



EL ACOMPAÑAMIENTO PARA REPENSAR LA INTERVENCIÓN DE UNA OSC

Nacional Monte de Piedad

Palabras clave: Intervención como punto de partida, perspectiva de Gestión para Resultados de Desarrollo, Enfoque Basado en Derechos Humanos, modelos y programas de intervención, ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11), acompañamiento

El Obispo José A. Llaguno vivió en la sierra Tarahumara de 1952 a 1992. Durante estos 40 años, trabajó con la intención de mejorar las condiciones de vida en las comunidades indígenas. Para continuar con su labor, en 1992 sus hermanos constituyeron la Fundación Tarahumara José A. Llaguno.

En sus inicios, se trataba de una fundación de segundo piso que entregaba recursos a terceros, generalmente comunidades religiosas arraigadas en la región. Posteriormente, entregaban leche en polvo en comunidades rarámuri de la sierra Tarahumara.

Este enfoque asistencial se ha transformado y se ha desarrollado un modelo en el cual se involucra a la población en procesos de desarrollo y se promueve su participación para la solución de los problemas de la región.

La transformación de la intervención hacia este último modelo se ha basado en un proceso de fortalecimiento acompañado por Nacional Monte de Piedad (NMP) que inició en 2014 y aún continúa. Este proceso de fortalecimiento ha tenido 6 momentos.

En el primero, el NMP replanteó su modelo de inversión social (ver cuadro: Repensar el propósito del fortalecimiento, p. 97) y seleccionó un



grupo de organizaciones, entre las cuales Tarahumara fue invitada y seleccionada.

La segunda fase se orientó a la valoración de las intervenciones de Tarahumara. Esta fase fue llevada a cabo por un consultor externo a solicitud del NMP.

Este diagnóstico estuvo centrado en la estimación de valor social de la intervención. A partir de la valoración de 5 variables, se realizó una revisión de la documentación y una entrevista colectiva al equipo directivo de la organización. Con el análisis de la información obtenida se entregó un reporte valorando cada una de las variables. Este diagnóstico permitió ver varios aspectos, entre ellos, que la operación superaba la capacidad de la organización y los programas no se encontraban razonablemente articulados; que los cambios buscados no eran suficientemente específicos y que no tenían bien definido el concepto de desarrollo territorial. Además, la fundación recolectaba una gran cantidad de información, pero no contaba con mecanismos de seguimiento ni evaluación para la toma de decisiones con el fin de ajustar la intervención.

Todas estas aportaciones sacaron a la luz la pertinencia de repensar el modelo de atención de la fundación y elegir entre 2 enfoques: el de tener una gran cobertura para atender a muchas personas o el de generar procesos de transformación. Al optar por el segundo enfoque, Tarahumara se replanteó el concepto de ayuda y se planteó una intervención desde la participación de las personas, de manera que cada acción suponía una participación real donde las comunidades eran protagonistas, sentían los proyectos como propios aportando los recursos locales para la implementación. Para ello era necesario fortalecer las capacidades de planificación de la fundación y establecer acciones viables.

En la tercera fase, una vez presentado y discutido el reporte del diagnóstico con la Fundación Tarahumara, el consultor sugirió un primer plan de trabajo. En esta fase, el NMP entregó financiamiento a la Fundación Tarahumara con el objetivo de contratar al consultor que consideraran más adecuado para la implementación del plan de



trabajo. El rol principal del consultor fue acompañar para: 1) procurar que no se desviaran del propósito original, 2) facilitar que el plan se orientara por medio de un Enfoque de Gestión para Resultados de Desarrollo, 3) asegurar que la participación del personal fuera representativa de las diversas áreas de la Fundación Tarahumara a partir de un comité y 4) facilitar un proceso reflexivo para la apropiación real por parte de la institución.

La participación del personal de Tarahumara hizo que el proceso fuera enriquecido y apropiado por el equipo operativo de la fundación. El conocimiento que tenía el equipo sobre el territorio y la manera de funcionar de las comunidades aportó un gran valor al plan. El equipo operativo se encargó de generar diálogos internos con el órgano de gobierno.

El plan de trabajo se tradujo en el desarrollo de 4 programas específicos relacionados con acceso a: agua segura, seguridad alimentaria, educación y economía social. Estos programas incluyeron la participación de la comunidad para tener en cuenta sus intereses. Con ese cambio, el papel de la fundación pasó a ser el de un acompañante técnico que, entre otras cosas, brindaba capacitación, otorgaba algunos insumos para los proyectos y gestionaba sus recursos económicos para llevarlos a cabo.

