

PROGRAMA DE DESARROLLO DE ORGANIZACIONES SOCIALES DE SALUD
-Tercera Parte-
Grupos de Fortalecimiento: Experiencia de Mejora en las Organizaciones

-Comunidad de Práctica- El relato de una experiencia

Mercedes Jones

*“Desde el principio de la historia los seres humanos han formado comunidades
que acumulan su aprendizaje colectivo en prácticas sociales “*

Etienne Wenger

Introducción¹

Pensar la realidad social como algo complejo implica que las consideraciones sobre un problema serán más efectivas y oportunas si se toman en cuenta los intereses de aquellos que forman parte de la situación y se incluyen sus distintas perspectivas. Es decir, si el problema es definido por los integrantes y ellos mismos buscan soluciones se garantiza un mejor camino de acceso a la comprensión de la dificultad y a elaborar dispositivos sustentables para su resolución.

En este sentido, la decisión de enfrentar situaciones problemáticas en el área salud requiere que las organizaciones de la sociedad civil -que se ocupan de trabajar por mejorar la salud y la calidad de vida de las personas- sean escuchadas y aumenten su capacidad de generar impacto en el contexto. Para lo cual conviene que incorporen herramientas eficaces de incidencia institucional pero al mismo tiempo trabajen en colaboración e interdependencia con otras entidades y en el fortalecimiento interno de sus organizaciones. Está demostrado que la resolución de los problemas del campo de la salud -cada vez más complejos- no puede ser enfrentada con eficacia por una sola organización y requiere la elaboración conjunta de una metodología de trabajo en red. Es decir, conformar un espacio donde, a través de la capacitación y el aprendizaje, la posibilidad de transformación de la realidad sea el resultado de una tarea colectiva.

Características de la Experiencia
--

Esta experiencia de aprendizaje conjunto realizada por el *Programa de Capacitación sobre Desafíos de Gestión en las Organizaciones Sociales de Salud* (Programa) fue diseñada por el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés. El Programa de Capacitación sobre Desafíos de Gestión en las Organizaciones Sociales de Salud en 2011 entró en su tercer año de desarrollo. En esta nueva experiencia el foco del Programa se concentró en fortalecer a las asociaciones de pacientes y mejorar su desempeño a nivel organizacional.

¹ Este registro se realizó con el aporte de las personas y organizaciones del área salud participantes de la experiencia de Comunidades de Práctica (CoP) y de Aprendizaje (CaP). Se contó con el trabajo de edición en Wiki de Sandra Angueira.

En un plano general se buscó que el rol de las organizaciones de pacientes tome mayor protagonismo, trabajando de manera más eficaz en el cumplimiento de la misión institucional y articulándose en la tarea de fortalecimiento de segunda generación. Específicamente se buscó que capitalizar las experiencias y apoyar a las OSC en el proceso de mejoramiento de sus competencias. Para lo cual, bajo el nombre de *Grupos de Fortalecimiento: Experiencia de Mejora en las Organizaciones* se organizaron espacios de encuentro para organizaciones de salud.

La metodología utilizada combinó la de las comunidades de práctica y de las comunidades de aprendizaje como dinámica de trabajo adecuada donde las personas, al dialogar e intercambiar sus experiencias, ponen en común sus conocimientos. La producción académica de estos contenidos tuvo como base la sistematización del registro realizado en wiki <http://gestion-del-conocimiento.info/ComunidadDePr%C3%A1cticaEnSalud> durante las reuniones de intercambio entre los participantes.

El Programa tuvo especial interés en que los integrantes de la experiencia pudieran:

- Aumentar las capacidades institucionales de gestión existentes en, por lo menos, una temática específica
- Conocer algunos dispositivos de gestión y buenas prácticas en la/s temática/s seleccionada/s.
-

Resultados esperados

Al finalizar el desarrollo de los grupos de fortalecimiento se esperaba que los participantes:

- Desarrollen un mapeo de experiencias comunes y tengan conocimiento de buenas prácticas en la temática seleccionada.
- Participen en sesiones de resolución de problemas y de planeamiento de experiencias con ejemplos de casos exitosos.
- Comprendan la importancia de desarrollar comunidades de práctica al interior de las organizaciones y en alianza con otras entidades.

