

Universidad de Buenos Aires está llamada, de acuerdo a su estatuto, a establecer vínculos de solidaridad con la sociedad de la que forma parte.

Este sentido, desde 2006, la Facultad de Ciencias Económicas ha instalado firmemente una estrategia de relaciones con la comunidad, asumiendo activamente la responsabilidad social que le compete.

Creemos que es fundamental la formación en temáticas vinculadas a la ética para el desarrollo. Impartiendo a los alumnos conocimientos teóricos y herramientas prácticas para promover la mejora en la calidad de la gente. Especialmente, la Facultad se propone la participación de docentes, profesionales, alumnos y voluntarios de esta institución y de otras organizaciones, en el desarrollo concreto de proyectos comunitarios a favor de la población más vulnerable de nuestro país.

Por ello, la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, se ha propuesto como objetivo articular y implementar la formación profesional de los alumnos, con prácticas de extensión universitaria.

Se trata de asumir el paradigma de la responsabilidad social universitaria como eje de los proyectos de extensión y las propuestas de docencia en la cátedra, generando sinergia entre ambos ámbitos de trabajo.

En esto en mente, se han generado una serie de publicaciones, en el marco del Programa de Prácticas Sociales y Voluntarias, tratando de promover la enseñanza de la ética y la Responsabilidad Social de las organizaciones, de manera de discutir sobre los problemas sociales de nuestro país y propuestas de desarrollo concretas vinculadas con las ciencias económicas.

Prof. Dr. Alberto E. Barbieri

Vicerector de la Universidad de Buenos Aires y
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

EL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA CONSTRUCCION DE UN NUEVO PARADIGMA SOCIAL

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

DESARROLLO Y GESTION DE PROYECTOS

EL ROL DE LA UNIVERSIDAD EN LA CONSTRUCCION DE UN NUEVO PARADIGMA SOCIAL

ESTRATEGIAS

El primer nivel de análisis de una organización se centra en el análisis de su estructura básica, que incluye el estudio de su misión y visión, sus valores, su cultura, su filosofía, su historia, su identidad, su imagen, su reputación, su marca, su comunicación, su marketing, su gestión, su organización, su estructura, su funcionamiento, su rendimiento, su impacto social, su responsabilidad social, su sostenibilidad, su futuro, etc.

El segundo nivel de análisis se centra en el estudio de su estrategia de negocio, que incluye el estudio de su modelo de negocio, su ventaja competitiva, su propuesta de valor, su cadena de valor, su estructura organizativa, su cultura organizativa, su liderazgo, su gestión, su organización, su funcionamiento, su rendimiento, su impacto social, su responsabilidad social, su sostenibilidad, su futuro, etc.

El tercer nivel de análisis se centra en el estudio de su estrategia de marketing, que incluye el estudio de su estrategia de producto, su estrategia de precio, su estrategia de plaza, su estrategia de promoción, su estrategia de comunicación, su estrategia de gestión, su estrategia de organización, su estrategia de funcionamiento, su estrategia de rendimiento, su estrategia de impacto social, su estrategia de responsabilidad social, su estrategia de sostenibilidad, su estrategia de futuro, etc.

ESTRATEGIAS

El cuarto nivel de análisis se centra en el estudio de su estrategia de gestión, que incluye el estudio de su estrategia de dirección, su estrategia de organización, su estrategia de funcionamiento, su estrategia de rendimiento, su estrategia de impacto social, su estrategia de responsabilidad social, su estrategia de sostenibilidad, su estrategia de futuro, etc.

El quinto nivel de análisis se centra en el estudio de su estrategia de comunicación, que incluye el estudio de su estrategia de imagen, su estrategia de reputación, su estrategia de marca, su estrategia de comunicación, su estrategia de gestión, su estrategia de organización, su estrategia de funcionamiento, su estrategia de rendimiento, su estrategia de impacto social, su estrategia de responsabilidad social, su estrategia de sostenibilidad, su estrategia de futuro, etc.

ESTRATEGIAS

El sexto nivel de análisis se centra en el estudio de su estrategia de marketing, que incluye el estudio de su estrategia de producto, su estrategia de precio, su estrategia de plaza, su estrategia de promoción, su estrategia de comunicación, su estrategia de gestión, su estrategia de organización, su estrategia de funcionamiento, su estrategia de rendimiento, su estrategia de impacto social, su estrategia de responsabilidad social, su estrategia de sostenibilidad, su estrategia de futuro, etc.

El séptimo nivel de análisis se centra en el estudio de su estrategia de gestión, que incluye el estudio de su estrategia de dirección, su estrategia de organización, su estrategia de funcionamiento, su estrategia de rendimiento, su estrategia de impacto social, su estrategia de responsabilidad social, su estrategia de sostenibilidad, su estrategia de futuro, etc.

Diagnóstico social
Por Estela Cammarota

Estela Cammarota

Es ingeniera industrial egresada de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires en 1975. Es mediadora de la Fundación Libra, y realizó cursos de posgrado en Gerencia Social y Sistemas Sociales Perversos (Facultad de Ciencias Económicas- UBA), Planeamiento Estratégico Situacional (Método PES con el Dr. Carlos Matus), Psicología Social de las Organizaciones (Primera Escuela de Psicología Social de Pichon Rivière), y de especialización en Administración Judicial en el National Center for State Courts en Estados Unidos. Es Permacultora (Curso certificado- Instituto Argentino de Permacultura).

Se desempeña como consultora organizacional y capacitadora en el ámbito privado y público.

Es profesora regular de la FCE-UBA, en Dirección General, Planeamiento a Largo Plazo y Seminario de Integración y Aplicación, con orientación a Proyectos Sociales (Responsabilidad Social Universitaria), y coordina las actividades de dicha Facultad dentro del Programa UBA XXII de educación universitaria en las Cárceles.

Es profesora Asociada en la Maestría en Magistratura de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, en la Diplomatura, Especialización y Maestría de Turismo, de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín y en la Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional de la Universidad de Belgrano.

Es investigadora UBACYT y CIC. Es expositora y autora de capítulos y artículos de la especialidad.

Actualmente es miembro del Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social (FCE-UBA), y dirige el Programa de Responsabilidad Social Universitaria, para estudiantes secundarios.

INTRODUCCIÓN AL TEMA

La palabra diagnóstico proviene del griego *diagignoskein*, que quiere decir "distinguir", "discernir", "discriminar". A su sola mención, aparece en nuestra imaginación el médico, con su batería de instrumentos, mirando aquí, escuchando allá, palpando, presionando, interrogando, observando, pesando... ordenando un sinnúmero de pruebas a los laboratorios para determinar, de acuerdo con lo finalmente relevado, cuál es el estado de salud del paciente en cuestión, las causas de algún malestar y, tal vez, la forma en que se nombra el desequilibrio detectado y su tratamiento probable.

En este simple proceso, son varios los puntos a tener en cuenta.

¿Quién mira?... ¿Qué mira?...

Primero y principal: ¿qué considera - en este caso el médico - como "hombre saludable"?

En sí mismo, la distinción que haga ya es un acto ideológico, pues la visión de salud que el profesional tenga para su paciente, seguramente considerará su edad, su sexo, su raza, su condición social, su pertenencia a tal o cual grupo, su actividad de tal o cual tipo, su sistema de vida, su situación económica. El o los estándares aceptables, serán función de todas estas variables, filtradas por el parecer, prejuicios, modelos, del que estudia.

