



*Llegué a esta conclusión después de participar en procesos comunitarios muy distintos entre sí. Algunos se desarrollaron en entornos rurales, otros en contextos urbanos. Trabajé con productores, docentes, jóvenes, líderes comunitarios, organizaciones de base y grupos que enfrentaban desafíos profundamente diferentes. Aunque las necesidades variaban de un territorio a otro, la pregunta siempre fue la misma: ¿por qué algunas comunidades logran mantener su capacidad de actuar juntas frente a los problemas, mientras otras se debilitan rápidamente cuando surgen dificultades?*

Mi primera respuesta parecía evidente. *Pensé que las comunidades que avanzan eran aquellas que contaban con más recursos. Sin embargo, la experiencia empezó a mostrar algo distinto. Vi comunidades con enormes limitaciones económicas construir soluciones creativas frente a problemas complejos.* También observé otras con mayores oportunidades que encontraban dificultades para sostener esfuerzos colectivos relativamente sencillos.

*Como vi que estaba equivocado, traté de encontrar otra explicación y llegué a la conclusión que debía ser la calidad con la que los proyectos se diseñaban. Después de todo, un proyecto bien diseñado debería generar mejores resultados que uno improvisado. Pero nuevamente la realidad resultó más compleja. Algunos procesos técnicamente impecables perdían impulso poco tiempo después de finalizar el acompañamiento institucional.* Al mismo tiempo, otras comunidades continuaban avanzando, a veces con menos recursos de lo presupuestado o utilizando herramientas que jamás habían sido previstas en los diseños originales.

*Tampoco los liderazgos ofrecían una explicación suficiente. Encontré líderes extraordinarios que impulsaban transformaciones profundas, pero también observé comunita-*

*des capaces de mantener su rumbo incluso cuando quienes habían liderado los procesos ya no estaban presentes.*

Poco a poco comencé a comprender que estaba buscando respuestas en los lugares equivocados.

*La diferencia parecía encontrarse en algo mucho menos visible que los recursos, los proyectos o las estructuras organizativas. Estaba en la forma en que las personas se relacionaban entre sí.*

Dicho así, puede sonar demasiado simple. *Después de todo, cualquier comunidad está compuesta por personas que interactúan cotidianamente. Sin embargo, no todas las relaciones producen los mismos efectos. Existen comunidades donde las personas comparten un territorio, pero rara vez colaboran. Existen otras donde participan en actividades comunes sin desarrollar vínculos duraderos.* También existen comunidades donde las relaciones terminan convirtiéndose en una fuente permanente de aprendizaje, apoyo mutuo y acción colectiva.

*La literatura sobre resiliencia comunitaria ha llegado a conclusiones similares. Berkes y Ross (2013) señalan que la capacidad de una comunidad para enfrentar cambios, crisis o desafíos complejos depende en buena medida de factores relacionales como la confianza, las redes sociales, el aprendizaje compartido y la capacidad de actuar colectivamente.* Curiosamente, estos elementos suelen ser mucho más difíciles de medir que los recursos financieros, las actividades ejecutadas o los productos entregados.

*Quizás el no saber cómo medirlos pueda ser la razón por la cual tendemos a subestimar estos elementos.*



FOTO: Adobe

**Una de las primeras cosas que comenzó a llamar mi atención fue la manera en que ciertas comunidades reconocían el valor de las personas que las integraban. No me refiero a una valoración idealizada ni a relaciones libres de conflictos. Hablo de algo más cotidiano.** En estos espacios las personas parecían comprender que quienes las rodeaban poseían conocimientos, experiencias y capacidades que podían contribuir al bienestar colectivo.

Ese reconocimiento generaba efectos que inicialmente pasaban desapercibidos. Las personas compartían con mayor facilidad aquello que sabían. Escuchaban con atención experiencias diferentes a las propias. Estaban más dispuestas a construir sobre las ideas de otros. **Lo que una persona conocía dejaba de pertenecer exclusivamente a ella y comenzaba a convertirse en un recurso para la comunidad, incluso cuando la actividad económica de la persona gira en torno a ese conocimiento, estas personas sabían que, aportando a la comunidad, beneficiaba a todos, al igual que a su actividad productiva.**

Recuerdo innumerables situaciones en las que

las soluciones más valiosas no surgieron de expertos externos ni de metodologías sofisticadas. Surgieron cuando alguien identificó un conocimiento que llevaba años presente en la comunidad y que, por alguna razón, no estaba siendo aprovechado. **A veces era una experiencia acumulada por generaciones. Otras veces era una habilidad práctica desarrollada para resolver problemas cotidianos. En ocasiones era la capacidad de conectar personas, facilitar acuerdos o generar confianza.**

Lo verdaderamente interesante era que esos conocimientos adquirían una nueva dimensión cuando comenzaban a circular.