También el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés, tuvo la intención de que estas experiencias y la producción de conocimiento que las acompañó fueran editadas, distribuidas e incorporadas a la biblioteca virtual www.gestionsocial.org de modo de ampliar su alcance a otras organizaciones y contribuir con su fortalecimiento.

Destinatarios

El programa estuvo dirigido a personas que trabajaban en organizaciones del área salud, cumplieran en ellas funciones de responsabilidad y tuvieran necesidad de mejorar las capacidades institucionales generando procesos de fortalecimiento institucional. Los participantes debieron acreditar al menos seis meses de trabajo en la organización en cargos

voluntarios, o remunerados, en tareas de coordinación o dirección de programas, u otras áreas de responsabilidad de la organización, y/o como integrante del cuerpo directivo de la entidad.

Se buscó que las entidades asumieran el compromiso de mejorar las capacidades de gestión en algunos temas específicos que fueron seleccionados por cada entidad de manera individual y luego fue compartido con el resto de los participantes con la finalidad de seleccionar aquellas temáticas comunes como eje de la capacitación. Los participantes debieron asistir a las reuniones programadas, brindar información sobre las prácticas institucionales de las entidades que representaron y, posteriormente, aplicar las experiencias y herramientas adquiridas en la mejora concreta de cada organización. Se les propuso que asuman el rol de “gestores del fortalecimiento” desarrollando la función de facilitación y el compromiso de promover mejoras junto con la construcción de un clima de mutua confianza para que entre todos los miembros de la organización pudieran generar aprendizajes y mejoras significativas.

Protagonistas de la experiencia

La experiencia contó con la participación de 16 personas responsables de áreas operativas o estratégicas, quienes en ese momento eran integrantes de 11 organizaciones de salud. (Ver en <http://gestion-del-conocimiento.info/ComunidadDePr%C3%A1cticaEnSalud>)

Todas ellas se comprometieron a realizar aportes y trabajar con honestidad en el análisis grupal de las propias experiencias. No ocultando aquellas situaciones de fracasos, errores o malos resultados institucionales.

¿Qué se entiende por Grupo de Fortalecimiento?

En este contexto un grupo de fortalecimiento es un espacio de aprendizaje social. Se entiende que el fortalecimiento de las entidades de la sociedad civil (OSC) busca desarrollar organizaciones más eficaces y sustentables en su trabajo por el bien común. <http://gestion-del-conocimiento.info/EncuentrosGruposDeFortalecimiento>

Los expertos afirman que el aprendizaje es más efectivo cuando tiene sentido de aplicabilidad. Se aprende para hacer algo. Por ello todo aprendizaje debe vincularse, en parte, a la resolución de las dificultades y los problemas que impiden a una organización alcanzar sus objetivos. Las personas y organizaciones se transforman en actores significativos más responsables de sus propios itinerarios de aprendizaje.

Según las últimas teorías pedagógicas todo aprendizaje es un hecho social. En el sentido que las personas aprenden a través de interacciones con otros individuos que participan de esa misma situación. Todos los procesos de aprendizaje se dan dentro de un marco social. Los individuos aprenden en el marco de un contexto social, donde influye la cultura y la interacción, los cuales facilitan la interiorización de lo aprendido. La experiencia laboral, por ejemplo, crea y recrea el conocimiento de las personas. Pero, al mismo tiempo, genera también un aprendizaje colectivo, más allá de aquello que se aprende de manera individual. Se aprende realmente cuando se comparte experiencias de trabajo con otras personas que se encuentran en situaciones similares. De esta manera el aprendizaje es, primero, un proceso interpersonal que luego se transforma en intrapersonal y es posible que vuelva al nivel de la organización, en una espiral creativa de conocimiento compartido.

