la confianza. El facilitador debe velar continuamente por mantenerla.

2. *Residir en el área versus llegar de turista.* Años atrás, adoptamos la política de que los facilitadores vivieran en la comunidad en que trabajaban. La idea era que vivieran la mayor parte del tiempo en las aldeas a fin de no ser solamente un trabajador sino también parte de la comunidad. Esto los sacaría de la imagen de facilitadores de desarrollo “turistas” y de esa forma también irían estableciendo relaciones y ganando aprecio, así como conocimiento de lo que significa ser parte de una comunidad. Al principio fue muy duro para nuestros colaboradores dejar la comodidad de sus hogares y moverse a áreas rurales y lugares de difícil acceso. Asimismo, ¿qué pasaría con sus familias e hijos? ¿Cómo iban a educar a sus niños si se movían al último rincón del mundo por su trabajo? Esto sin mencionar el aspecto de seguridad... ¿y qué de la paz y asuntos como éstos? También había consideraciones de tipo práctico. ¿Dónde iban a vivir? ¿Se convertirían en una bendición o en una carga para los vecinos? ¿Y el costo extra de moverse a otra parte? ¿Quién iba a pagar por eso? Aún con todos los retos e inconveniencias que se presentaron, resultaba obvio desde el principio que la estrategia de tenerlos viviendo en las comunidades en que trabajaban probaría ser una gran idea. Muy pronto, vimos un marcado incremento en la calidad y sostenibilidad de los proyectos. También observamos un creciente entendimiento de las comunidades y sus problemas por parte de los

miembros de nuestro equipo. Vivir y trabajar con las personas proporciona toda una nueva perspectiva de comunidad.

3. *Buscando estructuras de poder y procesos de toma de decisiones.* Ya hemos discutido esto hasta cierto punto, pero hay más asuntos envueltos que simplemente determinar quiénes son los líderes locales.

En la mayoría de las comunidades, los líderes visibles pueden ser o no ser los verdaderos traficantes de influencias. En muchos casos, hay poderes paralelos ocultos en la comunidad que ejercen gran influencia sobre otros. En algunos casos, son muy difíciles de identificar y el hacerlo requiere una cuidadosa observación, interacción y tiempo.

Además, la manera en que la comunidad realmente toma sus decisiones es un elemento clave que debe conocerse también. Las decisiones tomadas por un grupo, aun cuando utilicemos las mejores herramientas de desarrollo comunitario, pueden ser o no ser las decisiones reales. Superficialmente, es relativamente fácil para la comunidad llegar a una decisión de grupo sólo para que uno o dos miembros influyentes les hagan cambiar de opinión. Es absolutamente necesario que conozcamos quién detenta el poder y cómo se toman las decisiones para poder evitar caer en errores comunes. Un error común es reforzar las estructuras de poder negativas y a los tomadores de decisiones instalados en el lugar.

Un ejemplo de esto es una aldea en la que trabajamos. La comunidad se reunió y decidió que su proyecto prioritario era mejorar la carretera. Tuvimos múltiples reuniones y utilizamos las mejores herramientas para minimizar la lista de necesidades prioritarias en la aldea. La comunidad aprobó con entusiasmo el asunto de la carretera como su primer proyecto pero parecía haber algo bajo la superficie tocante a la dimensión real del problema.

Tomándonos algún tiempo y explorando más el asunto, descubrimos que la carretera había sido vista como un problema por años, y de hecho, había sido establecida como proyecto en tres ocasiones diferentes. En cada ocasión, el dinero para la carretera nunca se utilizó en ella sino llenó los bolsillos de la persona más influyente de la aldea. Esta persona era la misma que estaba “empujando” la carretera como proyecto nuevamente. La comunidad había accedido en gran manera a seguirle el juego y a ayudarlo a promover el proyecto, porque la mayoría cultivaba tierras que le pertenecían a él o le debían dinero. El tomarnos el tiempo para encontrar las verdaderas razones y las luchas de poder ocultas en esta comunidad, nos ayudó a evitar exacerbar un problema ya de por sí grave.

4. *Grupo base o representativo versus participación de la comunidad completa.* En la mayor parte de nuestro trabajo en las aldeas, es impráctico y virtualmente imposible trabajar con todos al mismo tiempo. Por lo tanto buscamos trabajar con grupos base o grupos representativos de toda la aldea.

Una razón es que no todo el mundo deseará unirse a nuestro programa desde el principio. Con el tiempo y los buenos resultados, más y más familias se sentirán atraídas a él, pero la actitud de muchos es frecuentemente “esperar a ver qué pasa”. En segundo lugar, el grupo puede cambiar de dirección hacia áreas en las que no todos los aldeanos están interesados. Por ejemplo, en las reuniones iniciales, el grupo puede decidir empezar a enfocarse en proyectos de subsistencia para generar ingresos, producir alimentos, etc. Sin embargo, no todos los participantes necesitan esto y se retiran por falta de interés. Además, hay enfoques especiales que pueden surgir, dependiendo del tipo de grupo - de granjeros, de mujeres, de jóvenes, etc. Un tercer factor podría ser que la aldea o comunidad fuera demasiado grande para trabajar de manera práctica con todos al principio.

Una estrategia clave es la formación de grupos base. Estos grupos nos permiten enfocarnos más puntualmente en problemas fundamentales que están particularmente relacionados con grupos pequeños y representativos. También nos permite trabajar con grupos más manejables en cuanto a tamaño. La idea es comenzar en pequeño: comiencen con un grupo base que sea entusiasta y con energía, obtengan algunos proyectos iniciales y buenos resultados, y entonces expándanse o incluyan otros de dentro de la comunidad.

Esta es una buena idea pero añadiré un mensaje de alerta. Uno de los problemas que hemos enfrentado con grupos base es el reto que tienen de expandirse al resto de la comunidad. Por ejemplo, si el grupo base está muy enfocado en algo pero no representa a la comunidad entera (ej. un grupo de madres), puede o no ser capaz de desvincularse y ser relevante o de interés para la comunidad entera. También, existe la tendencia de que cualquier grupo se enfoque en sí mismo y excluya a los demás. Un buen trabajo de desarrollo reconocerá estas señales de alerta de manera temprana y hará los ajustes necesarios.

### **Algo sobre la transparencia**

En el capítulo 4 del Evangelio de Juan, hay una gran historia sobre Jesús y la mujer samaritana. Es una historia que nos enseña mucho sobre cómo acercarnos a las comunidades y sobre la transparencia.

El escenario de la historia es que Jesús y sus discípulos están pasando por Samaria. Samaria es el reino caído al norte de Israel, el cual ha sido conquistado por los asirios.

Algunos colonizadores de otras partes del reino de Asiria la han repoblado y por ello su gente no es considerada como verdaderos israelitas.

Jesús y sus discípulos llegaron a un lugar llamado Sicar. Había allí un pozo que Jacob había dado a su hijo José. Jesús, cansado de su jornada se sentó a descansar a un lado del pozo. Ya estaba avanzada la tarde y sus discípulos fueron al pueblo a comprar comida.

Mientras Jesús estaba sentado allí, una mujer samaritana llegó a sacar agua del pozo. Jesús le pidió que le diera de beber. Ella fue tomada por sorpresa y respondió, “¿Como tú siendo judío, me pides a mí de beber, que soy mujer samaritana?” Ella dijo esto porque judíos y samaritanos no se trataban entre sí.

Jesús le respondió, “Si conocieras el don de Dios, y quién es el que te dice: Dame de beber; tú le pedirías, y él te daría agua viva.” A lo cual ella respondió, “Señor, no tienes con qué sacarla y el pozo es hondo. ¿De dónde pues, tienes el agua viva?” “¿Acaso eres tú mayor que nuestro padre Jacob, que nos dio este pozo? A lo que Jesús dijo: “Cualquiera que bebiere de esta agua, volverá a tener sed. Mas el que bebiere del agua que yo le daré, no tendrá sed jamás; sino que el agua que yo le daré será en él una fuente de agua que salte para vida eterna.” Y la mujer respondió, “Señor: dame esa agua, para que no tenga yo sed, ni venga aquí a sacarla.”

Entonces, un diálogo interesante tiene lugar entre Jesús y la mujer. Jesús le dice que llame a su marido a lo que ella responde, “No tengo marido”. Entonces Jesús la confronta con la realidad: “Bien has dicho... porque cinco maridos has tenido, y el que ahora tienes no es tu marido...” La mujer le responde, “Señor, me parece que tú eres profeta...” y hace a Jesús una pregunta sobre el lugar correcto para adorar, ¿el monte en Samaria o Jerusalén?

Jesús le explica acerca de la verdadera adoración y lo que los verdaderos adoradores hacen. Él le dijo, “Mas la hora viene, y ahora es, cuando los verdaderos adoradores adorarán al Padre en espíritu y en verdad; porque también el Padre tales adoradores busca que le adoren. Dios es Espíritu; y los que le adoran, en espíritu y en verdad es necesario que adoren.” Entonces la mujer exclamó, “Sé que ha de venir el Mesías llamado el Cristo; cuando él venga nos declarará todas las cosas. A lo que Jesús respondió, “Yo soy, el que habla contigo”.