Es posible que acepte un estado intermedio para personas sometidas a precarias condiciones, el mismo que no toleraría para los que habitualmente disfrutaban de una vida más acomodada.

Es posible que le reste importancia a ese malestar que viene con los años, o que llega con la pobreza, como no dejaría de atenderlo para alguien más joven o con mayores posibilidades.

De esta manera, seguramente con su opinión intervendrá en la construcción del modelo deseable de vida, no único, no rígido, sino diferente de acuerdo con la persona que lo consulte y con sus propias ideas y apreciaciones.

Todo el recorrido diagnóstico será así, un contrastar lo que en verdad esté ocurriendo, contra el imaginario del que observa y ausculta. Y por lo tanto, el que observe guiará al consultante en la obtención de lo que él cree que es lo adecuado.

Este "recortar" la realidad dice más del dueño de las "tijeras" que del objeto de estudio mismo. Qué elige y a qué renuncia, qué califica y qué desprecia, y ese modelo que en su imaginación plantea como deseable, son todos elementos que lo describen.

El campo observado

En el caso de un paciente, la confianza depositada en su médico hará que se abra, explique con claridad lo que siente, escuche sus consejos, siga sus instrucciones y muy probablemente no se cuestione si su conocimiento es suficiente. En la valoración social, éste goza de una autoridad que puede allanarle el camino. Todo esto influirá en el resultado del tratamiento, de modo que cuanto más significativa sea esa fe, más fuerte - para bien o para mal - será el impacto de las acciones.

Bastante similar es para el caso del diagnóstico social, con algunas salvedades.

La apertura debe ser trabajada especialmente, y con delicadeza. La confianza no se funda de cualquier manera y es esencial para que las respuestas sean sinceras y sirvan a los efectos de lo que se persigue.

Los actores sociales que son foco de interés, suelen tener una sensibilidad singular. Mezclan, en general, la esperanza y el deseo de creer con el escepticismo y seguridad de que nada puede ser cambiado. Esto constituye un desafío muy importante a enfrentar, pues las inconsistencias en el discurso "se escuchan" y determinan el retraimiento de los indagados, con efectos que pueden perjudicar las implementaciones posteriores.

Por otra parte, cuanto más inocentes o desprevenidos estén los interrogados y más relajada sea su entrega, mayor será el grado de responsabilidad del que diagnostica. Siempre (lo han dicho todos los maestros) la observación es una forma de intervención.

Por lo tanto, la primera advertencia es de carácter ético. Aún la simple curiosidad debe ser respetuosa, pues el interrogatorio "desviste", "desnuda", pone en evidencia los costados delicados a veces ni siquiera percibidos por los propios protagonistas, que pueden resultar incluso vergonzantes o intimidatorios y que, por lo mismo, modifican al mismo tiempo de la

Indagación.

Por otra parte, el campo a observar es seguramente infinito. Pero la intervención no puede serlo. Es necesario fijar los límites, los aspectos de la realidad que serán posibles de abarcar. De otro modo, tanto para la población objeto como para el sujeto que la estudia la frustración sería inevitable. Así, es parte del contrato inicial, qué aspectos se encararán y cuáles, inevitablemente, no podrán ser abordados.

Propósitos

Ningún diagnóstico, por otra parte, es completamente ingenuo. O no debería serlo. Es importante que esté guiado por un propósito claro y acordado con los que son intervenidos. Pues también es probable que depositen más expectativas o distintas de las que verdaderamente hayan sido planteadas.

Por eso, la comunicación debe ser muy efectiva, meditada con antelación, los permisos solicitados y otorgados, y la articulación interna del grupo que diagnostica impecable.

El riesgo es el de una sala de cirugía. También aquí el sistema debe actuar monóticamente, como una coreografía perfectamente estudiada.

Un diagnóstico actúa como una operación. Las herramientas en las manos del que las emplea, son bisturí que, como suele decirse, "salva o mata".

A veces, no se actúa con transparencia. Se plantea un objetivo y en realidad se ocultan otros. Suele movilizarse a la población foco, tomando su tiempo y su energía, para diseñar campañas políticas con un buen discurso que impacte en la necesidad reclamada, o para introducir el consumo de un producto, o para engañar la esperanza de los que piensan que verdaderamente existe interés y algo se hará por ellos.

Cualquiera de estas variantes y otras del mismo tono, no son consideradas legítimas dentro de estas reflexiones. Cuando nos referimos al diagnóstico social, descontamos que debe existir un sincero interés por cambiar, de la mano de los protagonistas, aquello que puede ser transformado para mejor.

Ahora bien, qué es el "bien", es algo opinable, discutible, subjetivo, variable. Condicionado y condicionante. En lo más mínimo absoluto.

Lo que hace feliz a uno puede ser la desgracia para otro. Y en el equilibrio de estas tensiones también se lee la habilidad y sabiduría del que interviene.

Y, obviamente, el propósito no puede ser comercial ni egoísta, sino desapegado y altruista.

Prepararse

Estudiar. Estudiar profundamente los antecedentes, la cultura, la problemática general, los

casos similares. El lenguaje.

De ninguna manera acudir sin preparación previa. Es señal de respeto, haberse instruído de las modalidades, usos y costumbres en forma anticipada.

Pero cuidándose de la sobreactuación. Nada peor que tratar de parecer lo que no se es.

Comprender y actuar desde la sinceridad.

Aprendizajes

La intervención es una oportunidad de privilegio, única. Nunca más se volverá a ver esa población o grupo en la condición inicial. Anotar todo lo que vaya pasando, de manera ordenada y sistemática, no sólo ayuda al diagnóstico sino que también provee una fuente fresca de puro conocimiento que debe aprovecharse y capitalizarse para otras ocasiones.

Asimismo, tener la oportunidad de realizar el diagnóstico y desdeñarla, por considerar que se sabe anticipadamente lo que está ocurriendo, es un ejercicio de soberbia no deseable.

Muchas veces en el Estado se incurre en el grave error de diseñar desde las oficinas, gastando los fondos públicos irreflexivamente, a pesar de las buenas intenciones que puedan guiar las iniciativas.

Nunca debería ser así. La ubicación del diseñador, es en el propio campo de interés donde la perspectiva cambia y nos podemos acercar a la carencia y palpar la necesidad o el dolor.

Las propuestas

Por último, ya finalizada la etapa diagnóstica, cuando se imaginen las soluciones y se defina la acción a realizar, las preguntas que reaseguren los buenos propósitos deben rondar por ¿El proyecto, los hará más felices? ¿Respetará la dignidad? ¿Observará valores y cultura? ¿Promoverá autonomía? ¿Generará independencia?...

Caso contrario, **ABSTENERSE**.

El material que sigue

A continuación se añaden tres documentos que completan las observaciones anotadas más

El primero es material de clase, y contiene consideraciones acerca de los proyectos sociales, sobre todo cuando tienen la dimensión de emprendimientos comunitarios. Pretende proveer algunas definiciones aclaratorias, desde lo conceptual y también desde lo humano, despejando confusiones y advirtiendo los riesgos que habitualmente se corren y se hacen correr al encarar este tipo de iniciativas. Dice algo así como que con la buena intención no basta.

