

Desafíos del trabajo comunitario realizado desde un Centro de Salud Familiar: La experiencia de SaludArte

Caterina Pesce A.

Interna de Medicina, PUC

Sebastián Claro T.

Médico familiar

INTRODUCCIÓN

El Proyecto

El gran desafío de los Centros de Salud Familiar (CESFAM) es el de buscar estrategias de acción que sean coherentes con la redefinición del concepto de salud, hecha en la Declaración de Alma-Ata (1978): “*el completo estado de bienestar físico, mental y social del individuo, la familia y la sociedad en su conjunto*”. En ella se plantea que la salud del individuo trasciende su propio bienestar y se entrelaza con el bienestar de su familia y la sociedad. Es ésta una conceptualización que exige una opción solidaria. La persona que busca estar “saludable” deberá trabajar por su propio bienestar, el de su familia y el de su comunidad (sociedad).

El proyecto SaludArte se inició en marzo del año 2002. Se realiza desde el CESFAM Bernardo Leighton, en la comuna de Puente Alto. Es una propuesta que busca satisfacer, en parte, el desafío mencionado más arriba.

Su objetivo general es favorecer el sano desarrollo cognitivo, emocional y social de niños en edad escolar. Su implementación está proyectada para durar cinco años. Es co-financiado por JUNAEB y la Corporación Municipal de Salud, Educación y Atención de menores de Puente Alto.

El equipo de trabajo está conformado por profesionales de la salud: un médico, una estudiante de medicina y cuatro psicólogos, junto con profesionales artísticos: dos actrices y un literato. Además, están incorporados al equipo nueve miembros de las comunidades escolares (uno por cada comunidad), la mayoría de ellos, profesionales del área educativa.

El proyecto se desarrolla con la comunidad que circunda al CESFAM Bernardo Leighton, muy especialmente, con los participantes de nueve escuelas próximas. Con los miembros de esas nueve comunidades escolares se diseñan y realizan actividades de promoción de la salud mental y de prevención de enfermedades mentales. A su vez, se han definido ciertos criterios y mecanismos para derivar a los niños que presentan problemas sospechosos de una situación que pudiera ser mejor abordada a través de psicoterapia o farmacoterapia.

En cada escuela hay un “responsable” del proyecto (miembro de la comunidad escolar) y un “coordinador” del proyecto (miembro del equipo de salud). Ambos, están a cargo de promover espacios de participación en las co-

munidades escolares y de implementar las actividades que se acuerde realizar.

Como estrategia global para implementar progresivamente el proyecto en las comunidades escolares, durante los tres primeros años, se enfatizarán distintos objetivos. *Primer año:* entusiasmar y comprometer a los directivos y profesores de los colegios con el proyecto. *Segundo año:* crear espacios, junto con los profesores, para promover la activa participación de los padres y familiares de los niños en la educación de éstos. *Tercer año:* generar cambios organizacionales en los colegios que estén orientados hacia una participación activa y comprometida de cada miembro, mayor respeto en sus relaciones inter-personales y apertura para la participación de la comunidad en los espacios escolares y de los miembros de las escuelas en la comunidad.

Los tres objetivos propuestos se considerarán a lo largo de todo el proyecto, pero se irán enfatizando, una vez alcanzado el objetivo previo. En este sentido, si al finalizar el primer año, no hemos alcanzado el objetivo de entusiasmar y comprometer a los profesores, mantendremos el énfasis en ese objetivo. Ello, porque consideramos que para una adecuada realización de este proyecto, se hace necesaria la activa participación de los profesores. Sólo entonces, podremos proponer espacios adecuados para la participación de los padres en el proceso educativo de sus hijos. Al cambio organizacional de los colegios (objetivo del tercer año), le pondremos un énfasis sólo una vez que

hayamos alcanzado una estrecha relación con las comunidades escolares. Esto, probablemente sucederá, cuando realicemos actividades efectivamente compartidas, como serán, la de crear espacios para la activa participación de los padres (objetivo del segundo año). Sospechamos, en todo caso, que este proceso durará más que los tres años planificados.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DEL TRABAJO COMUNITARIO

Muchas son las interrogantes, dificultades e ideas que aparecen cuando nos proponemos realizar un trabajo comunitario. A continuación, delimitaremos algunas que nos han surgido desde la puesta en práctica del proyecto SaludArte.

a. Conformación de un equipo de trabajo

El primer desafío y, tal vez, el más importante para llevar a la acción nuestras ideas, es el de conformar un equipo de trabajo. La complejidad de los desafíos planteados por las comunidades evidencia a corto andar las carencias de unas y otras formaciones profesionales, por lo que se hace indispensable en el trabajo comunitario la multidisciplinariedad. Esto representa un reto en sí.