Jesús utilizó un encuentro cotidiano para ir al fondo de la necesidad de una persona: la mujer samaritana. Él la vio, conversó con ella, se ocupó de las necesidades de ambos, llegó al fondo de lo que ella en realidad necesitaba, y fue transparente en cuanto a quién era Él y a su mensaje. Desde el principio, Jesús en esta historia aborda las necesidades de la persona involucrada. Esto lo condujo a una rápida difusión de las nuevas de quién era Él. La mujer, llena de gozo, dejó su cántaro de agua en el pozo y volvió a su pueblo para decir a la gente, “Venid, ved a un hombre que me ha dicho todo cuanto he hecho. ¿No será éste el Cristo?” Y como resultado de su ir y decir, muchos de los samaritanos de aquel pueblo creyeron en Él.

Nuestra experiencia nos ha enseñado esta simple verdad: es importante ser tan transparente como sea posible cuando ingresamos a las comunidades. En primer lugar, si “escondemos” quiénes somos y nuestra relación con Cristo, y luego lo revelamos, ello nos conducirá al deterioro de la confianza que han depositado en nosotros y en el peor de los casos, a que nos expulsen de la comunidad. En segundo lugar, si somos seguidores de Jesucristo, ¿qué tenemos que esconder? Una y otra vez, cuando hemos declarado lo que somos, la gente de todos modos nos ha dado la bienvenida a sus comunidades. Mientras estemos trabajando bajo acuerdos y lineamientos locales, pocas comunidades ven inconvenientes en que seamos seguidores de Cristo. Hemos trabajado en comunidades socialistas, musulmanas, hinduistas, tribales, agnósticas, etc., con el mismo resultado - aun cuando somos seguidores de Cristo, en tanto hemos sido fieles a nuestra palabra en términos del programa de desarrollo y respetuosos de las culturas y tradiciones locales (así como de las leyes), hemos tenido un gran éxito en nuestro ingreso a casi cualquier lugar al que hemos ido.

Recientemente hablé con los miembros de uno de nuestros equipos en otro país. El grupo con quien desea trabajar practica una religión diferente y generalmente es hostil a la nuestra. El área donde viven es considerada de “acceso limitado” debido a los traficantes de poder que tratan de mantener alejadas a las personas de diferente fe y procedencia. El líder del equipo estaba un poco escéptico al principio sobre intentar trabajar en el área con los principios y enfoques que hemos aprendido en nuestra organización. Sin embargo, decidió intentarlo.

Cuando su equipo comenzó a trabajar con una de las primeras comunidades, la pregunta sobre “quiénes somos” para el público cobró importancia. Después de darse ánimos, entraron a la comunidad y en la primera reunión con un grupo numeroso de personas, les hicieron saber que su organización estaba allí para trabajar con ellos en calidad de socios para su desarrollo, pero que ellos eran seguidores de Cristo. Cuando los líderes de la comunidad les preguntaron qué significaba eso, aquel líder escéptico respondió: “Significa que haremos un buen trabajo de desarrollo en esta aldea y que vamos a vivir nuestras vidas y desarrollar nuestro programa de acuerdo a los principios de Dios establecidos en nuestra Biblia”. Luego de una breve discusión entre sus líderes, les extendieron la mano en señal de bienvenida y coparticipación, tanto al líder como a su organización.

Una y otra vez, esta misma historia ha ocurrido en muchos países y entre muchas personas. De vez en cuando, nos han negado la entrada y aún no tenemos claro si ha sido debido a nuestra fe o a otras razones. Conozco algunas organizaciones que “esconden” lo que son al principio, y muy frecuentemente no es nada agradable presenciar lo que sucede cuando “revelan” quiénes son en realidad uno o dos años más tarde.

Debemos recordar que el evangelio resulta ofensivo porque se abre paso a través de culturas y religiones al corazón mismo de la verdad que se encuentra en Cristo Jesús. Aun



el Apóstol Pablo dijo, “Porque la palabra de la cruz es locura a los que se pierden...; para los judíos ciertamente tropezadero, y para los gentiles locura...” (1Corintios 1:18,23). Podemos ser menos ofensivos si usamos términos como “seguidores de Jesús” en lugar de “cristianos”, término que tiene profundas connotaciones negativas para algunos; pero no podemos hacer el evangelio menos ofensivo porque es simplemente la verdad.

En una ocasión en cierto país, nos identificamos como “bautistas”, nuestro principal grupo de apoyo allá en los Estados Unidos. El grupo local con el que trabajábamos jamás había escuchado de los bautistas y manifestó que le agradábamos porque no éramos “cristianos”. Cuando le preguntamos quienes “eran los cristianos”, nos dijeron, “Ah, son esos que nos quitaron las tierras, quemaron nuestras aldeas y mataron a nuestra gente”.

¿Quiénes son ustedes cuando la gente les pregunta?

### **Resumen del capítulo**

- La forma en que ingresamos a una comunidad a hacer trabajo de desarrollo determina en gran medida la forma en que salimos de ella.
- Antes de entrar, debemos tener un claro conocimiento de quiénes somos, dónde estamos trabajando, qué criterio utilizamos para trabajar y cuál es el nivel apropiado de ingreso.
- A nuestro ingreso necesitamos desarrollar confianza, decidirnos a comprometer un tiempo significativo en la comunidad, buscar comprender las estructuras de poder local y los procesos de toma de decisiones, e identificar nuestros grupos base iniciales.
- La transparencia es una consideración muy importante para cualquier individuo u organización que desee comprometerse en trabajo de desarrollo.

## Capítulo 5

### LAS HERRAMIENTAS DEL DESARROLLO COMUNITARIO

*“Vayan a las personas, vivan con ellas, aprendan de ellas, ámenlas. Comiencen con lo que ellas saben, edifiquen sobre lo que ellas tienen...”* un antiguo poema chino

*“Entre ustedes no deberá haber pobres...Y así será, siempre y cuando obedezcas al Señor tu Dios y cumplas fielmente todos estos mandamientos que hoy te ordeno.”*

(Deuteronomio 15:4,5 NVI)

Así que ya entramos en la comunidad. Hemos escogido nuestra área de trabajo. Sabemos quiénes somos y cuáles son nuestras metas así como cuáles son nuestras limitaciones. Hemos establecido las relaciones iniciales y hemos cimentado la confianza necesaria para saber con qué individuos y grupo base vamos a empezar nuestro proyecto de desarrollo comunitario. El resto debería ser fácil, ¿verdad?

Al momento de entrar a la comunidad y lanzar nuestro programa, necesitamos comunicarnos mejor. De la perspectiva macro, ya contamos con la aprobación de los líderes de gobierno y otros poderes paralelos para poder estar en una comunidad en particular a un nivel específico. Sin embargo, estamos lejos de haber terminado; el verdadero trabajo solo está comenzando.

¿Cómo comunicamos con las personas y las comunidades de forma que abordemos sus necesidades más profundas? ¿Cómo nos abrimos paso entre las miles de necesidades que nos presentan y determinamos cuáles son las reales? ¿Cómo podemos estar seguros que no nos apropiamos de este proceso y que no está influido por nuestro sistema de valores o nuestras preferencias? ¿Cómo sabemos que lo que vamos a discutir es realmente lo que la comunidad espera que suceda? Y, ¿cómo nos aseguramos que toda la comunidad está representada y que no solamente una o dos voces fuertes son oídas en el proceso?

En la labor de desarrollo comunitario, felizmente tenemos una gran caja de herramientas útiles para nuestro trabajo. En este capítulo hablaremos de ellas, de forma que podamos relacionarlas con cada etapa del proceso. Al hacerlo recordemos que la mayoría de estas herramientas son multifuncionales y pueden ser usadas en pasos del proceso distintos a los que he descrito aquí. Necesitamos asimismo recordar que las herramientas no constituyen el foco de nuestros esfuerzos. Nuestro punto focal es hacer que la gente se abra y trabajemos juntos para solucionar sus problemas. Las herramientas presentadas aquí son simplemente herramientas.

## **El tamaño de una reunión comunitaria**

Frecuentemente surge la pregunta sobre cuántas personas deben estar presentes en una reunión comunitaria. En realidad, tenemos muy poco control sobre esto. Una reunión comunitaria legítima está abierta para que todos los miembros de la comunidad asistan y participen. En algunos lugares hemos empezado con más de 300 personas. Esta es un número difícil de manejar y de lograr que todos tengan una buena interacción y participación. Típicamente, las primeras reuniones son numerosas, pero el número de participantes comienza a disminuir a medida que pasa el tiempo.

Si hay muchos asistentes, tratamos de reunirlos en grupos de 5 a 10 miembros. Esto permite discusiones llenas de entusiasmo y facilita la participación de todos. Por lo tanto, si se presentan 300 personas a la primera reunión, llegado el momento de discusión e interacción, apliquemos estas herramientas y dividámoslos en 30 grupos de 10 personas. Cada uno de estos grupos hará lo mismo y los subgrupos se reportarán al grupo original, lo que dará lugar a valiosas discusiones y apreciaciones para la comunidad. Puede ser que esto sea una forma para que la comunidad descubra algunos problemas ocultos o bien, constituya una buena vía de validación de algunos de sus problemas prioritarios. Por ejemplo, ¿qué sucedería si 30 grupos estuvieran discutiendo los problemas de la comunidad y 28 de ellos identificaran a una buena fuente de agua potable como uno de sus necesidades prioritarias?

De nuevo, nuestra experiencia nos ha mostrado que tanto el involucramiento como el número total de participantes van a disminuir después de las primeras reuniones, hasta llegar finalmente a grupos manejables en relación a su tamaño y afinidad. En algunos casos, se formarán grupos con enfoques especiales como género, edad y aun ocupaciones/intereses. Ninguno de ellos es malo en tanto sus hallazgos estén de acuerdo con las metas y prioridades de toda la comunidad.