El segundo, fue escrito en oportunidad de formar a los integrantes de Foros de Seguridad en la

Provincia de Buenos Aires, desde su Ministerio de Seguridad. Toma como ejes la estrategia y la participación, y ofrece una metodología sencilla para diagnosticar y operar en consecuencia.

El tercero es producto de la experiencia de trabajo con organizaciones sociales y reflexiona sobre problemáticas comunes a sus miembros, especialmente sus líderes.

Pero, lo que de verdad enseña y gesta potencial, es la práctica. El caminar el terreno, más allá de los discursos académicos. El mirar al prójimo a los ojos.

Nada, como el **AMOR EN ACCIÓN**.

PROYECTOS SOCIALES

Emprendimientos comunitarios

(o esa desesperada necesidad de sentirnos buenos)

Nos ceden una pequeña casita desocupada.

Corazones bondadosos nos regalan camitas y frazadas.

Un comerciante nos dona leche en polvo.

Una vecina - desocupada - accede a hacerse cargo.

¡Nos encantan los niños!

😊 INAUGURAMOS LA GUARDERÍA.

Al mes, recibimos cuentas de servicios e impuestos, la leche ya se ha terminado, la vecina en cuestión ha conseguido trabajo.

☹️ CERRAMOS LA GUARDERÍA.

Generalmente, los emprendimientos comunitarios se realizan gracias a la pasión, pero deberá aprenderse a sostenerlos a pesar de ella.

La pasión, es ese sentimiento irracional que nos hace movilizar más allá de nuestras fuerzas y capacidades, que nos nubla la visión y nos instala un motor propulsor de lo imposible. A veces, ni siquiera sabemos hacia dónde vamos. Pero vamos.

¿Cuántas veces, sobre todo en tiempos de la sublime juventud, nos hemos sentido conmovidos con el dolor o la necesidad del prójimo? ¿Cuántas, hemos atropellado reglas en nombre de la Justicia? ¿Cuántas, hemos generado alternativas creativas y hasta descabelladas para dar remedio a esos problemas de nuestra comunidad que más fuertemente hemos sentido sobre la piel? ¿En cuántas ocasiones hemos seguido a líderes, algunos no tan aptos, sacrificando relaciones e hipotecando compromisos, con tal de llevar adelante estandartes con forma de corazón?

Es que necesitamos poner esta energía de Amor y esta necesidad de sentirnos productivos desde un punto de vista social, en algún sitio. Sabernos contribuyendo a la transformación de este mundo que, ciertamente, no nos representa en nuestros ideales y que quisiéramos cambiar.

Y en esta desesperada búsqueda de la oportunidad, suele pasar que la ceguera se acentúa y no queremos ver.

O no sabemos.

Definiciones y reflexiones

Los **emprendimientos comunitarios** son proyectos sociales, que surgen en general como consecuencia de un problema, carencia, necesidad o conveniencia de mejoramiento de las condiciones de vida de un grupo de individuos de la sociedad, considerados en el foco de las preocupaciones de sus semejantes. No es necesario que sean numerosos, sino significativos en lo que a la importancia relativa de los mismos se refiere. Estamos hablando de un taller para discapacitados, un comedor infantil, un club de jubilados, un programa de lucha contra el SIDA, un dine de barrio. Los infectados de HIV pueden ser un puñado, pero seguramente estarán en el centro de nuestra atención.

Todas estas iniciativas tendrán un costo, y supondrán un beneficio.

Pero la conocida ecuación que hace jugar con signos opuestos a ambas variables en los acostumbrados proyectos de inversión, sólo es aplicable aquí en contadas ocasiones, dado que la jerarquía de los valores puestos en juego es más de orden cualitativo que cuantitativo, y se califican más desde lo subjetivo que desde lo objetivo. A diferencia de la actividad privada, en el ámbito público decir costo implicará, además del egreso contabilizado en dinero, el llamado costo social.

Y ¿Qué es el costo social? Es lo que la comunidad pierde de realizar, por privilegiar este emprendimiento por sobre otro. Aquello que posterga, o directamente sacrifica por emplear fondos y energía en el proyecto seleccionado. Así, la apertura de la guardería de nuestro ejemplo implicará renunciar, por ejemplo, a la salita de primeros auxilios o a la biblioteca pública.

Se supone y espera que estas determinaciones provengan de un juicio razonado, producto de una evaluación socio-económica de la realidad de la comunidad. Y que cuando sean tomadas como parte de un programa de gobierno, esté garantizada la aplicación de herramientas técnicas, para que el destino de los recursos, siempre escasos, apunte a satisfacer aquello considerado más urgente o de vital importancia.

Lo real y preocupante es que, en general, la decisión responde a uno de tres criterios principales: se ejecuta lo más afín con el individuo que determina ("¡Nos encantan los niños!"); o se lleva a cabo lo que garantice réditos políticos, votos y poder; o se aprueba lo que signifique una ganancia o un negocio para el funcionario involucrado.

Asimismo, tampoco es trivial el concepto específico que se incorpora en materia de beneficio. En este contexto, más que de beneficio económico se hablará de bienestar social. Y se considerará como tal a toda consecuencia del proyecto en cuestión, que provoque un mejoramiento de las condiciones iniciales de vida. Los niños bien atendidos permitirán a sus madres trabajar con tranquilidad. ¿Cómo se mide esto? ¿Cómo se cuantifica la mejora que produce que la población carenciada emplee su tiempo libre en asistir a funciones del cine barrial en lugar de deambular en las calles? ¿Cómo se evalúa el progreso de una sociedad estimulada a la lectura a través del establecimiento de una biblioteca pública?

Generalmente, estos emprendimientos sufren la dificultad de no poder ser ponderados, salvo encuestas de percepción o complejas estadísticas a largo plazo.

El preocupado impulsor de estos beneficios, tropieza con el mismo inconveniente para medir la bondad de su propuesta. Tendrá que aprender a leer en los ojos del receptor.

El beneficiario obligado

Parada en el cordón de la vereda, la señora mayor balancea su cuerpo hacia adelante.

Apurados, porque se nos hace tarde y porque aún no hemos realizado la buena acción del día, la tomamos del brazo y la cruzamos hacia el otro lado de la calle, mientras ella gesticula -suponemos que de gratitud- hasta posarse en la vereda.

Al escucharla con atención, reparamos en que su intención inicial era la de recuperar una boleta de luz que se le había escapado de las manos, y que se le iba volando, a esta altura, para siempre.

Dijimos "leer en los ojos del receptor"

Pero es mucho más que eso.

Es conocerlo, investigarlo, aprenderlo, respetarlo e incluirlo en las definiciones y diseño del proyecto.

Se llama beneficiario, y eso es justamente lo que debe ser: beneficiario directo, cuando recibe sobre él mismo el efecto directo de la acción, y es aquél para el que se piensa el proyecto. Beneficiario indirecto, en el caso de ése que es favorecido con consecuencias colaterales respecto de las centrales establecidas en el diseño, y que a veces resultan impensadas. El niño bien cuidado en la guardería se beneficia directamente por ese buen trato. La mamá que trabaja tranquila, y el sistema productivo que puede contar con el cumplimiento de su empleada, también.

Un análisis serio permitirá detectar las características de ese receptor, como para amoldar mejor la oferta a lo que es su verdadera necesidad. Y determinar también cuál es el orden de magnitud de la propuesta. ¿Cuántos niños hay en el barrio en edad de guardería? ¿Cuántas mujeres van a trabajar? ¿Qué pasa con los hermanitos? ¿Tiene sentido en una población con desempleo utilizar la casa donada como guardería, cuando las vecinas se prestan el servicio alternadamente entre sí? ¿No será mejor destinarla a comedor para chicos de la calle?...

