

# Autogestión comunitaria: paradigma para la transformación social

Por Luz A. Vega Rodríguez

## Introducción

Analizar la autogestión comunitaria es un tema que no nos es ajeno y que parece muy pertinente a la luz de los reordenamientos políticos, económicos, sociales y culturales que experimenta la sociedad. La perspectiva histórica siempre es útil en entender los procesos actuales y las nuevas estrategias que se plantean ante nuevos retos. Por esto, comienzo con una mirada a la evolución del trabajo y la organización comunitaria en Puerto Rico como marco para la reflexión sobre la situación actual y guía para decisiones futuras. Luego discuro sobre la propuesta para la autogestión comunitaria como paradigma para la transformación social identificando algunos de los componentes esenciales que, a mi juicio, definen y distinguen el proceso autogestionario. Finalmente, me permito hacer algunas observaciones y sugerencias en algunas áreas que pueden ser consideradas para la evaluación de las experiencias que ustedes viven en sus proyectos y dirigirlos hacia una práctica autogestionaria. En esencia lo que quiero es enfatizar la importancia y urgencia de la organización comunitaria y nuestro papel protagónico en promoverla y posibilitarla.

## Trasfondo histórico

Las raíces del trabajo comunitario en Puerto Rico, al igual que en otros países del mundo, se encuentran en la caridad y la filantropía que atendía las necesidades de pobres, enfermos, niños abandonados, huérfanos, ancianos, deambulantes, indigentes, dementes, desvalidos y menesterosos. Esto era una iniciativa privada desarrollada como acción colectiva o individual e instrumentada a través de grupos (i.e. cívicos), instituciones (i.e. iglesias) y organizaciones no gubernamentales. En su libro titulado *El Estado Español y la Beneficencia en el Puerto Rico del Siglo XIX*, la Dra. Antonia Rivera describe que "en situaciones normales, los obispos eran

los defensores de los pobres, a quienes amparaban y daban limosnas. En situaciones de emergencia, la solidaridad y la ayuda mutua de los vecinos era la orden del día" (Rivera, 1995;2) . El objetivo era remediar las situaciones a nivel local, dentro de las propias comunidades. En esta primera etapa la compasión parecía estar vinculada a la visión que se tenía de estos grupos humanos en necesidad como débiles e incapaces de valerse por si mismos.

Para fines del Siglo XVIII sólo existían en Puerto Rico dos instituciones de beneficencia que recibían fondos del Estado: el Hospital de la Concepción, conocido como "Hospital de Pobres", fundado en el Siglo XVI y que para el 1780 atendía sólo a mujeres de San Juan; y el Hospital Real que fue construido como Hospital Civil para los pobres por el obispo Fray Manuel Jiménez Pérez en 1774. Como consecuencia de la guerra contra los ingleses, este último pasó a ser Hospital Militar en 1780 y posteriormente hospital general de la Isla atendiendo no sólo a necesitados sino también a enfermos pudientes (Rivera, 1995).

Ya a mediados del Siglo XIX podemos reconocer la intervención del gobierno en la atención de las necesidades humanas de grupos socialmente marginados. De este modo, lo que comenzó como gestión privada se convierte en responsabilidad pública subvencionada con los recursos del Estado. Uno de los factores asociados a este cambio fue el aumento en la población que produjo el crecimiento de las comunidades y por ende el aumento en las necesidades y los problemas sociales. La existencia en Puerto Rico del Estado Benefactor Español se hace manifiesta con la injerencia del gobierno en el establecimiento de instituciones como la Casa de Beneficencia en 1821. Además, puede reconocerse el desarrollo de otros centros con características similares a los centros de reforma social y mejoramiento moral ("settlement houses") que fueron los cimientos para la conceptualización del desarrollo de comunidad y la organización comunal en países de Asia, África, en Inglaterra y los Estados Unidos de Norteamérica (Rivera, 1995).