## **¿Qué debemos hacer en una reunión comunitaria?**

Otra pregunta común es acerca de los puntos que se tocan en una reunión comunitaria, especialmente en la primera. Yo les animaría a que planearan con anticipación e hicieran la reunión agradable e interesante. Por supuesto deseamos llegar a las herramientas de desarrollo, pero deberemos tomar tiempo especialmente en las primeras sesiones para presentarnos y conocernos mutuamente. Las actividades para romper el hielo, dependiendo de lo culturalmente apropiado, son una buena forma de empezar. Juegos simples que hagan que las personas se muevan e interactúen, o simplemente entonar canciones, son en general formas divertidas de empezar. Nosotros utilizamos canciones con gestos o movimientos ya que hacen que la gente se relaje dentro del grupo.

Una primera reunión típica puede incluir entre otras cosas:

1. Actividades romper el hielo.
2. Presentaciones individuales y de grupos (pueden usar juegos).
3. Una introducción sobre quiénes somos nosotros (en términos de organización), el motivo de la reunión y qué deseamos alcanzar. Dependiendo de la situación, podemos compartirles nuestro proceso de aprobación para trabajar en su comunidad y/o nuestras credenciales.
4. Algún tipo de respuesta de parte de los líderes del grupo.
5. Preguntas y respuestas para que se sientan cómodos.
6. Tal vez comenzar a usar las herramientas de nuestra caja.
7. Orar rogándole a Dios que bendiga nuestra misión, lo cual es delicado dependiendo de la fe de los miembros de la localidad, aunque yo he encontrado que la mayor parte de personas se muestran cuando menos respetuosas ante la solicitud de ayuda a un poder superior a nosotros mismos.

Recuerden, desde la primera reunión, ustedes darán la pauta de cómo ellos aceptarán, rechazarán o asimilarán el proceso de desarrollo. Asimismo, entre más hagan por las personas, más les permitirán ellas hacer a ustedes. Nuestra meta como trabajadores de desarrollo es facilitar el proceso, no ejecutarlo; así que, tan pronto como sea posible, debemos hacer que los participantes locales se involucren en dirigir las reuniones, utilicen las herramientas, y se hagan cargo de las discusiones. Como regla general, los participantes de la comunidad deben hablar o discutir el 80% del tiempo, mientras que nosotros sólo debemos participar el 20% restante.

### **Dos categorías básicas de herramientas**

Generalmente, hay dos categorías de herramientas usadas en el desarrollo comunitario: cualitativas y cuantitativas. Las cualitativas son herramientas descriptivas que nos permiten darnos cuenta, junto con la comunidad, cuáles son los problemas, las posibles soluciones y las acciones necesarias para abordar los asuntos de desarrollo. En las siguientes páginas, veremos un número de herramientas cualitativas por cada etapa del proceso de desarrollo. Aun cuando hay mucho más herramientas disponibles, limitaré mi exposición a una o dos por etapa; sin embargo, animo al lector a explorar otras herramientas para este tipo de trabajo. Las que presentamos en este capítulo son primordialmente las que han funcionado bien para nosotros durante los últimos años.

Las herramientas cuantitativas son aquellas usadas para medir y tomar decisiones acerca de las prioridades de la comunidad. Ellas son de clasificación (jerarquización o importancia), de puntaje y de ponderación (peso) y nos proporcionan una forma visible y tangible de ayudar a las comunidades a minimizar conflictos mientras hacen sus elecciones. Les presentaré tres categorías generales con sus respectivas herramientas.

## ***Herramientas cualitativas***

### **Herramientas para sensibilizar a la comunidad:**

Las principales herramientas que utilizamos para este primer paso en el proceso de desarrollo son: análisis de la situación, cronograma histórico y descripción o mapeo de la situación. Estas pueden estar en formatos orales o escritos, o aún mejor, algún tipo de representación gráfica de la situación que se ha presentado o se está presentando en la comunidad.

**Análisis de la situación** – Generalmente, convocamos a una reunión comunal para empezar a discutir los recursos y las situaciones pasadas, presentes, y las que ellos piensan que van a acontecer en el futuro. Esto constituye una buena herramienta para darnos cuenta cómo se perciben a ellos mismos y a su futuro. Por ejemplo, podemos pedirles que discutan y describan cómo era la comunidad hace 20 años, cómo es ahora, y cómo será dentro de otros 20 años, en relación a asuntos como el suministro de alimentos, agua, el trabajo, la productividad de la tierra, la salud, etc. Necesitamos recordar que éstas no son respuestas científicamente cuantitativas sino descripciones y percepciones vistas desde su perspectiva, las cuales nos proporcionarán, Dios mediante, un cuadro o tendencia de lo que ellos creen que está pasando. Esto también les ayuda a comenzar a discutir algunos asuntos y a exponer sus ideas entre ellos mismos, para aumentar su grado de conciencia sobre lo que todos los demás piensan que está pasando en su comunidad. Un análisis típico de la situación luciría como este:

**Figura 4.** Un análisis simple de la situación en la comunidad

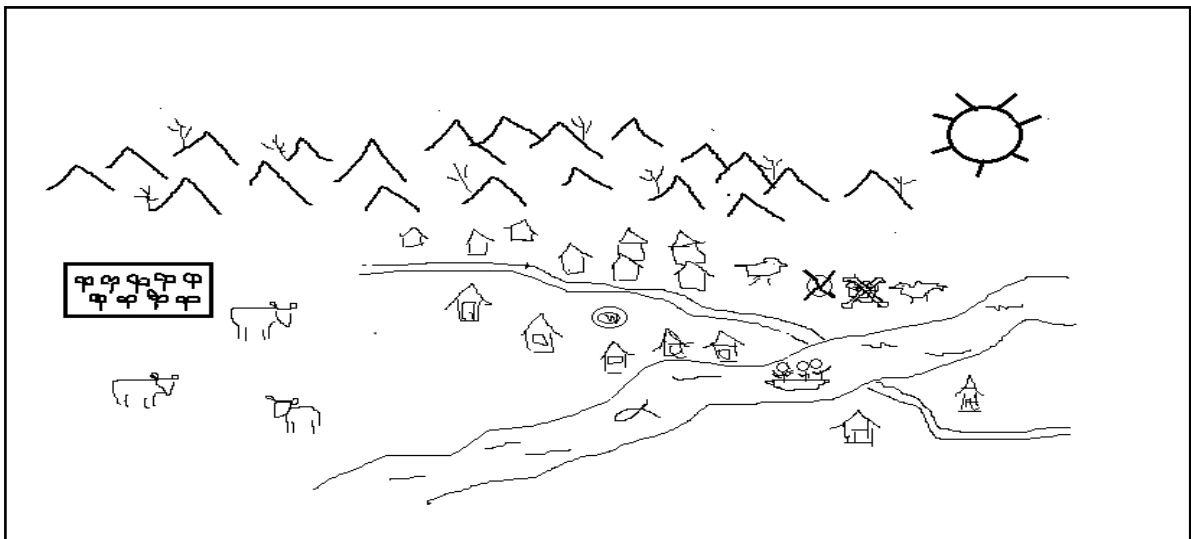
ASUNTO	HACE 20 AÑOS	ACTUALMENTE	DENTRO DE 20 AÑOS
ALIMENTOS	↑	↔	↓
AGUA	↔	↔	↓
SALUD	↓	↑	↔
INGRESOS	↓	↔	↓
BOSQUES	↑	↓	↓

Un sencillo diagrama de flechas puede ser usado para ilustrar visualmente la percepción de los grupos. Utilizamos las flechas hacia arriba para indicar un incremento, hacia abajo para indicar un descenso y hacia ambos lados para reflejar que no hay cambio. Por ejemplo, en la seguridad alimentaria, el grupo podría poner una flecha hacia arriba en la columna de “hace 20 años”, una hacia ambos lados en “actualmente” y una hacia abajo en “de aquí a 20 años”. Esto indicaría que ellos perciben la seguridad alimentaria como algo que se agrava con el tiempo. Esta herramienta nos ayuda a visualizar las tendencias que la comunidad percibe como verdaderas. En el caso anteriormente expuesto, parece que la comunidad tiene un punto de vista muy negativo con relación a su futuro. Esta herramienta podría ayudarlos a empezar a identificar algunos de los principales problemas que enfrentan.

**Cronograma histórico** – Éste refleja los eventos más importantes que han tenido lugar en la comunidad. Nos dirá mucho acerca de ellos y sus luchas, y esperemos que también de sus victorias. Es muy probable que también promueva una animada

discusión y edifique un buen sentido de comunidad al hacer que las personas recuerden juntas eventos significativos en su historia. Esto puede hacerse oral o visualmente. En algunos casos, podrían pedirle a la persona de mayor edad que cuente la historia de la aldea, o bien, ustedes pueden trazar una línea de tiempo de eventos de la aldea (sobre un papel, sobre el suelo, en una pizarra, etc.) En muchos casos, la comunidad no podrá proporcionar datos exactos, pero recuerden que buscamos eventos significativos y no documentos históricos confiables. Recordando, verbalizando o visualizando su historia, las personas pueden dirigirnos a descubrir cosas muy importantes.