En fin: en nombre de las cosas que personalmente nos parecen importantes, solemos imponerle al otro nuestras propias ideas acerca de lo que debe recibir o hacer.

Puede ser que seamos fanáticos furiosos de la computación, y que esto nos lleve a pensar en la conveniencia de informatizar las escuelas de frontera... escuelas donde, por ejemplo, en general no hay provisión de energía eléctrica.

Es así que, por ignorancia o falta de preparación, las diversas subculturas de nuestra comunidad son frecuentemente atropelladas, llevadas por delante, aniquiladas, en nombre del progreso o de un modelo foráneo de vida que no los representa ni los favorece.

Pero de todo esto, lo peor es el pecado de soberbia.

Sentir que el otro, el que nos desvela, es lo suficientemente débil, ingenuo o tonto como para no poder opinar. Infantilizarlo. Enseñarle solamente a abrir la boca y a tragar el pescado.

Acerca de la Dignidad

Para que un emprendimiento perdure en sus efectos, es indispensable que los beneficiarios lo elijan y aprendan a conducirlo. Transferirles las herramientas para su gestión, involucrarlos en la obtención del beneficio, como parte de la metodología para su diseño y puesta en práctica.

Lo mejor que nos puede pasar, es que un día ni siquiera recuerden que estuvimos allí. Que les sea tan propio y tan auténtico, que se adueñen de él y sientan el orgullo de llevarlo adelante.

Esto pasará solamente si se promueven valores de dignidad y amor propio, y si se provee la capacitación generadora de independencia.

El logro de una verdadera transformación social, requiere asistencia, no **asistencialismo**.

El trabajo de enseñar a caminar por medios propios, sin muletas. El otro debe ser respetado en su potencia.

Pero requerirá también, de parte del iniciador, **desprendimiento y entrega**.

Acerca de la Voluntad

Nada más peligroso cuando va sola.

Sólo la voluntad, puede ser algo tan destructivo como sólo la pasión.

Atados a la vena romántica de los impulsores, los desinteresados socios de la aventura suelen movilizarse por doquier. Se cansan día y noche por el logro de un objetivo que los motiva y los impulsa. Pero, repentinamente, necesitan comer. Y desaparecen.

Salvo que no quede otra opción, fundamentar los emprendimientos comunitarios solamente en la buena voluntad de algún participante, será un doloroso error.

El trabajo debe recibir paga, porque eso es también materia de dignidad.

Y si fuera solamente voluntario, no debe ocupar la jornada completa de nadie necesitado o carente, pues será explotación.

Acerca de la Responsabilidad

Pensar, razonar, anticipar, imaginar, estudiar, investigar, comparar, hacer cálculos fríos, relevar

datos útiles, diagnosticar, copiar, inventar, planificar.

Todo movimiento reflexivo será señal de respeto. Estamos hablando de aquél que nos preocupa y cuya necesidad resuelta desde la independencia y la autonomía debe ser nuestro objetivo.

Pero nada peor que iniciar lo que no se pueda continuar.

Basar el lanzamiento del proyecto en un permanente subsidio de la Municipalidad, por ejemplo... ¿Qué pasaría si cambiara el gobierno? ¿Qué si se cortaran las partidas?... La esperanza abierta en la población no puede ser defraudada.

Siempre, siempre, hay que pensar el tema de la continuidad.

Siempre debe crearse una forma de autosostenimiento, basada no en la sobreprotección paralizante, sino en el esfuerzo de todos que dignifique.

Una villa de emergencia, cuyos pobladores pasen hambre, seguramente podrá disponer de un terreno en el que se pueda sembrar. Sería trabajado por los propios vecinos desocupados, con modalidad cooperativa, su producto consumido por todos, y el excedente destinado a la venta para la compra de nuevas semillas, o al mejoramiento general. Requerirá asistencia para su organización inicial, capacitación, mediación para la resolución de los posibles conflictos que aparezcan, gestiones a nivel del gobierno local para la cesión de las tierras y la provisión de agua y primeras herramientas.

Y la persistencia de acompañar responsablemente, siempre, aquello que se echado a andar por el mundo.

Para que esa infantil necesidad de sentirnos buenos se nos aplaque, y quede reemplazada por la adulta decisión de hacer efectivo y real un mundo que sea mejor, a su estilo, con sus tiempos, más allá de nuestras personales expectativas.

Fijate... he abierto las manos y aquí vuela.

Como una mariposa todavía frágil pero que seguramente se pondrá robusta.

¿Robusta?... ¿Una mariposa? ...¿A partir de qué?... ¿Qué alimento mágico podrías haberle dado a una mariposa?.

Confianza, fé. Solamente le he dicho que podía.

¡fuy bueno!

Diciembre de 2005

ABORDAJE ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN

Cuando no planifico, alguien planifica por mí

Síntesis conceptual del Módulo de Abordaje Estratégico para el Desarrollo de la Gestión, dictado en las Escuelas de Participación Comunitaria de La Plata y La Matanza, promovidas por el Ministerio de Seguridad de a Provincia de Buenos Aires, entre Agosto y Octubre de 2006.

De qué hablamos cuando hablamos de Estrategia:

La palabra Estrategia, corresponde a un concepto complejo, que encierra numerosas nociones en su interior. Cuando hablamos de "hacer un plan estratégico", aludimos a diseñar un camino creativo, inteligente y posible, que nos permita salvar los obstáculos que nos separan del logro exitoso de los objetivos.

Pero la tarea no es sencilla. Implica, en primera instancia, reconocer muy claramente que el escenario en el cual la realidad se despliega, está atravesado por un sinnúmero de circunstancias que se tejen más allá de nuestros permisos para que ocurran. La realidad es soberana, y las criaturas que en ella actúan lo hacen desde su libertad. De modo que lo que capturamos es apenas una parte de la misma, la que está a nuestro alcance. No obstante, no podemos eximirnos de investigarla, descubrirla y describirla, sumando a nuestra mirada la de otros diversos que puedan enriquecerla y completarnos, haciéndonos crecer. Veremos: cuál es el contexto que la determina, desde lo social, lo político, lo legal, lo económico, lo cultural, lo ambiental, lo histórico y geográfico, lo religioso..., cuáles son los otros actores que se encuentran presentes o que incluso ausentes tienen influencia, qué eventos ocurrieron o están pasando y son significativos... en fin, la situación, cambiante y viva que modifica permanentemente las condiciones en las que actuamos.

Desde ese lugar, el siguiente tema es identificar con claridad quiénes somos, qué hacemos y qué nos mueve e inspira para lograrlo. O sea, nuestra Misión, que hablará de nuestras responsabilidades y compromisos ante la Sociedad en un sentido de trascendencia. Puede ser que la pensemos desde una organización barrial, o como integrantes de una asociación de jubilados, o del Ministerio de Seguridad, o a partir de la escuela. Cualquiera sea el papel que elijamos, la "ropa" que nos pongamos, el decir "Misión" elevará la categoría de la tarea cotidiana, haciéndonos tomar conciencia del contrato que estamos estableciendo con nuestro prójimo que espera algo determinado y significativo de parte de nosotros. La palabra Misión es una palabra muy próxima a la palabra Amor.