Lograr juntar a personas con una misma estética, pero con distintas visiones profesionales y personales hacia un mismo problema, para luego establecer entre ellas un vínculo saludable de compromiso, pasión y alegría hacia el trabajo a realizar es, sin duda, una gran tarea.

No debemos menospreciar el esfuerzo de consolidar el equipo y cuidar de que se mantenga sano y afiatado por medio de instancias formales e informales de conversación y autocuidado.

b. Vínculo con la comunidad

Tan importante como lograr un buen

vínculo dentro del equipo, es la misión de establecer, antes que nada, un buen vínculo con la comunidad. Dado que la mayoría de las veces nuestros equipos son "extranjeros" dentro de las comunidades en las cuales trabajamos, necesitamos ser validados por quienes la conforman, antes de intentar hacer cualquier trabajo propositivo. Esto no sólo implica saber escuchar las necesidades de las comunidades sino, a su vez, conocer sus códigos de comunicación, sus jerarquías, su manera de funcionar, para luego poder establecer un diálogo en el que seamos capaces de adaptarnos al ritmo de esa comunidad y de asociarnos con ella.

Cualquier cosa que hagamos o digamos a la comunidad antes de ser validados por ella no tendrá ningún sentido, ningún impacto.

Es importante conocer cuáles han sido las experiencias previas que la comunidad ha tenido con otros grupos "extranjeros", en particular, su historia con las instituciones que el propio equipo puede personificar (CESFAM, Universidad, etc.). Esas historias determinarán en gran medida las expectativas, ansiedades y prejuicios con que nos encontraremos al comenzar nuestra relación con una comunidad. Así, por ejemplo, necesariamente tendremos que hacernos cargo de la reticencia de una comunidad escolar a participar en un proyecto comunitario, si ésta ha tenido la experiencia previa con otro equipo de nuestro CESFAM u otro grupo con el cual se nos identifique, en la cual, por ejemplo, se ha prometido un programa de trabajo de tres años de duración y se acabó a los tres meses sin dar ninguna explicación. Esto último deja en la comunidad escolar no sólo una tremenda frustración sino, también, el aprendizaje de que cuando personas extrañas a la comunidad vienen y ofrecen ideas interesantes de trabajo, es muy probable que su entusiasmo sólo dure un corto tiempo y que no se logre nada en con-

creto, por lo que no vale la pena siquiera involucrarse en el entusiasmo inicial. Será necesario, en una situación así, invertir mucho más esfuerzo del que habíamos presupuestado, para recuperar ese vínculo de confianza. Poco importa, en esto, que nosotros no seamos los responsables de esa pérdida de confianza. En todo caso, esa consideración nos obliga a ser, por nuestra parte, sumamente responsables con los compromisos asumidos, para no dejar una mala herencia en las comunidades a las cuales supuestamente hemos llegado para trabajar en algo constructivo y no para dejar un daño.

Lo recién dicho implica que la relación de nuestro equipo con la comunidad no comienza en el momento en que hacemos el primer contacto. Nuestra relación ha comenzado mucho antes, considerando que la comunidad nos asocia con experiencias previas de su historia y ha elaborado una representación en su imaginario de lo que nosotros somos. En la construcción de ese imaginario se involucran numerosas experiencias que ellos han tenido antes de nuestra presencia.

Por su parte, nosotros comenzamos a establecer un vínculo con la comunidad desde el instante que imaginamos cómo iremos a ser recibidos, cuáles serán las dificultades, cuáles serán los beneficios que le traeremos a la comunidad, cuáles serán los beneficios para nosotros mismos, etc. Así como la comunidad puede tener pre-juicios con lo que será nuestro trabajo, cada miembro del equipo también tendrá los suyos propios. Esto es inevitable. Lo importante es hacerlo presente, para que esos prejuicios no estorben el trabajo que se pueda realizar.

Tener en cuenta las historias previas de los equipos (de cada persona individualmente y el trabajo compartido que se haya realizado) y de las comunidades, es fundamental para comprender y

poder superar los eventuales problemas con los que podamos enfrentarnos al momento de ir a desarrollar un vínculo adecuado con la comunidad.