**Descripción o mapeo de la situación** – Esta es una de nuestras herramientas favoritas de sensibilización y es generalmente aceptada de manera muy entusiasta por las comunidades. Consiste en pedirles que hagan un dibujo de su comunidad. Les pedimos que piensen que son un pájaro volando sobre la aldea. ¿Cómo la verían?



**Figura 5.** Ejemplo de un dibujo de su situación (mapa situacional)

Pueden dibujarlo en el suelo, pero generalmente les proveemos hojas grandes de papel con crayones o lápices. En grupos con alto índice de analfabetismo, este ejercicio puede tomar mucho tiempo pero nos hemos encontrado con personas que sin saber leer ni escribir resultan ser muy creativas cuando captan la idea y lo que es que tienen que hacer. Tratamos de incentivarlos a que incluyan puntos de referencia importantes como caminos, cuerpos de agua, montañas, casas y edificios, así como que reflejen su situación con los problemas que perciben.

Esta herramienta, cuando se combina con otras más adelante, es útil para idear un plan para abordar los problemas de la comunidad.

### **Herramientas para la identificación de problemas comunitarios:**

Las principales herramientas que utilizamos para identificar problemas son: discusiones en grupo, recorridos de reconocimiento por el territorio de la aldea, realización de encuestas a la comunidad y mapeo de su visión.

**Discusiones en grupo** – Cuando la comunidad comienza a organizarse, algunas veces surgen subgrupos que salen naturalmente de los grupos más grandes. Podemos mencionar grupos de mujeres, de jóvenes, de granjeros, etc., que tienen intereses especiales en problemas particulares. Por ejemplo, en una aldea en la que trabajamos, encontramos que en la primera reunión las personas se dividieron en subgrupos que tenían sus propios intereses en común. Los granjeros (que eran los que tomaban las decisiones, pero no los que trabajaban –eran las mujeres las que lo hacían), estaban interesados en ganado y nuevos cultivos. La mayoría de las mujeres estaban interesadas en clases de salud (incluyendo control de la natalidad), una nueva fuente de agua potable (porque ellas acarreaban el agua desde una gran distancia) y pequeños proyectos de generación de ingresos. Por otro lado, los jóvenes estaban interesados en hacer algo como un sencillo cancha deportiva para la aldea. Logramos hacer que se pusieran de acuerdo en su principal grupo de interés, establecieran sus necesidades y preocupaciones prioritarias, y luego las presentaron junto con los otros grupos a toda la comunidad. Ningún problema o punto de la agenda pudo ser abordado inmediatamente, pero fue un buen punto de partida donde la gente escuchó una gran variedad de preocupaciones y al mismo tiempo pudieron ver todas las necesidades de la aldea.

**Recorridos de reconocimiento por el territorio de la aldea** – Algunas veces, una sencilla caminata por la aldea, en el que un grupo de representantes de la comunidad visual o verbalmente identifiquen problemas, es una herramienta útil. Esto casi siempre funciona en una sola ocasión pero puede ayudar a todo el grupo a ver los problemas directamente. De igual forma, puede conducir al descubrimiento de problemas ocultos cuando los miembros comiencen a discutir los problemas entre ellos. Esta es una buena herramienta pero no debe ser sobreutilizada.

**Realización de encuestas en la comunidad** – Pueden realizarse encuestas (formales e informales) en una reunión grupal para ayudar a identificar problemas existentes; sin embargo, por tratarse de una orientación más individual que de grupo, elegimos utilizarlas con moderación.

**Mapeo de su visión** – Esta herramienta es clave para identificar los problemas, y combinada con el mapeo de su situación, puede ser una excelente herramienta para determinar la percepción que tienen las personas de la comunidad. Es generalmente una

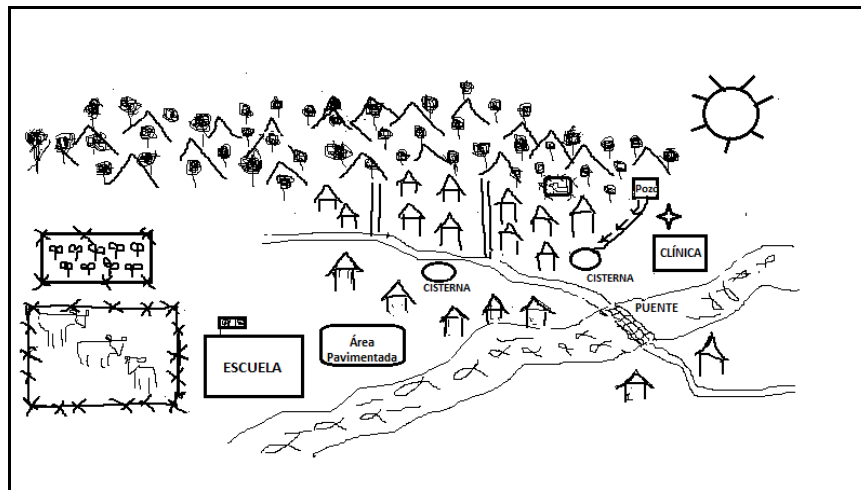


herramienta divertida y al mismo tiempo una parte interesante y memorable de nuestras reuniones con la aldea. En este ejercicio, ayudamos a las personas a soñar y a hacer un dibujo (similar al del mapa situacional) de cómo luciría su aldea ideal. En otras palabras, si pudieran tener una aldea perfecta, ¿qué incluiría? Les solicitamos que usen el formato básico del mapa situacional (para compararlo) y que usen los mismos puntos de referencia como caminos, cuerpos de agua, etc. La diferencia en este mapa, sin embargo, es que ellos dibujan a su comunidad como si todos los problemas estuvieran resueltos y vivieran ahora en un sitio ideal.

**Figura 6.** Ejemplo de un mapa de visión

**Nuestra aldea:**

**Mapa de nuestra visión:**



Al comparar el mapa de su situación con el mapa de su visión, la comunidad puede identificar los problemas que necesita resolver para lograr que se produzca el desarrollo. El mapa de su visión les permite soñar y a nosotros nos proporciona la clave para comprender esos sueños y deseos para una vida mejor. Nosotros les instamos a conservar este mapa para futuras referencias así como a consultarlo de vez en cuando a fin de ver el progreso en alcanzar sus metas. En muchas oportunidades, las comunidades colocan este mapa en un lugar público como el salón comunal o las oficinas municipales y lo usan como un recordatorio visual de sus metas.

Si comparamos el mapa de su visión con el mapa de su situación, podemos comenzar a identificar problemas que la comunidad percibe. Por ejemplo, las mejoras identificadas en el mapa de la visión pueden incluir:

1. Animales encorralados y cultivos cercados
2. El camino de acceso mejorado y con un puente
3. Más peces en el río
4. Montañas reforestadas

5. Un buen sistema de agua
6. Casas con baños
7. Una escuela
8. Una clínica
9. Un área pavimentada para varios usos (deportes, secado de semillas, etc.)

### **Herramientas para el análisis de los problemas de la comunidad:**

Después de hacer una lista de los problemas que la comunidad enfrenta, deseamos estar seguros que dedicamos el tiempo para analizarlos. Hacerlo nos ayuda a entenderlos mejor en términos de alcance, validez y hasta de posibilidad de realización. Utilizamos el término “triangular” para describir el proceso de análisis del problema. Esto significa que deseamos ver los problemas desde múltiples ángulos para verlo claramente. La triangulación también ayuda a la comunidad a distinguir las necesidades reales de las que sólo creen que lo son.

Las herramientas comúnmente utilizadas en el análisis de los problemas son: clasificación por preferencia, calendarización y herramientas de causa y efecto. La de causa y efecto que más utilizamos es el diagrama de árbol.

**Clasificación por preferencia** – En esta etapa usaremos algunas de las herramientas cuantitativas (discutidas más adelante) para empezar a dar prioridad a lo que se perciben como los retos más inmediatos para el desarrollo de la comunidad y que por supuesto hay que abordarlos primero. Es bueno usar la técnica de las diez semillas para cuantificar las decisiones cuando observemos múltiples problemas y tenemos que escoger la más importante. Reiteramos, hablaremos de esto más adelante. El principal objetivo aquí es reducir nuestros problemas a más o menos cuatro o cinco del total identificado por la comunidad. Ellos pudieron haber identificado inicialmente 20 o 30 problemas pero muchos de ellos son menores y resulta difícil abordarlos todos al mismo tiempo. Clasificarlos por preferencia nos ayudará a comenzar a reducir el enfoque a unos cuantos.

**Calendarización** – Después de la clasificación por preferencia, necesitamos ver los problemas identificados como prioritarios desde diferentes perspectivas. Una forma de hacerlo es verlos de acuerdo a su frecuencia e importancia en relación a las estaciones o al calendario. Esto ayudará a la comunidad a visualizar las tendencias en los problemas (a lo largo del tiempo, debido a las estaciones, etc.) y también será útil para determinar el plan de acción en términos de tiempo. Puede también ayudarles a visualizar la prioridad del problema dentro del marco de las labores anuales. Esto es muy importante para las comunidades rurales, cuyas vidas son planeadas en base a ciclos agrícolas y estaciones. Asimismo, las tendencias del clima pueden dar una percepción adicional de los problemas de la comunidad como “carreteras en mal estado” identificadas como de alta prioridad

durante la época de lluvia, etc. Algo más que sucede frecuentemente durante el uso de esta herramienta es que los miembros de la comunidad comienzan a establecer conexiones entre los problemas como que la situación de los caminos empeora en la época lluviosa y que esto contribuye a un incremento en problemas de salud por no poder llegar donde está el doctor. En breve, ellos comienzan a ver la “red” de causas y efectos en los problemas comunales.