A partir de aquí, corresponde elevar los ojos e imaginar lo que vendrá, de modo tal que lo que proyectemos oficie de brújula y guía para orientarnos en el rumbo de nuestras acciones. Es decir, nuestra Visión. Ese horizonte utópico, sueño, ilusión, no siempre plenamente alcanzable, que nos ilumina y estimula y convoca e impulsa a organizarnos, convirtiendo la incertidumbre

en probabilidad cuando la intención es decidida y firme. De esta manera, imaginar y motorizar una comunidad viviendo en armonía y paz, una Sociedad sin violencia, sin exclusión, es absolutamente posible. La palabra Visión es una palabra muy próxima a la palabra Esperanza.

Parados en ese espacio, con estos ropajes y estos propósitos, pensar estratégicamente significa, entonces, trazar un arco entre lo que vemos que pasa y no nos satisface, y el lugar de los buenos propósitos, identificando las cuestiones problemáticas e imaginando la mejor manera de sortearlas.

Aquí el desafío se torna más profundo aún, pues, por el contrario, ante la frecuente sensación de imposibilidad de transformar la realidad, el esfuerzo estará puesto en NO resignarse. El estrategia NO acepta el NO. Si, por ejemplo, frente al delito y la corrupción ha pensado en una Sociedad justa y en paz, decididamente, estratégicamente, tejerá las acciones para que así resulte. Y trabajará porque sean viables, logrando la voluntad política y el ingreso en la agenda de los que deciden. Y buscará, además, que pueda ser gestionada por el equipo apropiado y solventada con los recursos que correspondan.

De eso se trata la Estrategia. Es un mecanismo, un método de pensamiento que, utilizado desde los valores, cuida los recursos existentes, procura gestionar los que faltan, atiende a las negociaciones entre las partes, e impulsa el progreso y el desarrollo de la comunidad, y la salud en las relaciones de sus miembros, sirviendo siempre a objetivos de orden superior.

De qué hablamos cuando hablamos de Participación:

Si cuando nos referimos a Estrategia lo hicimos tildando de "inteligente" al estratega, más aún lo hacemos cuando nos referimos a "participación". Pues, ¿qué es más inteligente que tomar las riendas de la propia vida?... ¿Qué es más maduro, adulto, que intervenir creativamente en el diseño de lo que será nuestro porvenir?...

Los griegos, creadores de la Democracia, decidían sus cuestiones de Estado en las Asambleas, que eran de carácter público y en las que participaban los hombres libres (esclavos y mujeres... abstenerse). La disposición de las personas para el debate, era en círculo, y un báculo que pasaba de mano en mano iba autorizando al que lo poseyera, a decir lo suyo. Lo interesante es que, el que no asistía correspondiéndole el derecho, era denominado "idiotés".

Sin embargo, ni este término ni otro igualmente despectivo es utilizado en nuestros días para la calificación de quien, por comodidad, abandona el derecho y la obligación de participar. La cultura del individualismo se ha paisajizado y, ganándonos más de una batalla, ha lavado nuestra conciencia con excusas diversas y múltiples desencantos, para justificar nuestra inacción. Vemos como normal la no participación. Y observamos con cierta desconfianza a aquél que se anima: "seguramente no tiene nada que hacer..."

Mientras tanto, amparados en esa inercia, alguien piensa por nosotros e inventa nuestro destino. **Cuando no planificamos, alguien nos planifica...**

Nada es casual. Todo es diseño deliberado.

Afortunadamente, el coraje cunde como ejemplo. Algunos no pueden permanecer indiferentes, y necesitan pronunciarse, decir lo suyo.

Es que así construye su Historia un Pueblo. Nunca de a uno. De a uno no hay Estado ni futuro.

El tema trasciende la seguridad. Es la cultura de la participación la que está instalándose en el lugar de protagonismo.

Participar incluye más de una práctica: es reconocer al otro como un otro significativo; es estar atento, solidariamente atento; es escuchar, aprender a escuchar; es informarse, actualizarse, fundamentar; es opinar, con altura, proponiendo estrategias; es callar, respetando al prójimo; es aceptar a la mayoría como tal; es seguir luchando por los principios... sin decaer, con valentía, con fuerza...

Es la incomodidad y el desasosiego y la insatisfacción, que a la noche nos despabila y no nos deja dormir, imaginando una Humanidad mejor...

...Bendito sea ese insomnio... Que siempre nos mantenga despiertos...

RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS PARA EL ABORDAJE ESTRATÉGICO DE LOS PROBLEMAS UN EJEMPLO SOBRE SEGURIDAD EN EL BARRIO

1. Primeras cuestiones:

¿Desde dónde está realizando el ejercicio? ¿Un Foro? ¿Una Asociación de Vecinos? ¿Una Escuela? ¿En forma individual?...

Determine quién es Ud. o quiénes son Uds., a fin de definir con claridad el alcance de sus responsabilidades y de sus propósitos.

Para el ejemplo: un FORO.

El Foro es un espacio de organización, participación y trabajo de la comunidad barrial en el ámbito de cada comisaría. Está conformado por organizaciones y entidades comunitarias preocupadas por la seguridad. Busca diagnosticar y proponer soluciones con la policía y demás instituciones que actúan sobre su territorio de influencia.

Su propósito es, fundamentalmente, contribuir a la vida pacífica de su comunidad.

2. Escenario actual:

Ud: va a realizar una descripción de lo que ocurre actualmente en su territorio. Lo hará en forma esquemática, recordando que no está sólo, que existen otras personas y actores sociales, y que el campo definido se mueve y se transforma de modo permanente. Que su ámbito no se encuentra cerrado ni aislado, por lo que existen "fuerzas" que provienen también del exterior, en forma de decisiones, de acciones, de sucesos, y que pueden influir suavemente o en forma contundente.

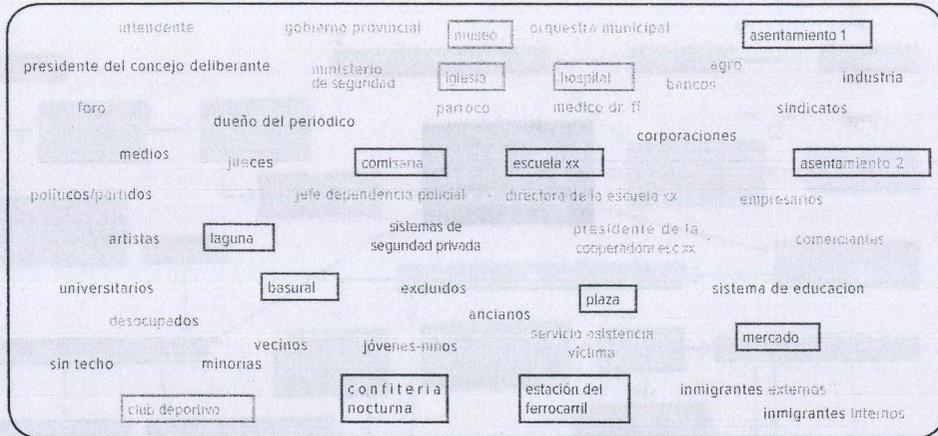
Si se encuentra realizando este ejercicio con otras personas, recuerde que todas las opiniones son válidas, que no existe nada que esté "bien" o que esté "mal". Se trata de una descripción y en ellas, la mirada de los otros enriquece, de manera que es siempre bienvenida.