La práctica como fuente de aprendizaje organizacional, las CoP

Las organizaciones pueden enriquecerse del conjunto de conocimientos que tienen sus miembros solamente si son capaces de explicitarlos al reflexionar sobre sus actividades. Cuando distintos grupos de personas –que realizan tareas parecidas o tienen similares problemas que resolver- examinan sus prácticas, es decir, analizan lo que hacen y cómo lo hacen, convierten en explícito todo lo que conocen, independientemente de donde hayan adquirido el saber. Este tipo de experiencia es muy útil para las organizaciones cuando se puede registrar el conocimiento existente de manera de poner en evidencia lo que se sabe y buscar formas de retener, hacer accesible y aumentar este tipo de saberes. La organización debe construir puentes, generar vasos comunicantes, entre los conocimientos individuales de las personas y el grupo.

Si la organización sabe recoger estos conocimientos individuales y proyectarlos, primero en el grupo, y después al resto de la estructura, el conocimiento se extenderá a través de procesos capilares contribuyendo al aprendizaje organizativo.

Comunidad de Práctica: el conocimiento como un acto de participación.

Una comunidad de práctica (CoP) es un grupo de personas que comparten una inquietud o una pasión por algo que ellas hacen y que interactúan regularmente para aprender cómo hacerlo mejor. Es un proceso que puede ser imaginado como una espiral de conocimiento en donde se pasa por distintas etapas o fases desde vivencias y experiencias a otros momentos que podrían ser llamados de tiempos de reflexión y conceptualización. Para luego aplicar los conocimientos adquiridos a la experiencia de la tarea concreta. Allí es posible realizar una mejora, aprender y irradiar a toda la organización. La mejora es una construcción colectiva.

Las comunidades de práctica pueden ser grandes, pequeñas, longevas, o efímeras, pero en todas pueden detectarse estos tres elementos

- Un dominio de conocimiento.... (Por ejemplo, de las organizaciones de la sociedad civil del área salud y de su problemática)
- Una comunidad de personas y
- Una práctica compartida.

Dentro de una comunidad de práctica (CoP), se debería contar con distintas funciones entre otras

- Grupo, de coordinación
- Grupo de apoyo a la GC: registro de sistematización de archivo
- Grupo de facilitación

El foco de una comunidad de práctica es “mejorar el proceso de compartir el conocimiento”, Se puede contar con, por lo menos, dos maneras de trabajar en las CoP: Reuniones cara a cara y momentos de trabajo práctico presencial con reuniones virtuales.

Esta experiencia concreta se propuso relevar algunas situaciones problemáticas de las organizaciones del área salud participantes. Se plantearon diversos temas que hacen a la renovación de autoridades hasta al empoderamiento de los voluntarios. y seleccionaron dos de ellos para profundizarlos y compartirlos. En este documento se describirá el intercambio producido en la CoP que trabajó sobre la gestión de los recursos humanos voluntarios durante el mes de octubre de 2011 de acuerdo con la planificación que se detalla a continuación.

Cronograma de Trabajo

- “Grupos de Fortalecimiento: Experiencia de Mejora en las Organizaciones”

Módulo Uno – Exploración de experiencias de aprendizaje para la práctica. Fecha: Miércoles 26 de octubre, de 10 a 13.15 hs. Docente: Mercedes Jones Lugar Sede Capital: 25 de Mayo 586, Ciudad Autónoma de Bs. As.

Módulo Dos - Intercambio organizado de experiencias Fecha: Miércoles 2 de noviembre, de 10 a 13 hs. Docente: Grupo de participantes- Facilitación Mercedes Jones Lugar Sede Fundación Huesped , Ciudad Autónoma de Bs. As.