**Figura 7.** Una típica calendarización de problemas

Problema	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Comida escasa	Alta	Alta	Alta	Med	Baja	Baja	Baja	Med	Baja	Baja	Baja	Med
Agua Escasa	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
Poca Salud	Med	Baja	Med	Med	Alta	Alta	Med	Med	Alta	Alta	Med	Baja
Bajos Ingresos	Alta	Alta	Alta	Med	Baja	Baja	Baja	Med	Baja	Baja	Med	Med
Deforestación	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

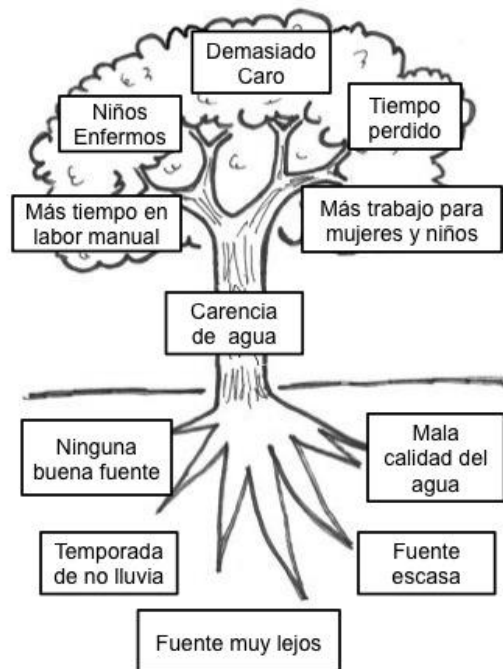
Clave: “Alta” = Alta incidencia del problema  
 “Med”= Mediana incidencia del problema  
 “Baja”= Baja incidencia del problema

En el calendario anterior, los aldeanos pueden ver patrones en los problemas. Por ejemplo, cuando la comida es escasa, los ingresos también son escasos. Por el contrario, la comida y el ingreso están más disponibles en la época de lluvias (de mayo a julio y de septiembre a noviembre) porque es tiempo de cosecha. El ingreso es mayor porque en la mayoría de comunidades rurales, el exceso de alimentos producidos se vende y se convierte en ingresos. Por otro lado, lo contrario sucede con la salud. Cuando llegue la estación lluviosa, llegan con ella las mayores enfermedades como la malaria, el cólera y la disentería. En el caso arriba expuesto, la falta de agua y los escasos bosques son problemas de alta incidencia de manera constante.

**Herramientas de causa y efecto o “diagrama de árbol”** – Otra herramienta útil para analizar un problema desde diferentes perspectivas es el análisis de causa y efecto o “diagrama de árbol”. La meta en este ejercicio es que la comunidad discuta y formule ideas sobre cuáles son las “causas” detrás de un problema en particular y los “efectos” que se derivan de cada causa. Generalmente lo describimos como un árbol en el cual las “causas” son las raíces y los “efectos” los frutos. Podemos incluso pedirles que

dibujen un árbol para que lo visualicen y luego escriban el problema que se está discutiendo en el tronco. Así empieza la lluvia de ideas y ellos colocan las causas de su problema en las raíces. Seguidamente, comienzan a dibujar los frutos o efectos en las ramas. Por ejemplo, si identifican la “falta de agua” como su problema principal (el tronco del árbol), pueden escribir en las raíces (causas) “no hay una buena fuente”, “las fuentes de agua están muy lejos del pueblo”, “el agua está contaminada”, “no hay un buen suministro”, “estación seca”, etc. Después de identificar el problema principal y la raíz de las causas, comenzarán a aportar ideas y a anotar los efectos o “frutos” que surgen como resultado del problema. Usando este ejemplo podrían decir algo como, “más trabajo para las mujeres – largo trecho para acarrearla”, “niños enfermos”, “es muy caro comprar agua”, “mucho tiempo perdido haciendo fila para sacarla”, etc. Entonces, su diagrama de árbol para el problema de falta de agua luciría así:

**Figura 8.** Diagrama de árbol para análisis de un problema



Las herramientas de causa y efecto como el diagrama de árbol, pueden ser usadas con todos los problemas prioritarios que la aldea identifica, ya que no solamente muestra información acerca del problema, sino también ayuda a la comunidad a empezar a pensar sobre el aspecto práctico, o no práctico, de abordar ciertos problemas en su lista. Por ejemplo, una causa de la falta de agua podría ser el verano durante el cual hay menos agua disponible. Esto les aclararía que hay muchas causas a las que prácticamente no se les puede dar solución. Otra ventaja de esta herramienta es que les ayuda a identificar dónde van a emplear sus energías en solucionar un problema. Frecuentemente le preguntamos a la comunidad qué tratarían de curar si tuvieran un árbol enfermo, ¿los

frutos o las raíces? Ellos contestarían, “las raíces, por supuesto”. Entonces podemos comparar esto con los problemas de la aldea. Si las “raíces” son las causas y los “frutos” son los efectos, a cuál de ellos les tratamos de encontrar solución, ¿a las causas o a los efectos?

### **Herramientas para la identificación de soluciones comunitarias:**

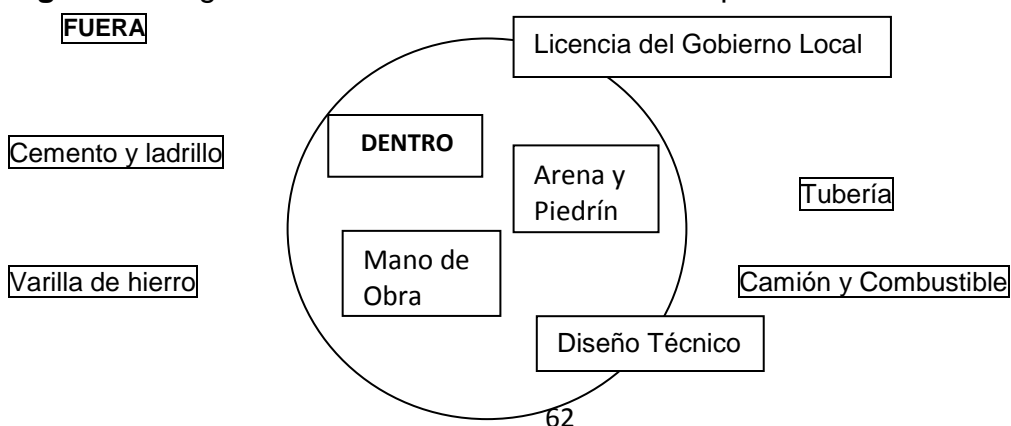
Después de identificar los problemas en una comunidad usando las herramientas discutidas y habiendo establecido los problemas prioritarios, pasamos a la identificación de las soluciones. Idealmente, a través de las reuniones y la interacción que hemos llevado a cabo con la comunidad, habremos podido reducir todas las prioridades a un solo problema que la aldea haya visto como importante y con posibilidades de realizarse. Estaremos más adelante estableciendo un plan de desarrollo comprensible basado en todo el conocimiento recabado, pero es fundamental formular un proyecto inicial que resuelve un problema y lleva la comunidad a través del ciclo de desarrollo por primera vez. Por esta razón, tratamos de ayudarles a encaminarse hacia un primer proyecto simple pero alcanzable. Cualquier proyecto que escojan es, en teoría, aceptable. Nuestro principal objetivo como facilitadores es ser capaces de completar el ciclo completo de desarrollo en un tiempo relativamente corto, con la esperanza de tener éxito.

Las principales herramientas que utilizamos para la identificación de soluciones están basadas en las herramientas de análisis expuestas anteriormente, como la del diagrama del árbol. Esto puede hacerse con grupos que aporten lluvias de ideas para cada posible solución. Un recurso de análisis usando el diagrama de Venn puede también ayudar a la comunidad a ver qué tan prácticas son realmente las soluciones propuestas.

**Identificación de soluciones usando el diagrama de árbol** – En esta etapa del proceso, podemos usar el diagrama hecho por cada grupo y pedirles que aporten una lluvia de ideas con posibles soluciones para cada causa identificada. Debemos alentarlos a dar por cada causa, tantas soluciones como sea posible y a discutir las posibilidades de poner en práctica cada una de esas soluciones. En la mayoría de los casos, comienzan a surgir patrones a medida que los grupos se dan cuenta que hay algunas causas para las que, probablemente, no puedan encontrar solución (falta de agua debida a la llegada del verano, puesto que no pueden cambiar el hecho de que cada año llega esa estación). En algunos casos, comenzarán a ver que surge una solución común que resulta claro que es posible usarla para resolver el problema (detectar una buena fuente de agua más cerca de la aldea reduciría la larga caminata de las mujeres para ir a traerla, les proporcionaría más cantidad y mejor calidad del vital líquido, mejoraría la salud de los niños, etc.). Este es un momento emocionante en el que la comunidad, trabajando unida, comienza a unificar su criterio en cuanto a la solución de sus problemas.