Utilice preferentemente hojas de papel grandes, que pueda pegar en una pared a la vista de todos.

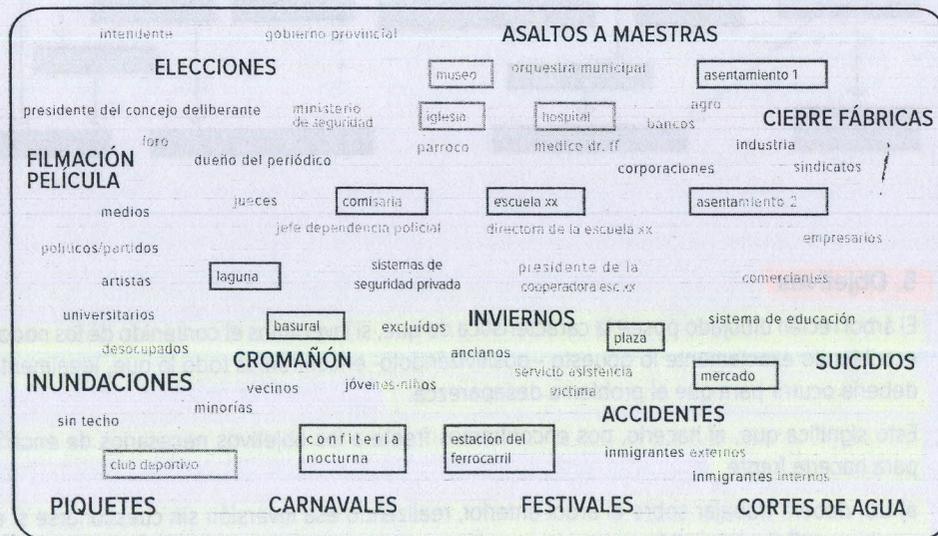
a) Realice un esquema como el siguiente, en el que anote los actores significativos que encuentra presentes. Algunos serán individuos determinados, otros estarán representados por sus oficios, profesiones o roles sociales, otros serán instituciones u organizaciones. Déles un color (verde, rojo, azul) según considere que son cooperativos, opositores o indiferentes al propósito de pacificación anhelado. Cuando le queden dudas o su conducta dependa de las

circunstancias, puede emplear más de un color para el mismo personaje.

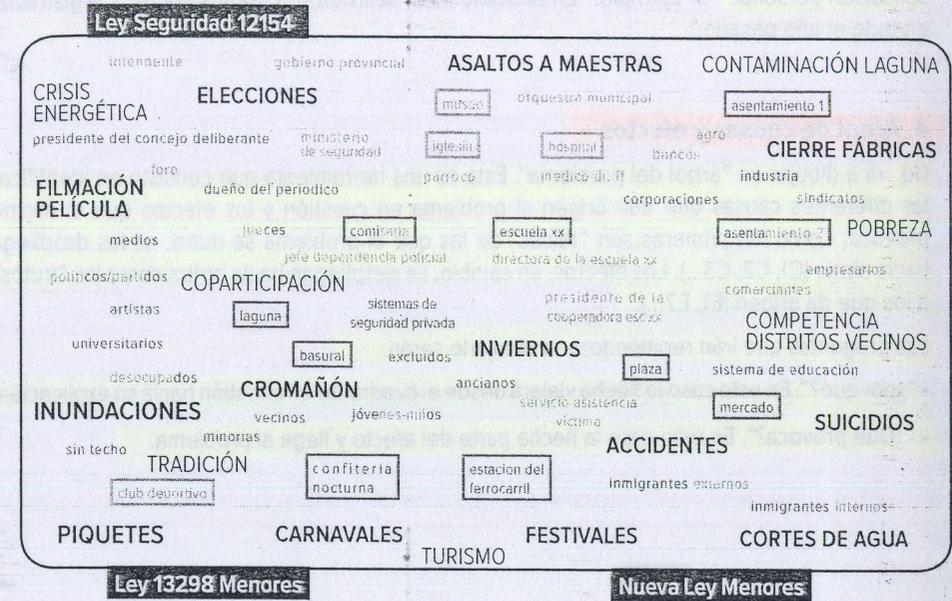
b) Incluya "lugares", "espacios" específicos que enriquezcan a la descripción y señalen aspectos clave. Puede recuadrarlos como en el ejemplo.



c) Añote eventos, relacionados o no con la temática, pero que le parezcan importantes como descripción de lo que ocurre. Estos eventos siempre estarán originando tensiones o distrayendo energía, de modo que son importantes para la descripción. O, por su trascendencia, han marcado las acciones siguientes (Por ejemplo: el caso Cromañón). Utilice también aquí código de colores.



d) Determine las influencias desde el afuera. Puede anotarlas en el borde de su esquema. Incluya el marco normativo (leyes que regulan una cierta actividad o que determinan restricciones o posibilidades para lo que pasa en el interior del territorio considerado), como así también referencias históricas, culturales, ambientales, geográficas, siempre que signifiquen un aporte para su razonamiento. Ver el esquema siguiente:



e) Agregue cualquier otro detalle que considere pertinente. El escenario actual que Ud. está dibujando tiene por objeto hacerle tomar conciencia de la cantidad de elementos que configuran la problemática, y de recordarle la complejidad de la misma. No se trata de una herramienta exacta, de modo que Ud. puede utilizarla de la forma en que le resulte más rica, pero recordando ser metódico. Evite escribir frases. Se trata de una foto instantánea, cuya proyección hacia adelante (amenaza o contribución) puede ser representada por medio de los colores utilizados.

3. Problema Focal

Todo el proceso anterior, ha servido para poner en movimiento su recuerdo y evocaciones acerca de la problemática de seguridad, de modo que ya puede seleccionar cuál es el tema sobre el cuál se enfocará, en función de la importancia que Ud. le adjudique o urgencia que represente.

a) Expreselo con claridad pero brevemente. Identifíquelo como aquello que más le duele. Evite

redactarlo como falta de una determinada solución, pues esta modalidad “cerraría” el tema impidiendo buscar otras vías. Por ejemplo: “Se registran asaltos a las Maestras de la Escuela XX” en lugar de “Falta vigilancia”. La primera opción es más rica, como veremos.

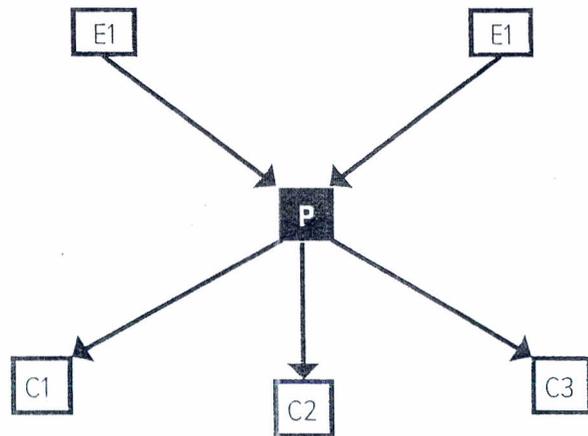
b) Asegúrese de que cuenta con información para aseverar lo anterior. Ud. debe poder probar eso que dice, para compartirlo con otros y que no se corresponda simplemente con una sensación personal. Por ejemplo: “En el último mes, ocurrieron 5 asaltos contra 2 registrados en todo el año pasado.”