**Esta observación coincide con los planteamientos de Ibrahim (2006), quien sostiene que las capacidades colectivas no pueden entenderse únicamente como la suma de capacidades individuales. Existen posibilidades de acción que emergen precisamente de la interacción entre las personas.** Hay cosas que una persona puede hacer por sí sola y otras que solo se vuelven posibles cuando diferentes conocimientos, experiencias y capacidades se articulan alrededor de un propósito común.



FOTO: Word Press

*Esta diferencia puede parecer sutil, pero transforma profundamente la manera de comprender el desarrollo comunitario.*

Con frecuencia hablamos de fortalecer capacidades como si se tratara únicamente de ampliar conocimientos o habilidades individuales. **Sin embargo, una parte importante de la fortaleza comunitaria surge cuando las personas aprenden a conectar aquello que saben con aquello que otros saben. Es en ese punto donde aparecen nuevas posibilidades de acción, nuevas formas de resolver problemas y nuevas oportunidades para enfrentar desafíos colectivos.**

En este punto es importante aclarar algo estructural: siempre hay personas con más conocimientos que otras, con más recursos que otras, con más capacidades que otras. **No se trata de desconocer la individualidad, al contrario, se trata de potenciarla en función del individuo, quien a su vez se reconoce como parte de una comunidad y por ende, enriquece a la comunidad con sus capacidades.**

**Sin embargo, reconocer el valor de los demás**

**no es suficiente para explicar por qué algunas comunidades logran sostener esfuerzos colectivos a lo largo del tiempo.**

**Existe otro elemento que apareció de manera recurrente en prácticamente todos los procesos que dejaron una huella profunda en mí: La confianza.**

No me refiero únicamente a confiar en que alguien cumplirá una tarea determinada o actuará de una forma específica. **Hablo de una convicción más amplia y profunda: la certeza de que la comunidad está allí para las personas y de que las personas están allí para la comunidad.**

Cuando esta forma de confianza existe, las dinámicas cambian radicalmente. Las personas piden ayuda con mayor naturalidad. Comparten información sin temor. **Buscan apoyo cuando enfrentan dificultades y responden cuando otros lo necesitan. Los problemas no dejan de percibirse como asuntos individuales, pero se construye una especie de compromiso por ayudar a los demás y comienzan a asumirse como desafíos compartidos.**



FOTO: Alianza Pública

Zimmerman (1995) y Peterson (2014) han mostrado cómo los procesos de fortalecimiento comunitario están estrechamente relacionados con la capacidad de las personas para influir en su entorno y actuar junto a otros. *Mi experiencia sugiere que esta capacidad difícilmente florece en ausencia de confianza. Es difícil construir proyectos colectivos cuando las personas sienten que están solas.* Es difícil sostener esfuerzos compartidos cuando predomina la sospecha. Es difícil movilizar recursos comunitarios cuando no existe la convicción de que el esfuerzo tendrá un beneficio que trascienda al individuo.

Pero quizás el aprendizaje más revelador surgió al observar cómo estas comunidades enfrentaban sus diferencias.

*Existe una imagen romántica de películas de Hollywood según la cual las comunidades exi-*

*tosas son aquellas donde las personas piensan parecido, comparten prioridades similares y alcanzan consensos con facilidad.* La realidad es mucho más compleja e interesante. Las comunidades que más me impresionaron estaban llenas de diferencias.

Diferencias de edad, de experiencia, de conocimientos, de intereses e incluso de visiones sobre el futuro. *Había desacuerdos, tensiones y debates intensos. Lo extraordinario no era la ausencia de diferencias. Lo extraordinario era que esas diferencias no destruían la capacidad de actuar juntos.*

*Las personas podían discrepar y seguir colaborando, defender posiciones opuestas sin convertir al otro en un enemigo, podían construir acuerdos sin necesidad de eliminar aquello que las hacía distintas.*

**Con el paso del tiempo comprendí que esta capacidad constituye uno de los activos más valiosos que puede desarrollar una comunidad – Cualquiera Comunidad.** Cuando las diferencias dejan de percibirse como amenazas y comienzan a entenderse como una fuente de aprendizaje, la comunidad amplía enormemente su capacidad para adaptarse, innovar y responder a desafíos cambiantes.