**Mapeo de recursos o Diagramas de Venn** – Vamos a suponer que la comunidad ha decidido inicialmente trabajar en un problema: la falta de agua en la aldea. Digamos que han identificado dos o tres soluciones posibles como: perforar un pozo profundo en la aldea, traer agua entubada desde una nueva fuente que está a tres kilómetros de distancia, o instalar un sistema de filtración del agua con la que cuentan. Todas estas soluciones tienen pros y contras, y hay varias personas que apoyan a cada una de ellas. ¿Cómo tomar la decisión? Pues una herramienta que nos ayuda a determinar tanto la factibilidad como la capacidad de implementar un proyecto es el mapeo de recursos utilizando el diagrama de Venn. Por cada solución, animamos a los miembros de la comunidad a hacer una lista de todos los recursos que van a necesitar para llevar a cabo tal acción. Esta lista debe incluir entre otros aspectos, elementos físicos (materiales, recursos naturales, etc.), trámites (permisos, aprobaciones, etc.) y herramientas financieras (un presupuesto, etc.). Por ejemplo, para la solución “traer agua entubada desde una fuente que está a tres kilómetros de distancia”, la comunidad puede presentar una lista de recursos necesarios como: 1) tres kilómetros de tubo; 2) mano de obra para instalarla; 3) diseño técnico; 4) cemento y ladrillos para los depósitos; 5) arena y piedrín para la mezcla de concreto; 6) varillas de hierro para reforzamiento; 7) un camión y combustible para acarreo; 8) permiso del dueño del terreno donde se ubica la fuente y de los dueños de los terrenos por donde va a pasar el tubo; y, 9) la licencia de las autoridades del gobierno local para la ejecución del proyecto. Les solicitamos entonces que dibujen un gran círculo en una hoja de papel. Este círculo representa la comunidad y su proyecto, el nuevo sistema de agua. Luego les pedimos que indiquen en el papel el lugar donde se encuentran cada uno de los recursos en relación con la comunidad. Si la comunidad no tiene algunos recursos a mano, deben ponerlos fuera del círculo (cemento y ladrillos para construir el depósito, varillas de hierro para refuerzo, el camión para acarreo, etc.). Por otro lado, si la comunidad tiene otros recursos, deben ponerlos dentro del círculo (mano de obra, arena y piedrín, etc.). Si hay algún recurso que esté en parte en la comunidad y en parte fuera de ella, deben colocarlo en la orilla del círculo (la licencia del gobierno local, el diseño técnico, etc.) Este diagrama luciría como este:

**Figura 9.** Diagrama de Venn/Análisis de recursos para un sistema de agua



Si se completa un diagrama como éste para cada una de las tres posibles soluciones planteadas, generalmente les resulta muy evidente cuál es la mejor. Recuerden, ellos deciden tanto el problema como la solución. Estas herramientas son formas de ayudarles a ver los problemas y las soluciones desde varias perspectivas con el fin de encontrar la manera que mejor se ajuste a la comunidad. En términos generales, las soluciones con más recursos “dentro” que “fuera” son las más factibles y realizables ya que la comunidad tiene mayor control sobre estos recursos.

### **Herramientas para la planificación comunitaria:**

Llegado este momento, espero que ustedes puedan ver la evolución alcanzada con la utilización de las herramientas de desarrollo. Los miembros de la comunidad se dan cuenta de sus problemas y probablemente han identificado algunos que estaban ocultos. Han analizado esos problemas para entenderlos mejor y han encontrado posibles soluciones. Más aún, han establecido cuáles son sus prioridades y ya tienen una idea clara de cuál es la mejor solución para el problema que van a abordar. Ahora es el tiempo de desarrollar el plan de acción.

Hay varios modelos para diseñar un plan de acción. He animado a las comunidades a hacerlo tan simple como sea posible en el proceso inicial y luego les dejo ampliarlo y hacerlo más complejo más adelante. A mí me parece que cuando han desarrollado la habilidad de hacer un plan de acción básico, pueden continuar haciendo lo que deseen.

En un plan de acción simple, regresamos al diagrama de Venn y revisamos las cosas que necesitamos para desarrollar el proyecto que va a solucionar el problema principal. Usando el problema de falta de agua y el proyecto de detectar una fuente como solución, la comunidad diseñará un plan que básicamente responda a las siguientes preguntas: *¿qué?*, *¿quién?*, *¿cuándo?*, *¿cómo?* y *¿con qué?* Un ejemplo de ese plan de acción luciría así:

**Figura 10.** Un plan de acción sencillo

Qué	Quién	Cuándo	Cómo	Con qué
1) La comunidad diseña el plan.	Juan y Diego	La próxima semana	Estudio y planos con presupuestos	Recursos locales
2) Se presenta el plan a la comunidad para aprobación	Sara	15 de abril	Se convoca a una reunión comunitaria	Recursos locales
3) Se lleva el plan aprobado a la autoridad respectiva	Comité de desarrollo comunitario	1 de mayo - Durante la reunión distrital	El líder comunitario solicita audiencia	Los líderes necesitan fondos para viáticos
4) Se solicita técnico de fuera para verificar el plan	Presidente del comité	1 de mayo Durante la reunión distrital	Se presenta solicitud formal por escrito	Se solicita un técnico del gobierno o de una ONG
5) Se presenta el plan revisado a la comunidad	Sara	Dentro del mes que fue revisado	Se convoca a una reunión comunitaria	El técnico de fuera hace la presentación
6) Se reúnen los materiales locales	Juan (está a cargo)	Dentro del mes que fue revisado	Se asignan tareas	Reunir los materiales locales
7) Se reúnen los materiales de fuera	Comité de desarrollo comunitario	Dentro del mes que fue revisado	Solicitud formal al gobierno y ONGs	Recursos locales

El plan anterior requiere los recursos y acciones básicas identificadas en el diagrama de Venn y los coloca bajo la columna “qué”. La comunidad llena los otros espacios como “quién lo hará”, “cuándo necesita hacerse”, “cómo se va a hacer”, “con qué recursos se hará”. En el momento de hacer la lista de los “qué”, yo animo al grupo a que trate de pensar no sólo en lo que se necesita sino lo que se necesita primero. Esta de ninguna manera es una herramienta perfecta de planificación, pero he encontrado que resulta sencilla y efectiva para la mayoría de los grupos.

### **Herramientas para la implementación del plan comunitario**

Luego que el plan es completado, les sugerimos que documenten o dejen por escrito lo que han decidido y lo reporten a toda la comunidad. La presentación a toda la comunidad y a otros líderes comunitarios ayudará a validar las acciones que se planean tomar y con mucha probabilidad creará entusiasmo y participación. Al principio del proceso, comenzamos con un grupo numeroso pero mientras avanzamos, algunos se retirarán o simplemente no participarán desde el principio. Cuando el grupo base desarrolle su primer plan y proyecto, generalmente se genera un nuevo interés comunitario y los que se han retirado pueden integrarse nuevamente. Asimismo, presentar el plan a toda la comunidad incrementa el sentimiento de propiedad del proyecto y les proporciona una oportunidad de retroalimentarse; además, la presentación en sí misma les creará la responsabilidad de abrirse camino con otros planes. La presentación a la comunidad y la validación del plan es un paso importante en esta etapa del proceso.



## **Herramientas para el monitoreo y la evaluación comunitaria**

El trabajo está hecho. El plan está listo. Ha sido presentado a los líderes. ¿Cómo procede la comunidad ahora para asegurarse que la calidad y la acción oportuna están teniendo lugar de acuerdo a lo planeado?

En esta etapa, el grupo puede nombrar un inspector de la propia comunidad para “monitorear” el proyecto. Mejor aún, pueden conformar un comité de supervisión y control para asegurarse que el plan de acción está siendo implementado. Las reuniones regulares de grupo, establecidas desde el principio del proceso, son clave para asegurar que todo se está haciendo a tiempo. La comunidad debe haber desarrollado el costumbre de reunirse regularmente y estas sesiones pueden servir como el foro de monitoreo y evaluación. También pueden realizarse inspecciones de campo por el comité.

Una herramienta que les enseñamos a usar en esta etapa es el llamado “análisis comparativo” o “análisis de la brecha”. Esto es simplemente preguntarse: “¿Qué se supone que debería estar hecho?, ¿Qué es lo que en realidad se hizo? y ¿Cuál es la brecha que necesitamos cerrar para que lo que debe hacerse se haga? Hacer un sencillo cuadro con estos tres encabezados y llenarlo con cada paso importante del plan puede conducir a la identificación de las medidas necesarias para volver a encarrilar el proyecto.

## **Herramientas para la celebración comunitaria**

Cuando la comunidad ha alcanzado un objetivo particular o completado un proyecto, no olviden que debe haber un tiempo de celebración. Esta celebración no tiene que ser formal pero debe involucrar a tantos miembros de la comunidad como sea posible, a fin de que todos se lleven el crédito y celebren sus logros. Muchas comunidades jamás han celebrado sus éxitos y hacerlo puede constituir un evento positivo para inspirar confianza para futuros proyectos. Puede también ser una buena oportunidad para que los líderes del primer proyecto aborden al grupo base instándolo a comenzar a trabajar en otros problemas. En estas celebraciones, se pueden colocar mapas situacionales, mapas de su visión y otras herramientas para explicar el proceso por el que pasaron a aquellos que no fueron parte del primer grupo. En algunos casos, hemos visto a aldeas invitar a comunidades vecinas a unirse a su celebración y aprovechar para presentarles el proceso de desarrollo comunitario.