4. Árbol de causas y efectos

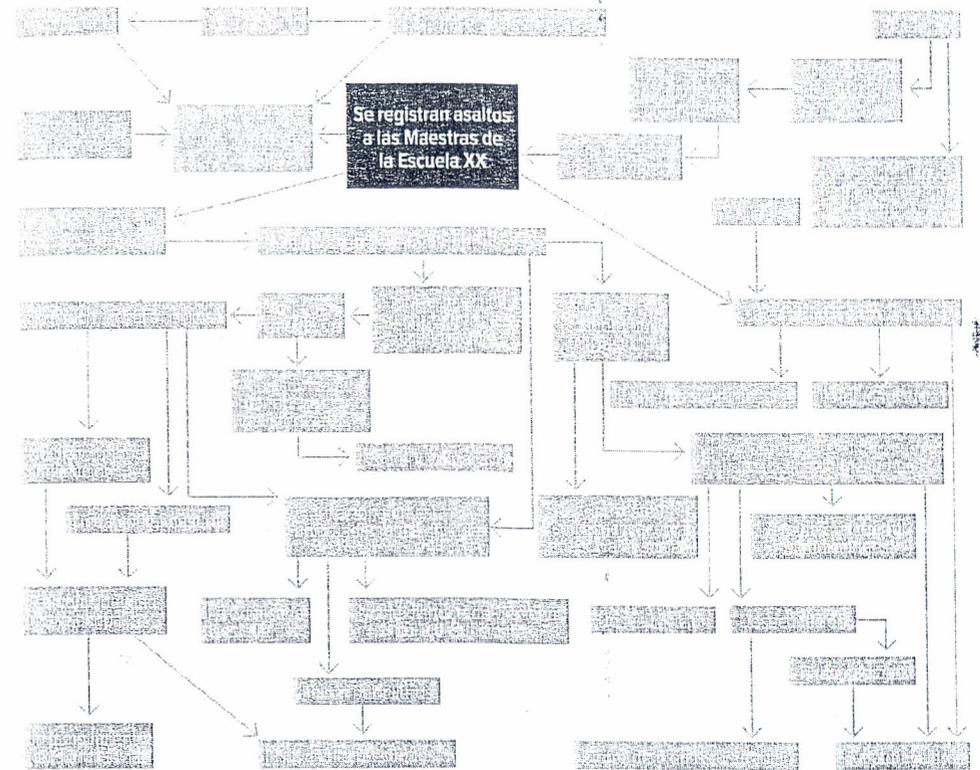
Ud. va a dibujar un “árbol del problema”. Ésta es una herramienta que consiste en identificar las diferentes causas que dan origen al problema en cuestión y los efectos que el mismo provoca. Como las primeras son “raíces” de las que el problema se nutre, se las despliega hacia abajo (C1, C2, C3...). Los efectos, en cambio, se despliegan hacia arriba como los “frutos” a los que da origen (E1, E2...).

Las preguntas que irán repitiéndose al dibujarlo serán:

- “¿por qué?”. En este caso la flecha viajará desde el cuadrante en cuestión hacia su explicación.
- “¿Qué provoca?”. En este caso la flecha parte del efecto y llega al problema.



Mantener este sentido de las flechas, le permitirá leer causas y efectos desde cualquier punto del esquema. Siempre las causas van desde el origen hacia la punta, y los efectos en sentido contrario. Para el ejemplo mencionado en 3.a):



5. Objetivos

El árbol recién dibujado posee la característica de que, si invertimos el contenido de los nodos, escribiendo exactamente lo opuesto –positivizándolo- encontramos todo lo que, idealmente, debería ocurrir para que el problema desaparezca.

Esto significa que, al hacerlo, nos encontramos frente a los objetivos necesarios de encarar para hacerle frente.

a) Ud. deberá trabajar sobre el árbol anterior, realizando esa inversión sin cuestionarse si es posible o difícil o imposible que lo que escribe se dé.

c) En función de lo anterior, observará que, por ejemplo, Ud. puede proponerse:

1. En forma directa, promover la participación de los vecinos en los temas de seguridad.

2. En forma compartida:

- Con el Municipio, gestionar la limpieza del basural.
- Con el Municipio, gestionar la reposición de las luminarias.
- Con el Jefe de la dependencia policial, ubicar un puesto de control y vigilancia en la zona.
- Con el organismo que regula el transporte, la presencia de la línea de colectivos que corresponde a la zona.
- Con el Municipio, y organismos que atienden el desarrollo social, el control del trabajo infantil promoviendo además campañas para su denuncia y evitación.
- Con el Municipio y organismos de salud, campañas de prevención de adicciones.
- Intervendrá también, de esta manera y en consecuencia, en la recuperación de la confianza en las Instituciones, la seguridad, la paz social, la instalación de valores, el respeto por la investidura de las Maestras y su seguridad.

3. Será para Ud. condición a aceptar:

- La lejanía de la Comisaría (lo que salvará con el puesto de vigilancia mencionado más arriba).
- Las condiciones presupuestarias.
- La falta de tránsito en la zona, cuestión que no podrá modificarse pero que al recurrir al organismo de control del transporte no obstaculizará la modificación del recorrido.
- El resentimiento social, derivados de la falta de oportunidades e inequidad social, cuestiones que desde su rol no puede modificar y con las que deberá operar hasta que se modifique el contexto.

6. Análisis Y Construcción De Viabilidad

a) Tal como se describe en el artículo que nos introduce en el tema, el verdadero acto estratégico se completa cuando, para todas estas propuestas Ud. se pregunte si tienen, en cada caso:

- Viabilidad política, es decir si serán aceptadas por el nivel de decisión correspondiente, por aquél que detenta el poder. Si estará dispuesto a brindar su aprobación o incluirlo en su agenda de gobierno.
- Viabilidad organizativa, o sea si existe la estructura humana, roles necesarios, conocimientos, para llevar a cabo lo que se propone.
- Viabilidad económica, lo que implicaría contar con las fuentes de recursos necesarios para

poner en marcha las acciones.

b) Para una respuesta negativa en cualquiera de los tres aspectos, el esfuerzo debe estar aplicado en la CONSTRUCCIÓN de dicha viabilidad. Es decir, cómo hacer para conseguir el apoyo del nivel político, el equipo correspondiente y los fondos necesarios. He allí la verdadera creatividad.

Habitualmente, entran aquí en juego las alianzas y adhesiones que Ud. pueda lograr. El Foro es en sí mismo, un gran constructor de viabilidad, pues su rol es aceptado y estimulado desde el propio gobierno, por lo que sus sugerencias no sólo son solicitadas sino también estimuladas.

7. Indicadores Y Medición De Impacto

Siempre tome la precaución de "tomar la foto inicial" e imaginar cómo desea ver solucionado el tema.

Esa "foto" puede ser efectivamente una foto (en el caso del basural), o un índice (5 asaltos en 1 mes) o puede estar dada por una encuesta que cuantifique una percepción (cuántas maestras sienten miedo).

Determine qué sería para Ud. un progreso respecto del problema. Defina cómo va a darse cuenta de que va en buen camino. Establezca pequeñas metas en plazos determinados, como pasos previos al logro final.

Compare, muestre, difunda sus hallazgos, comparta sus aprendizajes. Sostenga con datos e información lo que afirma.