Módulo Tres – Análisis de buenas prácticas y propuestas de mejora Fecha: Miércoles 09 de noviembre, de 10 a 13 hs. Docente: Grupo de participantes- Facilitación Mercedes Jones Lugar Sede Capital: 25 de Mayo 586, Ciudad Autónoma de Bs. As.

Desarrollo de la tarea del Grupo de Fortalecimiento
--

El Cambio en las Organizaciones

¿Cómo se hace crecer a una organización? “*Creecer*” es un proceso que cumple todo ser vivo, se observa el resultado de ese proceso en la “edad” de una persona y lo mismo sucede con una organización. En cambio “*madurar*” es una elección. Se relaciona con asumir responsabilidades, adquirir sabiduría y lucidez, cumplir con la misión de manera plena y armónica.

Es decir, la pregunta que surge naturalmente es ¿Cómo se puede fortalecer una organización? ¿Cómo se hace para que una organización además de crecer pueda madurar, fortalecerse?

Cuando se reflexiona sobre estos temas la primera respuesta que surge habitualmente está asociada a los resultados. Habría que lograr más, ya sea más dinero, más espacio, más personas voluntarias, más familias beneficiarias, más tiempo. En otras palabras, y en general, de lo que se trata cuando se plantea la cuestión de ¿Cómo mejorar? las respuesta más comunes están asociadas a aumentar la cantidad de los resultados que la organización ha obtenido hasta el momento lo cual es parcialmente eficaz. A veces convendría pensar más en la calidad de los procesos, y su relación con el cumplimiento de la misión, que en la cantidad de los impactos.

En esta línea, y en general, se cree que la mejora consiste en realizar un “mayor esfuerzo.” Lo cual no es estrictamente cierto. En realidad, las cuestiones que se viven en una organización relacionadas con el cambio y las mejoras dependen de lo que les pasa a las personas que la integran. Si bien hay que tomar muy en cuenta los procesos y las herramientas no deberían dejarse de lado a las personas. Porque no existe el cambio en la organización si no cambian las personas.

El Eje del Tiempo en el Fortalecimiento Institucional: Tres horizontes potenciales

Tomar en cuenta el eje del tiempo permite la planificación ya generalizada y reconocida como “estrategia de los horizontes temporales”.

- Horizonte 1-*Extender y fortalecer lo que ya hace bien la organización.*

Esto es asegurar los resultados en corto plazo (un año). El foco de la gestión estará colocado en aprovechar al máximo lo que se está haciendo y ponerlo en valor. (25% de dedicación)

- Horizonte 2- *Crear y desarrollar nuevos servicios, proyecto y programas*

En función de las oportunidades y recursos que tiene la organización se generan cambios en el mediano plazo (dos a tres años). El foco de la gestión estará puesto en aumentar los recursos, por ejemplo, nuevos donantes y benefactores, aumentar los “clientes” y beneficiarios. (50% de dedicación)

- Horizonte 3-*Proyectarse hacia el futuro.*

Explorar las ideas de cómo convendría que se desarrolle y fortalezca la organización para cumplir con su visión, misión y valores. Se trata del largo plazo (cinco o más años) (25% de dedicación)

En el plano conceptual pensar en estos tres horizontes resulta una propuesta muy clara, fácil de retener y, en teoría, fácil de implementar. Pero, en nuestra “comunidad de práctica” alguien trató de “ponerlo en práctica” y surgió una situación que permite preguntarse:

¿Es Posible implementar estas Ideas?

Respecto de la idea de fortalecer a las organizaciones a partir de la planificación y desarrollo de tareas de corto, mediano y largo plazo, resulta difícil de llevar adelante e incorporar como buena práctica.. Las entidades acuerdan que:

- *No sabemos pensar a largo plazo, sabemos resolver crisis. Apagamos incendios.*

Se incluye la experiencia de una participante que demuestra la dificultad del largo plazo.