Una clave para el facilitador de desarrollo es ser parte de la celebración pero no dirigirla. La victoria es de la comunidad y el crédito necesita ser reflejado en los miembros de la comunidad que participaron en el proyecto. Asimismo, un papel clave del facilitador de desarrollo en esta etapa es animar a los grupos comunitarios a avanzar hacia mejores y mayores proyectos. El facilitador puede ayudar a facilitar el proceso nuevamente, pero en un buen proceso de desarrollo, los miembros de la comunidad local deben tomar más y más posesión, liderazgo e iniciativa en llevar a cabo las reuniones de desarrollo comunitario.

## ***Herramientas cuantitativas***

Las herramientas presentadas y discutidas anteriormente por cada etapa del ciclo de desarrollo son en su mayor parte, herramientas cualitativas. En otras palabras, son herramientas utilizadas para “calificar” o describir el resultado deseado en cada etapa.

En conjunto con las herramientas cualitativas, también necesitamos una forma de ayudar a los grupos a cuantificar sus decisiones. Es por eso que contamos con un juego de herramientas cuantitativas como las de clasificación (jerarquización o importancia), puntaje y ponderación (peso). Estas herramientas, al igual que las cualitativas, son de mayor utilidad si ayudan a visualizar la capacidad y el rendimiento de la comunidad y la hacen participativa y orientada a la acción. Son primordialmente utilizadas para otorgar valor a un asunto comparado con otro y ayuda al grupo en proceso a tomar decisiones basadas en sus preferencias y percepciones.

**Clasificación o jerarquización** – La clasificación es probablemente la forma más sencilla de una herramienta cuantitativa. Generalmente usamos los términos “alto”, “mediano” y “bajo” para dar valor a algo o para distinguir entre los valores de varios asuntos. Por ejemplo, en el problema del agua de la aldea mencionado anteriormente, se escogieron tres posibles soluciones para remediarlo: cavar un pozo profundo en la aldea, traer agua entubada de una fuente situada a tres kilómetros de distancia, o instalar un sistema de filtración para el agua con la que cuentan. Todas estas soluciones tienen su propio mérito y tal vez los aldeanos están realmente divididos en cuanto a cuál escoger. Una herramienta cuantitativa como la clasificación o jerarquización puede ayudar a romper el hielo y encaminar el grupo hacia una de las soluciones. Les pediremos que dibujen un cuadro o matriz con la lista de las tres posibles soluciones en una columna, dejando otra columna en blanco a la derecha de cada solución propuesta, y cada persona del grupo clasifica las soluciones como de “alta”, “mediana” y “baja” prioridad. Si hubiera 30 personas en el grupo, tendrían que haber 30 clasificaciones por cada solución.

En este caso, la solución con más “altas” resulta la favorecida por el grupo. Esta no es una forma científica de hacerlo y la comunidad puede tomar una decisión diferente al ver el resultado, pero es una herramienta útil para ayudarlos a encontrar una salida cuando parezcan estar estancados en una decisión.

**Figura 11.** Una forma sencilla de clasificación

SOLUCIÓN	CLASIFICACIÓN	
CAVAR UN POZO PROFUNDO	baja, med, alta, baja, med, med, baja, med, baja, baja, med, baja, med, baja, alta, baja, baja, alta, med, baja, alta, med, baja, baja, med, baja, med, baja, baja, alta	Alta= 5 Mediana= 10 Baja= 15
TRAER AGUA ENTUBADA DESDE UNA DISTANCIA DE 3 KILÓMETROS	alta, alta, med, baja, alta, med, alta, med, baja, alta, alta, med, alta, baja, med, alta, med, alta, med, baja, alta, alta, med, med, alta, alta, alta, alta, alta, med.	Alta= 16 Mediana= 10 Baja= 4
SISTEMA DE FILTRACIÓN O PURIFICACIÓN	med, med, alta, med, alta, med, baja, med, alta, med, alta, baja, med, alta, baja, med, baja, med, alta, med, baja, med, alta, med, baja, med, alta, med, baja, med.	Alta= 8 Mediana= 15 Baja= 7

**Puntaje** – El puntaje es similar a la clasificación y es realizado básicamente de la misma forma. Sin embargo, este método resulta más útil con un grupo más alfabetizado. Usando el ejemplo de escoger entre tres soluciones al mismo problema del agua, se elabora una matriz similar pero en lugar de clasificar cada celda como alta, mediada o baja, se le asigna un número en la escala de 1 a 10 que va a dar una puntuación a cada solución propuesta. Si “10” representara el nivel más alto y “1” el nivel más bajo, la puntuación luciría así:

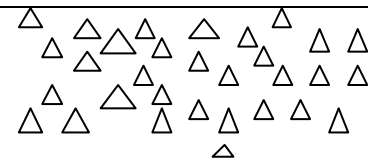
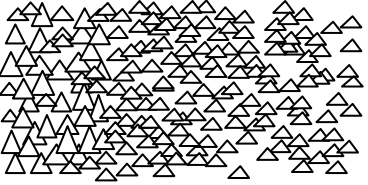
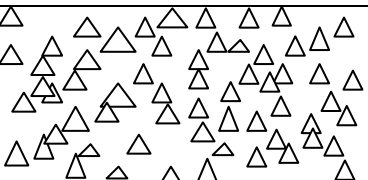
**Figura 12.** Un ejercicio sencillo de puntaje

SOLUCIÓN	PUNTEO	
CAVAR UN POZO PROFUNDO	2 4 2 4 3 4 3 4 3 2 3 2 2 4 2 4 2 2 3 4 3 4 2 4 2 3 3 4 3 3	Promedio = 3
TRAER AGUA ENTUBADA DESDE UNA DISTANCIA DE 3 KILÓMETROS	10 8 9 10 8 10 8 8 10 9 8 8 9 9 9 8 8 8 9 10 10 9 10 8 9 10 9 10 9 10	Promedio= 9
SISTEMA DE FILTRACIÓN O PURIFICACIÓN	4 4 6 4 5 4 6 4 5 4 4 5 6 5 4 5 4 6 5 4 5 6 6 5 6 6 5 6 5 6	Promedio= 5

En este caso al igual que en el primero, la celda con mayor puntaje indica la solución preferida y las de menor puntaje serían en teoría, las menos deseadas. Les reitero que esta herramienta se trabaja mejor con grupos con mayor educación formal.

**Ponderación** – Esta herramienta es similar a las dos anteriores pero tiende a funcionar mejor con personas que prefieren aprender de forma visual. En este método, las valorizaciones se hacen con objetos de peso o propiedades físicas como piedras, semillas o cualquier otro objeto que esté disponible abundantemente en la localidad y sea suficientemente pequeño para ser usado en el ejercicio. A cada miembro del grupo se les da el mismo número de piedras o semillas y se les indica que cada una representa un voto. De esta forma, si tienen un grupo de 30 personas que van a tomar una decisión con respecto a tres soluciones, se dibuja el mismo cuadro o matriz usado anteriormente y luego se le da a cada persona 10 piedras o semillas. Es preferible usar semillas o granos (del mismo tipo) porque son más uniformes y dan un mejor efecto visual al ejercicio. En conjunto tendrán 300 semillas para colocarlos en el cuadro. Se les pide que las coloquen al lado de la solución que consideran mejor. Pueden poner las 10 semillas en una solución, o colocar 5 semillas en una, tres en otra y dos en otra. Ellos las colocan como deseen. Para hacerlo confidencial, una bolsa de papel o lata puede colocarse al lado de cada cuadro y ellos pueden anónimamente colocar sus semillas en la bolsa o lata correspondiente. Esto evita la presión y les ayuda a no experimentar desprestigio al votar en público. Al terminar el ejercicio, todos podrán ver el “peso” que dieron en conjunto a cada solución y determinar por cuál deben decidirse basado en la preferencia del grupo.

**Figura 13.** Ejemplo de un ejercicio usando el método de las 10 semillas

SOLUCIÓN	PUNTEO	
CAVAR UN POZO PROFUNDO		Semillas = 30
TRAER AGUA ENTUBADA DESDE UNA DISTANCIA DE 3 KILÓMETROS		Semillas = 210
SISTEMA DE FILTRACIÓN O PURIFICACIÓN		Semillas = 60

## **Recordatorios y notas acerca de las herramientas**

- ❖ *El enfoque no está en las herramientas* – A veces, nos sentimos tentados a quedarnos inmersos en el uso de las herramientas. Es agradable tener un mapa que luzca muy bien, un plan eficiente, etc., pero debemos recordar que las herramientas son un vehículo para movernos hacia una buena participación e interacción comunitaria. No estamos construyendo “herramientas” sino más bien cualidades, como sentido de comunidad, confianza y capacidades. Las herramientas son sólo herramientas.
- ❖ *Reuniones... la mejor herramienta* – Una de las herramientas más pasada por alto en el proceso de desarrollo es el sencillo arte de hacer que la gente se reúna. Las reuniones productivas que dan como resultado que la gente discuta sus problemas y encuentre formas para resolverlos son herramientas efectivas para el desarrollo comunitario. Notarán que en todas las etapas del proceso comunitario tenemos reuniones. Podemos decir que las reuniones comunales son el “pilar” del proceso de desarrollo comunitario.
- ❖ *Usen herramientas culturalmente adecuadas* – Hemos presentado varios tipos de herramientas. Hay muchas más herramientas de desarrollo comunitario disponibles para los facilitadores de desarrollo. Ninguna herramienta es la adecuada para todas las situaciones. Además, es importante ser cuidadosos y aprender cuáles herramientas son tantas adecuadas para la comunicación, como culturalmente apropiadas también.
- ❖ *Cuando sea posible, utilicen materiales disponibles localmente* – Con muchas de las herramientas, usamos papel, pluma y otros materiales que pueden o no encontrarse en el pueblo. Recomendamos a los facilitadores de desarrollo en el campo que sean creativos y usen lo que está localmente disponible. Esto hará el ejercicio más real, reproducible y hará que la gente se sienta a gusto (¡no usen nuevas tecnologías!).
- ❖ *Las herramientas pertenecen a las personas; dejen que ellas lo hagan* – Tenemos un dicho para las reuniones de desarrollo que reza, “den la pluma al aldeano”. En otras palabras, durante la reunión, nuestro objetivo es hacer que los miembros de la comunidad hablen y participen. No debemos estar enseñándoles y mostrándoles cómo usar las herramientas al punto de que nos convirtamos en directores de la reunión. Las instrucciones mínimas pero claras son generalmente suficientes para motivarlos a actuar. No duden en permitirles que batallen un poco con las herramientas. Después de todo, se trata de un proceso de aprendizaje.