Otra consideración fundamental para establecer una buena alianza con la comunidad, es el establecer buenos vínculos con determinados miembros de ella. Las comunidades designan espontáneamente a miembros de la misma, en quienes depositan su confianza. Se trata de "personajes claves" en los barrios, colegios, consultorios, oficinas, universidades, que tienen una particular habilidad para contactarse con los miembros de su comunidad, de manejar información, de influir positiva o negativamente en las opiniones de quienes conforman su comunidad. Muchas veces no se trata de personas con cargos formales de poder, por lo que es necesario hacer gala de nuestra capacidad de observación para descubrir a estos personajes en las comunidades con las cuales trabajaremos. Así, por ejemplo, puede ser que este personaje clave no sea el jefe de UTP ni la directora del colegio, sino, tal vez, algún profesor de arte o educación física que sea particularmente popular dentro de sus pares o especialmente comprometido con su institución.

Son precisamente estos "personajes claves", además de las personas con cargos formales de poder, quienes facilitarán o entorpecerán nuestra entrada a las comunidades, por lo que es necesario considerar a unos y a otros al momento de establecer vínculos estratégicos de asociación.

c. El trabajo en Red

Ampliando el foco de atención respecto al tema de los vínculos, es importante que aprendamos a trabajar en Red.

Nuestros recursos como equipo serán, usualmente, insuficientes en vistas del problema que nos convoca a realizar el

trabajo en cuestión. Debemos estar atentos para observar cuáles son los recursos existentes dentro y fuera de la comunidad, cuáles son las interrelaciones más expeditas, con cuáles podemos contar, cuál es la vía de derivación, etc. En definitiva, lograr hacer "visible" la Red de organizaciones y personas con las cuales coordinar nuestro trabajo de manera de que nuestros esfuerzos se potencien. Y, por su parte, intencionar que la comunidad aproveche esta "red visibilizada", haciendo posible que reconozca las organizaciones con las cuales puede trabajar o donde puede solicitar ayuda.

El trabajo en red no significa solamente contactar a las personas que trabajan en vistas de un mismo problema. La idea es proporcionar espacios permanentes para que estos contactos iniciales evolucionen hacia un vínculo que se mantenga en el tiempo, en el cual se logre conversar e intercambiar recursos que beneficien a todos quienes componen la red. Dado que la red está conformada por personas, se aplican los mismos conceptos mencionados respecto al vínculo entre los equipos y las comunidades.

Por otra parte, las redes son esencialmente dinámicas, por lo que el esfuerzo de ser parte y de interactuar con ella debe ser permanente. Es muy probable que si en un determinado momento "echamos un vistazo" para conocer aquellas instituciones y personas en las cuales podríamos apoyarnos, luego de transcurrir un año en el cual no hayamos participado ni interactuado con los miembros de esta red, el panorama sea muy distinto y tengamos que hacer una buena parte del trabajo de contactos nuevamente para actualizar nuestra información. Es esto lo que sucede, al menos, en el sistema público de salud chileno. Por esto, no debemos menospreciar el tiempo que invertimos en relacionarnos con los distintos nodos de la red. Éste debiera ser considerado al

momento de planificar las horas de trabajo de los miembros del equipo dentro del proyecto.

d. El pensamiento circular y el desarrollo de una experiencia compartible

Otro gran tema al momento de enfrentarnos al trabajo comunitario es el de intentar dejar atrás el "pensamiento lineal" que hemos internalizado durante nuestra historia de escolares y, luego, en nuestra formación de médicos. En ella hemos aprendido a explicar los fenómenos de nuestro entorno esperando una secuencia lógica y predecible de eventos. La mayoría de las veces esperamos que el evento "A" sea seguido de "B" y luego de "C". Si esto no se cumple, si, por ejemplo, las metas no se logran en el tiempo que hemos planeado, si las comunidades no se apasionan con nuestras propuestas o no responden a nuestras invitaciones de trabajo, se nos hará difícil continuar con la motivación de llevar a término nuestro proyecto.

Por eso, es más adecuado adoptar un estilo de "pensamiento circular" en el cual se trazan algunas líneas de trabajo y se tiene bien definido el norte del proyecto, pero a la vez, se da cabida a que nazcan nuevas ideas y propuestas durante la implementación del proyecto, como consecuencia de la acción, la reflexión y, especialmente, por la conversación entre los miembros del equipo, la comunidad y las instituciones. En este estilo de "pensamiento circular" las dificultades o eventos inesperados propios del trabajo comunitario, pasan a ser "esperables" y, por lo tanto, serán asumidos por el equipo con un menor grado de frustración. Junto con esto, se crea una instancia formal de resolver estas dificultades creativamente, aprovechándonos de ellas para lograr, en ocasiones, avances significativos en pos de lograr los objetivos generales del proyecto.

e. La razón de ser del trabajo comunitario

Como agentes sociales, es importante tener siempre en mente que nuestra misión en una comunidad no es el de solucionar sus problemas. Creer que venimos a suplir una necesidad de la comunidad, no sólo representa una actitud soberbia incompatible con el trabajo comunitario, sino que también es una ilusión. Nuestro rol debe ser en cambio, el de ser "facilitadores" de procesos que ocurrirán intrínsecamente en la misma comunidad.