8. Reflexión Final

Esté dispuesto a rectificar aquello que se planteó. Recuerde que el plan se verifica en los hechos, pero que una excesiva rigidez en lo que intenta puede provocar daños mayores que el beneficio conseguido, pues el escenario, dijimos, "está vivo", la realidad cambia, y es necesario revisarse todo el tiempo.

Al realizar el abordaje sugerido, en forma metódica y ordenada, no sólo irá construyendo el proceso de transformación social que se propuso, sino que las capacidades de su equipo habrán mejorado y aumentado. Las soluciones planteadas desde esta vía, son propias de una madurez cívica, que reemplaza las producciones espasmódicas por las razonadas y coherentes.

Le deseamos perseverancia en este propósito e iluminación para el logro de sus objetivos.

“Esto debe cambiar”

Omnipotencia, frustración, realización

Cambiar

“Esto debe cambiar. No puede seguir así.”

Bendita sea la disconformidad, el darse cuenta, el no aceptar.

La repugnancia y el enojo frente a lo que aparece despojado de Humanidad.

Surge TAN OBVIO que algunos sistemas de vida – completamente carentes de dignidad – no deberían existir, que con el corazón y por diferentes razones, compartimos el mote de “indignados” con los grupos que por estos días se expresan en el mundo, saturados ante la inequidad.

Guiados por un sentimiento de Amor al Próximo, nos aparece como inconcebible la falta de oportunidades y la escasez de los recursos para solucionar las problemáticas sociales, tomando conciencia de que nos encontramos en un planeta completamente bendito, que derrocha posibilidades aprovechadas sólo por unos pocos.

Algo no funciona, y es de naturaleza humana. Los sistemas naturales ofrecen su abundancia, y es el ser humano el que le pone dueños, lo administra con avaricia, lo transforma destructivamente, a la vez de que somete a condición precaria a un gran número de sus semejantes.

Alguien, más despierto y más poderoso, llegó en el momento clave e impuso sus reglas. Y hay que replantearlas.

Existen, además, otras razones de distinto origen para el sufrimiento. Dolencias físicas, trastornos psicológicos, condiciones ambientales, dificultades para vivir bien.

Por donde quiera que miremos, hay puntos de dolor.

“No es razonable”, nos decimos, intuyendo que sería TAN FÁCIL resolverlo.

Seguramente lo es. Sólo es cuestión de “buena Voluntad”.

Yo puedo

“Voluntad es lo que sobra”. Y es verdad. Surge la sensación de una tremenda omnipotencia que, sentimos, alcanzará para empujar las vallas y derrumbar las paredes.

“En cuanto lo plantee, todos se unirán a colaborar. Conseguiremos recursos, donaciones. ¿Quién puede negarse?”... Ésa es la certidumbre.

Sin embargo, esto ocurre en ese mundo que nos sorprendió por su indiferencia, el que puede

continuar con sus labores después de haberse cruzado con un niño durmiendo en la calle, el que ha desarrollado sus defensas frente a una realidad que lo angustia de tal modo, que prefiere no registrarla, o que directamente no le importa en absoluto.

Lo planteamos, y muchas veces no son tantos los que responden al llamado. Puede ser que estén ocupados en otras cruzadas, o tratando de sobrevivir, o negándose, como ya dijimos, por exceso de sensibilidad o indiferencia.

"No importa, lo hago solo".

¿Solos?... No podemos solos... Es demasiada carga jugar a ser Dios, para un simple mortal.

No sólo no podemos solos, sino que tampoco es bueno que así sea.

Muy pocas personas pueden prescindir de otras actividades y destinar su vida por completo al proyecto social que se hayan propuesto. Si fuera nuestro caso, aún abrazando esa causa con entrega total, y por razones de conveniencia y de responsabilidad, deberíamos compartir con otros el llevarla adelante. La omnipotencia, si bien tiene sus costos, puede ser muy buena para los momentos de coraje y decisión, cuando hacen falta "saltos al vacío" con los ojos vendados. Pero en el sostener de la vida cotidiana, lo único que terminará ofreciéndonos es el espejo de las razonables limitaciones humanas y un amargo desencanto al comprobar nuestra fragilidad de persona que se cansa, se agota, se enferma, se rompe... Insistir, es violencia sobre uno mismo.

Si la humildad de pedir ayuda o el ejemplo seductor frente a los otros, hicieran el milagro de que se sumen otras voluntades, comenzaría la etapa de negociaciones, acuerdos, organización, equilibrio en los compromisos... además de atender la gestión de los recursos y la realización de las dinámicas que exija la actividad. La dificultad para que otros comprendan exactamente lo que se necesita, y que lo procuren con el estilo y métodos deseados, suele disparar la tentación de concentrar sin delegar.

Es así que podemos ver en estas organizaciones, cabezas que conducen completamente sumidas en la operatoria, sin tiempo ni energía para levantar la vista y proyectar más allá, malogrando el talento que supieron tener, y decayendo en la calidad de sus resultados.

Sumar a otros también exige que sea en forma cuidada, para evitar la frustración propia y la de los que se agreguen, pues no siempre se logra satisfacer las expectativas de todos. Y cuando decimos "cuidada" estamos enfatizando en realizar contratos claros, que no sólo acuerden compromisos viables, sino que siempre respeten las capacidades sin sobreexigirlas, ordenen el descanso y eviten entregas desmedidas, supervisando el impacto emocional y físico que provoque el tratamiento de la problemática, comunicando y capacitando.

La frustración tiene el aspecto de un camino que se trunca y al que nunca más se regresa. En el mejor de los casos, produce tristeza o enojo. Pero puede llegar a la enfermedad.

En general, se asocia fuertemente con una des-ilusión. Es decir, con el no cumplimiento de la fantasía perseguida y esperada. Y esto suele ocurrir porque estuvo mal el cálculo previo: se supusieron cuestiones ideales que no se dieron en la realidad.

Realizarse

Hay personas que se realizan en el Amor. Necesitan amar para sentir que son reales, que están completos. Y entregar su corazón a los pies del objeto de su pasión.

La omnipotencia, hemos visto, puede ser de utilidad para enfrentar una predestinación que no se acepta, que se discute. Da inspiración, genera estrategias, permite creatividad, audacia, y en general procura buenos resultados. Lo que ocurre es que las más de las veces, no es sostenible en el tiempo. Y aparece la frustración. Y el Amor se transforma en dolor.

Realizarse, tiene en su raíz la clave de su propia obtención: REAL, REALIDAD.

Para alcanzar la satisfacción y completarse, es necesario tener permanente conciencia de realidad. Completa descripción de la situación y los actores. Adecuado diseño de los objetivos. Clara medida de nuestras potencialidades. Veraz contrato entre colaboradores.

Y apertura mental y emocional para aceptar la vida que fluye, y que muchas veces impacta en los proyectos y las personas, cambiando escenarios y rumbos.

No siempre se nace con esas habilidades. Pero aceptar que se puede aprender, es parte de la responsabilidad que se asume cuando se deciden estos compromisos.

Paciencia con uno mismo, Humildad – conciencia de los propios límites - y Fe – entrega sin condiciones - son buenas actitudes para transformar y transformarse.

Dado que los cambios, para poder hacerse, deben comenzar por nosotros mismos. Que somos, justamente y en el mejor de los sentidos, nuestro prójimo más próximo a proteger y resguardar.

Noviembre 2011