**Lachapelle (2008) encontró algo similar al estudiar procesos de participación comunitaria. El sentido de pertenencia no surge simplemente de estar presente. Surge cuando las personas sienten que tienen una voz legítima, que pueden influir en las decisiones y que sus aportes son considerados valiosos para el conjunto.** Y aquí algo importante: el tener voz y participar, no significa que tu aporte será la solución o parte de ella, significa que será escuchado y considerado con la misma importancia que los demás, y no hay ofendidos por no ser protagonistas, solo una comunidad que participa.

**Quizás por eso las comunidades más sólidas suelen mostrar una característica que me sigue pareciendo fascinante: su capacidad para renovarse sin perder cohesión.**

Nuevas personas se incorporan. Surgen liderazgos distintos. Cambian las circunstancias. Aparecen nuevos desafíos. **Algunas personas se retiran y otras asumen responsabilidades que antes no tenían. Sin embargo, la comunidad conserva una capacidad notable para seguir construyendo respuestas colectivas.**

Cuando esto ocurre, el conocimiento continúa circulando. Los aprendizajes no desaparecen cuando alguien se marcha. **Los procesos no dependen exclusivamente de individuos específicos. Las relaciones se convierten en una especie de infraestructura invisible que sostiene la capacidad**

**de la comunidad para seguir avanzando. Tal vez por eso hoy veo la sostenibilidad de una manera diferente.**

Durante mucho tiempo pensé que la pregunta central era cómo lograr que los resultados de un proyecto permanecieran en el tiempo. **Ahora creo que la pregunta más importante es otra: ¿qué tipo de relaciones estamos ayudando a fortalecer para que las comunidades avancen solas?**

La diferencia no es menor. **Cuando terminan los recursos, concluyen las actividades y desaparece el acompañamiento externo, la vida comunitaria continúa.** Surgen nuevos problemas, aparecen oportunidades inesperadas, cambian las condiciones del entorno y emergen desafíos que nadie había previsto.

**Lo que permite a una comunidad seguir avanzando no es únicamente aquello que aprendió durante un proyecto, es su capacidad para seguir aprendiendo después, es su capacidad para seguir construyendo acuerdos, es su capacidad para movilizar conocimientos, generar confianza y actuar colectivamente frente a circunstancias nuevas.**

Por eso, cuando pienso en las comunidades que más me han enseñado, rara vez recuerdo los indicadores alcanzados o las actividades ejecutadas. **Lo que permanece en mi memoria son las personas, las conversaciones, los desacuerdos que terminaron convirtiéndose en acuerdos y la forma en que muchas comunidades lograron descubrir que su mayor fortaleza no estaba en los recursos que tenían, sino en los vínculos que habían construido.**

**Porque al final, cuando todo lo demás cambia, son esos vínculos los que permiten que una comunidad siga encontrando caminos para avanzar.**

## Referencias

Berkes, F., & Ross, H. (2013). *Community resilience: Toward an integrated approach*. *Society & Natural Resources*, 26(1), 5–20. <https://doi.org/10.1080/08941920.2012.736605>

Ibrahim, S. S. (2006). *From individual to collective capabilities: The capability approach as a conceptual framework for self-help*. *Journal of Human Development*, 7(3), 397–416. <https://doi.org/10.1080/14649880600815982>

Lachapelle, P. R. (2008). *A sense of ownership in community development: Understanding the potential for participation in community planning efforts*. *Community Development*, 39(2), 52–59. <https://doi.org/10.1080/15575330809489730>

Peterson, N. A. (2014). *Empowerment theory: Clarifying the nature of higher-order multidimensional constructs*. *American Journal of Community Psychology*, 53(1–2), 96–108. <https://doi.org/10.1007/s10464-013-9624-0>

Silva Travecedo, L. M., Mendoza Puccini, J. M., Mejía Rodríguez, D. L., & Vela Mantilla, G. E. (Comps.). (2020). *Gerencia de proyectos sociales: abordajes y prácticas*. Fundación Promigas, Fundación Surtigas y Fundación Gases de Occidente.

Zimmerman, M. A. (1995). *Psychological empowerment: Issues and illustrations*. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 581–599. <https://doi.org/10.1007/BF02506983>



**JUAN  
MANUEL  
MENDOZA  
PUCCINI**

 **j MMP2015**