## Cambios con los EEUU

A principios del Siglo XX la crítica condición social y económica que sufría la mayoría de los puertorriqueños se caracterizaba por la extrema pobreza, enfermedades endémicas de la población, mortalidad infantil, analfabetismo, y la carencia de infraestructura y servicios esenciales (i.e. vivienda inadecuada, servicios médicos y educativos, vías y medios de

transportación, etc.). La mayor parte de la población vivía en las áreas rurales del país. Es en este contexto social y económico que, bajo la dirección del Dr. José Padín, se establecen las Segundas Unidades Rurales del Departamento Insular de Instrucción (hoy Departamento de Educación) para el 1928. Estas escuelas eran de índole técnica y académica con programas agrícolas, de economía doméstica y trabajo social que se proyectaban en la comunidad. Se convirtieron en centros de asistencia y promoción social. En ellas se ofrecían servicios para satisfacer las necesidades básicas de la gente en el contexto comunitario, con una visión holística del ser humano atendiendo las áreas de educación, nutrición, salud (i.e. campañas de vacunación masiva), con un enfoque multidisciplinario (i.e. agrónomos, economistas del hogar, trabajadoras sociales, enfermeras, maestros). Allí se desarrollaron experiencias de organización comunitaria (Rivera de Alvarado, 1972).

Con el surgimiento del Estado Benefactor Americano en la década de 1930 y la llegada a Puerto Rico de los programas del Nuevo Trato, entre éstas la Administración Federal de Auxilio de Emergencia en Puerto Rico (Puerto Rico Emergency Relief Administration -PRERA) y la Administración para la Reconstrucción de Puerto Rico (PRRA), se establece una estructura de servicios que desvía la atención del trabajo comunitario que se venía desarrollando. La política pública se implementa a través de las agencias que se van creando en atención a necesidades individuales, reduccionistas y segmentadas y no se incorpora el trabajo comunitario en el esquema de los servicios.

En el 1949 se creó la División de Educación de la Comunidad del Departamento de Instrucción Pública para el desarrollo de las comunidades aisladas. Este programa tenía entre sus objetivos la promoción de los valores democráticos a través de la participación de la gente en los procesos de desarrollo y la solución de los problemas comunitarios desde la ideología del poder político prevalenciente en Puerto Rico en aquel momento. La organización de grupos comunitarios para la solución de sus problemas contando con la asistencia técnica del estado produjo el desarrollo de un liderato autóctono que luego entró en confrontación con el propio gobierno cuando comenzó a demandar sus derechos y la participación en la toma de decisiones. Hay que reconocer que las estrategias y técnicas educativas utilizadas fueron excelentes y podría catalogarse como una de las experiencias de educación popular más exitosas en toda la América Latina y el Caribe. Se utilizaron carteles, libros, folletos, pelí-

culas con talento local y música. Se desarrollaron grupos de discusión sobre la vida cotidiana de la gente; sus problemas de salud, la familia, la comunidad, los derechos y la situación de la mujer, la pobreza, las penurias en el cañaveral y el tiempo muerto al concluir la zafra, y la necesidad de organizarse para ser sujetos de su propio destino.

### Las décadas del '60 Y '70

Como consecuencia de las luchas y logros de los movimientos sociales en los Estados Unidos, durante las décadas del '60 y '70 surgen políticas de expansión del Estado Benefactor estableciéndose programas que propician algún grado de participación comunitaria en sus estructuras y operación de los servicios (i.e. Juntas Consultivas, Consejos, Comités). Se transfieren a la isla los programas de la llamada "Guerra Contra la Pobreza" (War on Poverty); Head Start, Corporación de Servicios Legales, Centros de Salud Mental de la Comunidad, Agencia de Acción Comunal, Cuerpos de Voluntarios, Programas de Adiestramiento en el Empleo, etc. Aunque en la concepción de estos programas aún subyace la ideología de que son los individuos y las comunidades los responsables de su situación de marginalidad y pobreza también se critican las condiciones estructurales que las generan y perpetúan.

Al despuntar la década de los 80 encontramos un Estado Benefactor en crisis, con un gobierno cuya prioridad era la defensa nacional recortando fondos de las áreas de bienestar social (Recortes del Presidente Ronald Reagan) y que ya a mediados de los '90 ha desembocado en la Reforma del Sistema de Bienestar Social del Presidente William Clinton. La reestructuración del Estado Benefactor se da en el contexto de cambios económicos, políticos y sociales de orden mundial que inciden sobre la vida de la gente y que demandan la búsqueda de alternativas para atender las múltiples y complejas necesidades humanas. Es este el reto que se nos plantea como organizaciones de base comunitaria.