Una vez que el plan de intervención fue ajustado, en la cuarta fase, el NMP realizó un acompañamiento para apoyar en su implementación. Este acompañamiento se realizó con personal de Monte, lo que redujo la dependencia de terceros y favoreció la apropiación por parte de la organización y la experiencia directa del NMP como impulsor de fortalecimiento con su propio equipo.

El proceso implicó decisiones difíciles para la organización, pues el cambio de un modelo asistencial de entrega de leche a otro en el que se realizaban acciones con efectos potenciales a mediano y largo plazo redujo de manera significativa el número de participantes y no todas las comunidades estaban a favor de participar bajo el nuevo esquema.



Durante el acompañamiento, el NMP vio la necesidad de contar dentro de su equipo con un asesor que tuviera experiencia previa en comunidades rurales indígenas. Este asesor especializado permitió que la retroalimentación fuera más allá del plano metodológico y que los análisis se nutrieran de temas particulares, técnicos y operativos. Al realizar los análisis, se llegó a la conclusión de que el programa de economía social aún no contaba con bases suficientes para ser implementado, por lo cual quedó sujeto a otros análisis más profundos que se llevarían a cabo antes de iniciar un proyecto piloto.

A esto se sumó la inversión de recursos humanos y financieros para la creación de un sistema de monitoreo y evaluación de cambios en las personas, el cual se realizó tomando en cuenta enfoques cualitativos y cuantitativos. Si bien se llevó a cabo un control de ciertos alcances en términos operativos, el foco estuvo puesto en los cambios de fondo que se dan en las personas y su permanencia en el tiempo, así como en la forma en la que dichos cambios afectan en el largo plazo las condiciones de vida en las comunidades. Se pretende así que las decisiones acerca de la operación se tomen con base en la evidencia que este sistema de evaluación producirá.

De todo lo anterior se tuvo plena consciencia del tiempo que podría tomar todo este proceso, dado que se trata de un proceso de largo plazo que implica la promoción de la toma de decisiones en las comunidades por parte de sus miembros, así como la formación del capital social con idoneidad para hacerlo. Básicamente, la fundación ha evolucionado en la forma como concibe los resultados de su intervención, desde una posición en la que se orientaba a tener una mayor cobertura de personas a las que entregaba servicios que eran fácilmente contables, hacia una en la que se trabaja con grupos de menos personas, en un menor número de comunidades. Es decir, de una forma más intensiva y buscando cambios profundos en donde las familias obtienen los servicios a partir de su propia iniciativa y en trabajo conjunto con el equipo de la fundación con la perspectiva de continuar obteniéndolos sin ayuda externa.

Como resultado del proceso, la fundación incrementó los recursos que orientaba a programas relacionados con la producción de



alimentos y el acopio de agua, el manejo de parcelas y la construcción de obras para captación de agua pluvial. Con la finalidad de superar un modelo asistencial y de que la fundación fuera un facilitador de procesos de transformación de las comunidades, se llegó a la conclusión de que toda acción tenía que contar con un reconocimiento real de las comunidades como protagonistas, de modo que estas se apropiaran de los proyectos propuestos por la fundación. El protagonismo y apropiación por parte de las comunidades se daba cuando estas hacían la principal aportación a partir de sus recursos locales en cualquier proyecto que se implementara, ya fuera un huerto o un sistema para cosechar agua.

Lecciones aprendidas

Lo aprendido de este proceso de fortalecimiento está relacionado con 3 aspectos:

- Se aprendieron lecciones en cuanto al propio modelo de intervención, la evaluación del modelo de gestión de resultados y un enfoque basado en los derechos humanos.
- Hubo aprendizajes en cuanto a las características de la relación entre el agente fortalecedor, 2 consultores externos y la organización.
- El diálogo entre el agente fortalecedor y la organización es fundamental para el entendimiento mutuo sobre el proceso de fortalecimiento. La importancia de este diálogo permanente tiene que ver con los objetivos del fortalecimiento. Algunas sesiones de trabajo se realizaron con el acompañamiento de la organización y el consultor y se hizo seguimiento a partir de algunos entregables del plan de trabajo acorde con los objetivos.

Fuente: buena práctica producto de la investigación, elaborada conjuntamente por Rodrigo Villar, Jacqueline Butcher, Gemma Puig y NMP a partir de entrevistas.