“Como somos comunidad de práctica voy a contar una reunión que tuve el miércoles mismo (26 de octubre 2011) en mi organización. Fue una charla con el gerente y cuerpo administrativo donde tengo mi consultorio. En mi cabeza revisaba la clase de la mañana: a ver.....¿de qué estamos hablando?. ¿Podemos hablar del 2012??? ¿Cómo podemos mejorar la atención? Pero me llevaban todo el tiempo al día a día:

teléfono, facturas, este falta el otro es un chanta, no sé que. Yo pensaba: 25% de corto plazo, 50 mediano y 25 largo..... A ver si los puedo llevar a hablar de OTRA cosa, estamos hablando de estrategia, ahora de política, luego de gobierno liderazgo, redes, gestión interna, personas....

¿Cómo ves esto en tres años le pregunté al gerente?: me miró como si fuera una marciana, alguien de otro planeta e inmediatamente descalificó mi pregunta... Bueno contesté, la verdad es que quiero saber si los intereses de la entidad van en la misma dirección que los míos para ver si sigo o busco otra alternativa. Si acuerdo, sigo, sino me voy. La respuesta fue: no puedo pensar lo que voy a hacer mañana, no te puedo contestar!!"

Esta imposibilidad de pensar más allá del día a día es un obstáculo que hay que superar. Se debería reconocer que:

- Son buenas prácticas el poder analizar lo que estamos haciendo bien. También pensar qué podemos hacer mejor y qué no estamos haciendo en nuestra organización.

- Analizar el largo plazo es pensar en cuestiones prácticas. Si quiero llegar a un cierto punto tengo que pensar qué tengo que hacer y qué obstáculos voy a tener que sortear.

Fortalecimiento Institucional: Temáticas Propuestas

Existía una amplia gama de aptitudes, conocimientos y recursos que, según los participantes, las organizaciones sin fines de lucro necesitaban para ser efectivas y aumentar su capacidad institucional. Se entendió que estas capacidades son multifacéticas y están en continua evolución. Se reconocieron varios factores que podrían influir en las necesidades de una organización en cualquier momento. Entre ellos se incluyeron: antigüedad y estado de desarrollo de la organización; tamaño; tipo de trabajo que realiza; identidad cultural; entorno en el que opera. Los ejes del *tiempo y el espacio* sirvieron de guía para ordenar el análisis y tomar en cuenta las posibles áreas de mejora institucional

En general se reconocen seis componentes de la capacidad organizacional necesarios para un alto desempeño, estos son: autoridad y liderazgo; expectativas (visión), misión, y estrategias; desarrollo e impacto de los programas; relaciones estratégicas; desarrollo de recursos y, finalmente, operaciones internas y gestión. Se acordó en que todos estos factores son interdependientes, todos son importantes y todos contribuyen a la salud y desempeño de las entidades sin fines de lucro.

Como la Organización es *un sistema complejo* conviene tener en cuenta que si efectivamente se logra una modificación en una de estas dimensiones se realizaran corrimientos y cambios en otros espacios institucionales. A veces, estos cambios no fueron evaluados ni, necesariamente, son saludables. Comprender y pensar cada organización como un sistema complejo ayuda a ser cuidadosos con las acciones y propuestas de cambio.

Es muy recomendable que frente a nuevos desafíos las entidades evalúen sus capacidades y se propongan llevar adelante los cambios requeridos. En ese caso hay algunas dimensiones básicas que se podrían tomar en cuenta relacionadas con distintas áreas institucionales, por ejemplo:

- Visión- Misión- Estrategia

- Gobierno y Liderazgo
- Desarrollo e Impacto
- Relaciones Estratégicas
- Desarrollo Recursos
- Operaciones Internas de Gestión

Mapeo de Temas Problemáticos

Se realizó un ejercicio de mapeo de los temas que resultaban problemáticos para la mayoría de las organizaciones allí presentes, que trabajan en el campo de la salud y a lo largo de una semana las personas participantes -siguiendo la conversación iniciada de manera presencial- realizaron breves comentarios a través del correo electrónico o directamente en Wiki. Se registran a continuación.