Para que un paciente mejore, debemos confiar en la capacidad de su organismo para tender hacia esa mejoría. Usualmente, el médico sólo favorece las condiciones para que el organismo humano se mejore. De igual modo, debemos confiar en que las comunidades poseen en sí mismas los recursos necesarios para solucionar sus propios problemas. Nuestro aporte consistirá, como mucho, en hacer visibles estos recursos y en potenciarlos. Este, aunque no lo parezca, es un objetivo muy ambicioso.

Una vez que logremos este ambicioso objetivo, la comunidad podrá seguir funcionando sin la necesidad de que permanezcamos eternamente trabajando con ella y sin que quede con la sensación de que la hemos abandonado una vez que se hayan cumplido los plazos que hemos establecido en nuestro proyecto.

Si nuestro propósito es el de salvar a la comunidad de todas sus carencias, se tratará de un proyecto inútil y, a la vez, caeremos en serio riesgo de sufrir del síndrome de *burn-out*, ya que nuestras capacidades se verán enormemente sobrepasadas.

f. El problema que convoca a un trabajo comunitario

Uno de los asuntos más cruciales del trabajo comunitario tiene que ver con

"el problema" que convoca a la realización del trabajo. Sólo si las personas comparten el origen de esa convocatoria, es decir, comparten las características básicas del problema en cuestión, será posible realizar un trabajo en conjunto. Esto significa que, tanto las personas de la comunidad, quienes viven el problema, como las personas que vienen de "afuera", deben estar de acuerdo respecto de *cuál* es el problema. Lo más relevante de esto, es que aquellos que tienen el deber y el derecho de definir en primera instancia el problema son las personas que viven *en él*, es decir, las personas de la comunidad. A esto llamamos, el *primer relato* del problema. Todo relato posterior, toda comprensión posterior del problema debe partir de ahí.

Lo recién dicho, no sucede habitualmente. Lo más frecuente es que alguna "autoridad", algún profesional de salud, un político, se explaye diciendo, por ejemplo, "el problema de ustedes es tal o cual", en vez de prestar oídos para *escuchar* el problema así como sucede *en el lugar de los hechos*. Este olvido, este silencio, es el responsable de que jamás nos hagamos cargo del problema inmediato. Más bien, nos hacemos cargo de una ficción, de un problema "inventado" o reformulado a partir de ciertos pre-judicios propios de una disciplina.

No es fácil poder *escuchar* el problema tal como sucede ahí donde sucede. Exige mucha humildad, paciencia. Exige que seamos capaces de conversar, con lo que ello implica radicalmente, es decir, estar abierto a lo que el otro *dice*. Normalmente, el discurso del otro, lo pasamos por una juguera y luego lo reconstruimos a partir de conceptos propios para así, recién, "entender" lo que el otro nos *dice*. Pero, a esas alturas, ya nos hemos vuelto sordos a *eso* que se nos quiso *decir*.

Para que la conversación en su sentido radical, ocurra, previamente debemos

haber logrado desarrollar vínculos de confianza y respeto. Por eso, si bien es primordial *escuchar* el problema tal como sucede, podemos tardar un buen tiempo para que ello sea siquiera posible. Requiere, al menos, todo el tiempo necesario para desarrollar lo que se expone más arriba acerca del vínculo con las personas de la comunidad. Siendo así, más que exigirse "conocer" *el* problema que nos convoca a todos al trabajo comunitario, debemos estar dispuestos a considerar una transformación permanente de ese problema. Ello sucederá mediante la conversación, en la cual todos los interlocutores deberán necesariamente estar dispuestos a decir y a escuchar.

g. Los múltiples niveles del problema

Los problemas que convocan al trabajo comunitario no pueden ser claramente definibles ni unívocos. No sólo estarán dispuestos a la permanente transformación, a la cual nos referimos más arriba. También, están compuestos por perspectivas distintas y complementarias. El problema del niño percibido como hiperactivo y/o desatento, tiene distintos *primeros relatos* según el hablante: niño, padre, vecino, profesor. El desafío de esta comprensión del problema en su multiplicidad, es poder integrar los distintos *relatos* sin reducirlos.