### Situación actual

Más de sesenta años de Estado Benefactor no han transformado esta sociedad en una más justa y equitativa. En el informe sobre el *Estudio de Necesidades para el Desarrollo de Servicios Preventivos de Apoyo y Fortalecimiento de las Familias en Puerto Rico*, auspiciado por el Departamento de la Familia y el gobierno federal, se reconoce que "los servicios para apoyar y fortalecer la familia no han tenido los resultados esperados a causa

de los siguientes factores:

1. la severidad de los problemas por situaciones más agudas en lo económico, social y cultural
2. el sistema de bienestar social se ha visto imposibilitado de responder al aumento en la demanda de servicios a causa de la limitación de recursos, el alto número de casos y funcionarios gubernamentales abrumados y agotados
3. los servicios se planifican y diseñan para dar tratamiento y atender las crisis pero no hay planes de prevención
4. falta de servicios para atender las verdaderas necesidades de las familias
5. la separación entre el sistema de bienestar de la familia y otros servicios como vivienda y empleo (Valle, Albite y Rosado, 1995; 1-2).

En este mismo informe se mencionan otros indicadores sociales (tasas de desempleo, vivienda inadecuada, deserción escolar, criminalidad, violencia en la familia, desórdenes mentales, adicciones) que confirman que los problemas de desigualdad, dependencia, desempleo estructural, desintegración social y marginación se han agudizado.

La naturaleza compleja de la problemática social y la reducción de los recursos fiscales disponibles exige un reenfoco en las políticas sociales, en los programas y servicios. Es imperativo redefinir nuestras metas sociales y reevaluar las estrategias para lograrlas. Si nuestra meta es la transformación de esta sociedad entonces la alternativa es una radical dirigida al cambio estructural; la promoción de las relaciones sociales solidarias y la articulación de las fuerzas a través de la organización (Guardiola, 1995). Una de las alternativas y a mi juicio la más apremiante, es el trabajo y la organización comunitaria como instrumento de reflexión y acción sobre la realidad existencial de la gente.

Con la reestructuración del sistema de bienestar social nos han sacado la alfombra de debajo de los pies. En el discurso y políticas del estado se ha insertado el concepto de comunidad y de la participación ciudadana (Escuelas de Comunidad, Hospitales de Comunidad, Juntas de Comunidad, Consejos de Residentes, Municipios Saludables) lo que en realidad representa la transferencia de costos y responsabilidad a las comunidades. No obstante, la coyuntura actual debe ser aprovechada para crear nuevos espacios, estructuras y servicios no tradicionales responsivos a los intereses y necesidades de la gente. En una nueva propuesta de construcción social se debe evitar llevar al interior de la misma las deficien-

cias de un modelo que no ha sido exitoso. Lamentablemente en muchos proyectos comunitarios se están repitiendo los mismos patrones asistencialistas, las estructuras tradicionales, los procesos de toma de decisiones centralizados y el rol de la gente en las comunidades continúa siendo el de consumidor de los servicios. Es imperativo reconocer que la dependencia también puede promoverse desde la gestión privada. Algunas organizaciones comunitarias tienen la expectativa de trabajo mínimo de satisfacer alguna necesidad inmediata partiendo de la misma perspectiva sociopatológica que ha orientado los servicios tradicionales y desde la cual las fallas están en los individuos y no se plantean la transformación social.

### **Autogestión: nuevo paradigma**

La autogestión es el nuevo modelo para el desarrollo social y económico que están aplicando varios grupos y organizaciones de base comunitaria en Puerto Rico y en otros países. Este se propone como el paradigma "para lograr una sociedad más justa, fraterna, participativa, solidaria y democrática" (Arocho y otros, 1991;349). A diferencia de los acercamientos que hemos discutido anteriormente, la autogestión no centra su atención en las debilidades sino en las fortalezas de los individuos, las familias y las comunidades; parte del supuesto de que la gente, los grupos, las comunidades tienen la capacidad para analizar su situación, buscar alternativas y actuar colectivamente para resolver sus problemas.

Podríamos definir la autogestión como la "gestión autónoma llevada a cabo por los órganos internos de una entidad y no por instancias externas a la misma" (Ander-Egg, 1988;24). Como forma de organización social este modelo tiene como componentes centrales: la participación real de las personas involucradas en todo el proceso de toma de decisiones, el empoderamiento de la gente, el ejercicio de la democracia directa, el acceso a los bienes y servicios socialmente producidos y no tiene como objetivo principal el lucro. Pasemos a una breve discusión sobre algunos de estos componentes y mientras yo hablo les invito a que vayan pensando en lo que ocurre en los proyectos u organizaciones con los cuales ustedes están familiarizados.