Hay temas comunes a todas las entidades y otros que parecerían ser propios de aquellas organizaciones que trabajan en el campo de la salud.

“Algo obvio: tenemos problemas. Y los problemas son tantos, que apenas tuvimos tiempo de organizar el pensamiento para poder responder a los puntos propuestos. Pero, rescato algunos temas problemáticos comunes a nuestras entidades.

- **- Las cuestiones de salud como situaciones trágicas:** hacen más complejo el trabajo de las organizaciones por la responsabilidad que supone tratar con el sufrimiento, con pacientes, a menudo con la urgencia y, como correlato- con la angustia de no poder resolver algunas de esas cuestiones. Esta “situación trágica” desalienta la tarea sistemática y a menudo es causa de deserción en las entidades.
- **-Los derechos como enfoque contracultural:** los derechos referentes a la salud involucran todo un plexo de problemas que se mezclan en un “sistema” que organiza el incumplimiento de tales derechos.
- **-La pobreza, en su sentido más amplio, como marco de trabajo:** elemento básico con el que hay que trabajar como instituciones, para trabajar sobre la realidad y no sobre una comunidad ideal de pacientes que “saben y pueden”.
- **-El individualismo de la tarea organizacional como limitación:** el cumplimiento de los derechos referentes a la salud es una tarea gigante y cada una de nuestras organizaciones es por sí sola una pequeña hormiga. Ergo, es imprescindible articularse si queremos llegar realmente a los cambios de fondo.
- **-La posibilidad de aprender colectivamente como desafío:** se plantea habitualmente que es difícil replicar las experiencias. Quizás por eso en este inicio, si bien como digo arriba, todos tenemos problemas, deberemos hacer un verdadero esfuerzo para sacar lo contingente y quedarnos con lo esencial (si es que se puede utilizar esa palabra). El desafío será incorporar las miradas de cada uno sobre nuestras organizaciones. Ese punto no lo veo fácil.

Otros temas para tomar en cuenta:

- **-La necesidad de mejorar la gestión y la operación:** la acción “tapa” los problemas internos que una organización tan sólida y con tantos años de trabajo tiene. Esa cuestión hace que la institución entera se “resquebraje”. Hoy se está en pleno proceso de fortalecimiento interior, con cambios en la organización y también cambios a nivel del gobierno. Si tuviera que elegir uno de los puntos para iniciar las mejoras, sería el que trata sobre las cuestiones de operación y gestión. Tomando muy en cuenta a las personas voluntarias.
- **-La misión como foco y como faro:** En una organización de reciente creación, los problemas son diferentes. Como entidad surge de grupos de trabajo científico y teórico, y los integrantes hacen asistencia en un centro médico. Pero se les está complicando todo por la cantidad de tareas diferentes que se les presentan y no hay criterios comunes para priorizarlas. En este momento están revisando de qué manera ordenarse y llevar a cabo sus objetivos. Pareciera que uno de los problemas es la amplitud de la misión. Según vimos, sería necesario redefinir la misión. También se presentaron problemas con los voluntarios y con la función de coordinación.
- **- La importancia del gobierno en las crisis y el crecimiento:** la organización se inició hace unos años con mucho empuje y muchos logros en cuanto al cumplimiento de sus objetivos, pero, la complejidad de los problemas que se atienden, las urgencias, el día a día, no permitió ver algunos problemas de fondo que tienen que ver con los procesos de crecimiento. Hubo y hay cuestiones relacionadas con las personas voluntarias. En este momento se está en un proceso de crisis interna, y el problema a afrontar está en el gobierno de la organización, para redefinir lo demás.

En función de estos temas se inició la tarea de la COp que está registrada en la página Wiki, como herramienta de trabajo colaborativo.

Buenos Aires, Mercedes Jones