Así, como mencionamos más arriba, la importancia del "pensamiento circular", es importante acudir al problema que convoca con una disposición muy abierta del pensamiento. Nuestra arraigada costumbre de definir, encerrar en conceptos, simplificar lo que nos concierne, dificulta radicalmente poder llegar a "ver" el problema con mayor claridad. Los problemas que nos importan en el trabajo comunitario, en tanto seamos respetuosos hacia el problema así como sucede, es decir, respetuosos con las personas que participan en el problema, nos exige *escuchar* el *primer relato* que no es uno sólo, sino, *múltiples*.

FAMILIA, COMUNIDAD Y GESTIÓN

h. Comunicar acerca de la experiencia del trabajo comunitario y la generación de conocimiento

La tarea de comunicar adecuadamente lo que pensamos a distintos interlocutores es crucial para realizar el trabajo comunitario. La palabra "adecuado" resulta importante ya que debemos ser capaces de transmitir nuestras ideas traduciéndolas al lenguaje de quien nos escucha. Éstos serán, por un lado, la comunidad y cada individuo que la conforma y, por otro lado, aquellas personas encargadas de diseñar ciertas políticas que pueden incidir en nuestro trabajo y aquellas personas encargadas de otorgar el financiamiento necesario para la realización del trabajo. Naturalmente, la forma de comunicar lo que se está realizando tendrá que ser muy distinta en cada una de estas situaciones. Cada grupo estará interesado en el proyecto por circunstancias distintas, sus lenguajes son distintos, la manera de entender el proyecto será distinta. La idea no es "darle a cada cual lo que quiere", pero sí, "compartir con cada cual lo que convoca a compartir".

Un elemento importante para poder comunicar la experiencia de trabajo comunitario es la de sistematizar la historia de éste por medio de registros adecuados de las reuniones, actividades, ideas, dificultades, etc, y hacerlas accesibles. A su vez, para que lo comunicable

sea de interés, es requisito aprovechar el espacio del trabajo como generador de conocimiento en virtud de la reflexión continua en y acerca de nuestras experiencias.

Para potenciar el espacio del trabajo comunitario en sus posibilidades de generar conocimiento, es fundamental una disposición hacia la formación continua de los miembros del equipo de trabajo. Ello, por medio de la lectura de textos atingentes, asistencia a seminarios, conversaciones con personas que hayan tenido experiencias semejantes, realización de investigaciones, etc. Es decir, una disposición para obtener el mayor provecho de la experiencia particular que se está realizando, así como, poder potenciar esa misma experiencia u otras, por medio de las *conversaciones* que se pueden dar con personas que han realizado experiencias, en algún sentido, similares.

Un último elemento, fundamental para transmitir la experiencia de trabajo comunitario, es el de diseñar evaluaciones con indicadores adecuados al propósito del trabajo. Esto representa un enorme desafío ya que aquello que suele suceder en el trabajo comunitario, usualmente no lo "vemos". Las evaluaciones con sus indicadores, a las cuales estamos acostumbrados, "ven" variables muy distintas a las que se modifican en el trabajo comunitario. Por eso, se hace

muy necesario, disponer de estrategias evaluativas que permitan visibilizar aquello que está sucediendo en la comunidad. Acerca de esto, también es relevante considerar al interlocutor, ya que distintas personas estarán *dispuestas* a ver distintas modificaciones.

PARA FINALIZAR

La experiencia realizada en el Proyecto Saludarte nos ha permitido reflexionar acerca de un trabajo muy distinto al cual estábamos familiarizados en nuestra formación médica. Inmersos en este proyecto, nos hemos encontrado en medio de desafíos y oportunidades que, creemos, son aquellos propios del trabajo comunitario. Más allá de ciertas formalidades, consideramos que el trabajo comunitario es, justamente, la disposición hacia los desafíos y oportunidades expuestos en este artículo.

Estamos convencidos de que las oportunidades que se abren en el trabajo comunitario son enormes, en vistas de construir una sociedad más respetuosa de los seres humanos. Por eso, nos parece fundamental construir modalidades de trabajo que se inspiren en esas oportunidades, para que de ellas se nutra nuestra sociedad. Sólo así, podremos actualizar el desafío radical que aparece en la definición de salud, planteada en Alma-Ata, hace ya un cuarto de siglo.