- ❖ *Las herramientas no son científicas sino más bien “de percepción”* – Necesitamos recordarnos continuamente que los resultados de los ejercicios son más enfocados a la perspectiva y a la percepción de la gente que a los datos concretos. Los mapas, las clasificaciones y el análisis son la realidad que los pobladores ven y pueden contradecir la lógica convencional. Sin embargo, a menos que una decisión sea obviamente dañina o cause detrimento a la comunidad, debemos mantener la mente abierta y permitir a la comunidad implementar sus propias decisiones. Después de todo, es su comunidad, no la nuestra.
- ❖ *Dedique el tiempo necesario para el uso de las herramientas. Se trata de interactuar y descubrir, más que de quedar con un “producto”* – Lo divertido está en el viaje. Muchas veces, nosotros, los facilitadores de desarrollo, deseamos apresurarnos y obtener un producto terminado que podamos mostrar y colgar sobre una pared. Aun los miembros de la comunidad caen en la trampa de competir para terminar más rápido o llegar con el mejor resultado. Necesitamos calmarnos y darnos cuenta que el proceso de utilización de la herramienta tiende a ser más importante que el resultado obtenido. Cómo trabaje la gente unida, cómo se escuchen unos a otros y cómo aprendan a tomar decisiones en comunidad puede constituir los productos derivados más importantes de la utilización de herramientas como éstas.
- ❖ *Sean creativos; las herramientas no son perfectas* – Como dije anteriormente, hay un millón de herramientas de desarrollo comunitario. De la misma forma, ustedes pueden crear una propia en el camino. Muchas de las herramientas en este capítulo las hemos aprendido de otras organizaciones y las hemos cambiado para ajustarlas a nuestras necesidades y situaciones particulares. Ninguna herramienta es perfecta. ¡Disfrútenlo! ¡Experimenten!

### **Resumen del capítulo:**

- Hay un buen número de herramientas disponibles actualmente para el desarrollo comunitario.
- El pilar del proceso de desarrollo comunitario es la reunión comunitaria.
- El número de participantes de las reuniones comunitarias variará, pero tratemos de ser tan incluyentes como sea posible en las etapas iniciales.
- Las dos categorías de herramientas que utilizamos en el desarrollo comunitario son: cualitativas y cuantitativas.

- Las herramientas cualitativas incluyen herramientas para sensibilizar a la comunidad, identificar problemas, analizar problemas, identificar soluciones, hacer planes comunitarios, implementar esos planes, monitorear, evaluar y celebrar.
- Las herramientas cuantitativas incluyen herramientas para clasificar (en orden de jerarquía o importancia), dar un puntaje y ponderar (o dar un peso) y son útiles para determinar las preferencias del grupo.

## RESUMEN FINAL

*“...Un desarrollo genuino es el reflejo y el fruto del evangelio”.* William A. Dyrness

*“Entonces también ellos le responderán diciendo: Señor, ¿cuándo te vimos hambriento, sediento, forastero, desnudo, enfermo, o en la cárcel, y no te servimos? Entonces les responderá diciendo: De cierto os digo que en cuanto no lo hicisteis a uno de estos más pequeños, tampoco a mí lo hicisteis.”* Mateo 25: 44-45

En conclusión, existen varios modelos y métodos exitosos para ayudar a abordar las necesidades agudas y crónicas de las personas. Nuestra respuesta a los que sufren, a corto o largo plazo, es una forma a través de la cual podemos “participar” en hacer que se conozca a Cristo en el mundo. Respondemos a los menesterosos porque:

- El amor de Cristo nos apremia: Nuestra pasión por Él nos llama a sentir compasión por los demás. De la misma forma en que Cristo nos amó y entregó su vida por nosotros, debemos hacerlo nosotros por nuestro prójimo. Buscamos seguir el ejemplo de nuestro Salvador, tocar a las personas donde sienten dolor.
- Las necesidades de las personas nos mueven: Si realmente somos criaturas transformadas, no podemos ignorar las necesidades de otros sin importar si son o no parte del cuerpo de Cristo. Debemos ser como Jesús quien, al ver a las multitudes “...tuvo compasión de ellas; porque estaban desamparadas y dispersas como ovejas que no tienen pastor” (Mateo 9:36).
- Los mandatos bíblicos nos ordenan: Una y otra vez en las Escrituras, Dios ordena a su pueblo cuidar a los pobres y necesitados. Él tiene un lugar especial en su corazón para el oprimido. Él vela por las viudas y los huérfanos. Él ordena a su pueblo tener un corazón como el suyo para tratar con el mundo.
- El deseo de dar a conocer a Cristo en palabra y obra nos inspira: Vemos a los ministerios de ayuda y desarrollo como genuinas expresiones del evangelio. Nuestro deseo de dar a conocer a Cristo en palabra y obra tiene credibilidad a través de nuestro esfuerzo por alcanzar a aquellos que atraviesan por momentos de profunda necesidad.



Adicionalmente, nuestra respuesta al pobre y necesitado es una herramienta efectiva para difundir el evangelio. Ustedes se preguntarán ¿cómo? Les respondo con una herramienta de evaluación que usamos con nuestros equipos en el campo. Cuando ellos tratan de evaluar si están abriendo camino en términos del Reino, les pido hacerse una auto evaluación y preguntarse (en privado o en público) si están haciendo lo siguiente:

1. ¿Están ayudando realmente a las personas y marcando una diferencia en sus vidas?
2. ¿Están orando sin cesar? ¿orando por y con las personas con quienes están trabajando?
3. ¿Están buscando constantemente a ver dónde está Dios trabajando en las personas y cuando lo ven, están uniéndose a Él en el trabajo?
4. ¿Están viviendo encarnadamente (vivir en auténtica comunidad, como lo hizo Cristo) entre las personas a quien han sido llamados a servir? ¿Están mostrando a Jesús en medio de ellos?
5. ¿Están incorporando los valores de Dios y los relatos de la Biblia en cada situación que se presenta?
6. ¿Están intencionalmente compartiendo su fe y haciendo discípulos?

Si algún equipo o facilitador puede decir que sí a todas o la mayoría de estas preguntas, yo les diría que no deben preocuparse porque los resultados van a llegar. La palabra y el trabajo de Dios no regresan vacíos.

### **Una palabra final al cuerpo de Cristo**

Si “*koinonea*” significa “participación”, me pregunto ¿qué tan “participativo” es el cuerpo de Cristo en un mundo lleno de dolor, enfermedad, pobreza, hambre y sufrimiento? Hemos sido llamados a ser apartados como el pueblo santo para Dios y su complacencia. Frecuentemente usamos eso como excusa para dar la espalda al mundo. La iglesia en América da menos del uno por ciento de su ingreso para alcanzar a un mundo perdido y moribundo fuera de sus fronteras. En promedio, cada cristiano en América da menos del equivalente a un dólar por año para causas como el hambre y la pobreza.

Por favor no me mal interpreten. Este libro no es un llamado a que los cristianos occidentales den más a las causas nobles. Sin duda podemos hacer un mejor trabajo; pero este libro es más bien un llamado a los cristianos del mundo y al cuerpo de Cristo, la iglesia, a seguir el ejemplo de Cristo y participar del sufrimiento de las personas sobre la tierra.

Robert Mulholland (un escritor y profesor del Nuevo Testamento en un Seminario de EUA) dice, “Intentar adorar a Dios mientras cerramos nuestros ojos a las injusticias deshumanizantes en los terrenos sociales, políticos o económicos, o lo que es peor,

mientras nos involucramos en prácticas que contribuyen a esas injusticias, es reiteradamente denunciado en la Biblia como inaceptable. La iniquidad unida al consistorio (asamblea solemne de autoridades religiosas) es una abominación a Dios... la espiritualidad bíblica nos llama a tener una relación con Dios que nos empuje hacia el mundo como agentes de sanidad y gracia liberadora”.

Francis Fragipane (un pastor con un ministerio cristiano en EUA) añade, “Este, amigos míos, es el glorioso misterio de nuestra existencia: El Todopoderoso se ha propuesto desde la eternidad crear una raza de seres humanos, quienes, probados duramente en un mundo corrupto y violento, reflejen la imagen y semejanza de Cristo”.

Yo reto al lector de este libro, usted, así como a mí mismo, a vivir en “*koinonea*” dándole la importancia que tiene, como si realmente importara en su escuela o en su lugar de trabajo, como si realmente importara en su iglesia y en su hogar, como si realmente importara en su vida.

Bendiciones,  
J. Jeffrey Palmer  
marzo 2007