### **Proyectos comunitarios**

La participación es una de las grandes preocupaciones de los proyectos comunitarios. Por lo general cuando nos referimos a participantes

realmente estamos hablando de consumidores de servicios. Poca o ninguna injerencia tienen las personas a quienes servimos en la toma de decisiones en los procesos de planificación, ejecución y evaluación. Participar significa "ser parte de", asumir el derecho de pueblo a decir su palabra, a decidir y no sólo a ejecutar las propuestas de otros, a ejercer su voluntad en la consecución de su propio destino (Ander-Egg, 1988). Hay que crear las estructuras que propicien esa participación. El Estudio de Necesidades realizado por el Departamento de la Familia lo considero como un paso inicial hacia una participación real, pero requiere que mantenga el contacto con la base en el desarrollo, ejecución y evaluación del plan estratégico esbozado.

Sherry R. Arnstein (Fernández, 1981), nos dice que hay diferentes niveles de participación que nos pueden ayudar a analizar los procesos de participación en nuestras organizaciones. Señala que dependiendo del papel o rol que desempeñan los afectados por las decisiones tomadas podríamos decir si existe verdadera, alguna o ninguna participación. Postula que cuando hablamos de "educar" o "curar" no hay participación. Si hablamos de consultar o informar existe algún grado de participación. Cuando se delega el poder hay la opción del control y se propicia la asociación entonces estamos hablando de verdadera participación. La participación tiene unos costos: para unos representa tener que compartir el control y para otros tener que asumir la responsabilidad de su participación.

El empoderamiento (empowerment) de la gente es piedra angular en los procesos autogestionarios. Esto es, tener la posibilidad real de asumir el control de la vida personal y colectiva. Es promover el sentido de autosuficiencia a través de la adquisición de destrezas y conocimientos para la toma de decisiones, su ejecución y evaluación.

Tanto para promover la participación como para facilitar el empoderamiento es necesario desarrollar estrategias no tradicionales y utilizar técnicas participativas de educación popular que partan de la experiencia de la propia gente, de su diario vivir, de lo que conocen. Tenemos que contribuir o erradicar el mito de la incapacidad de la gente para pensar, tomar decisiones y actuar. El ejercicio de la democracia representativa debe ser sustituido por la democracia directa. En este proceso todos tenemos la oportunidad de aprender.

Un aspecto que hemos descuidado y que debemos retomar es la sistematización de las experiencias. Reflexionar críticamente sobre los

procesos de la práctica y aprender de ellos. Se han hecho muchas cosas y hemos desperdiciado la oportunidad de validar y desarrollar teorías desde la práctica y de dejar a otros ese conocimiento acumulado.

### **Observaciones y sugerencias**

Establecidas las premisas básicas para la adopción de la autogestión como paradigma para la transformación social, entonces debemos plantearnos la posibilidad de redefinir la función de sus organizaciones reconociendo que:

1. Todo proyecto de base comunitaria puede dirigir sus esfuerzos hacia la autogestión. Esto exige cambios en actitudes, en las estructuras organizativas, en los estilos de trabajo, en la visión que tenemos de las familias y las comunidades.
2. Los cambios en las políticas sociales demandan la reestructuración de los servicios. El momento actual exige servicios no tradicionales que requieren la flexibilidad en las fuentes de financiamiento. Una de las dificultades es que cuando se crean nuevos proyectos que realmente responderían a las necesidades de las comunidades no se le proveen fondos porque no son contemplados en las categorizaciones que tiene la agencia auspiciadora. El vino nuevo no puede echarse en odres viejos.
3. Los proyectos deben procurar su autosuficiencia económica.
4. Es necesario crear los mecanismos para la participación real y efectiva de la gente para garantizar la permanencia y renovación de los proyectos.
5. Los proyectos deben tener la posibilidad de transformación.

### **Comentario Final**

A la luz de las necesidades de las familias puertorriqueñas y las dificultades económicas para el mantenimiento de los programas tradicionales, la autogestión es una alternativa a explorar para interrumpir los ciclos de dependencia, promover una mejor autoestima familiar y crear nuevas oportunidades para un verdadero desarrollo social. La razón principal que nos mueve a la transformación no deben ser los cambios en el sistema de bienestar social por problemas fiscales sino la búsqueda de respuestas concretas y adecuadas a los múltiples problemas que confrontan nuestras familias propiciando a su vez la utilización de sus fortalezas y recursos.