AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523

BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY
Batch 70

1. SUBJECT CLASSIFICATION

A. PRIMARY: Urban development and housing — LA00-0000-0000

B. SECONDARY: General

2. TITLE AND SUBTITLE

Desarrollo de la comunidad en zonas urbanas y suburbanas

3. AUTHOR(S)

Ogden,Jean

4. DOCUMENT DATE	5. NUMBER OF PAGES	6. ARC NUMBER
1964	28p.	ARC 301.34.A265g

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS

AID/LA/RTAC ; AID/TA/RD

8. SUPPLEMENTARY NOTES (*Sponsoring Organization, Publishers, Availability*)

(In Desarrollo de la comunidad,ser.A,v.3)
(In English,French,and Spanish. French,28p.: PN-AAE-853; English,24p.: PN-AAE-852)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER	11. PRICE OF DOCUMENT
PN-AAE-854	

12. DESCRIPTORS

Community development
Organizing

13. PROJECT NUMBER

14. CONTRACT NUMBER
AID/LA/RTAC

15. TYPE OF DOCUMENT

AID 590-1 (4-74)

PN-AAE-854
AID/TA/IRD

Desarrollo de la Comunidad
Serie A — Vol. 3

DESARROLLO DE LA COMUNIDAD EN ZONAS URBANAS Y SUBURBANAS

por
MRS. JEAN OGDEN

preparado por la
SECCION DE DESARROLLO DE LA COMUNIDAD
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL

CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA
AGENCIA PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (A.I.D.)
MEXICO

Primera edición en español, 1964

Impreso en los talleres de Imprenta Arana, S. A., Av. del Taller 29, México 8, D. F

NOTA A ESTA EDICION

Esta publicación es traducción de *Community Development in Urban and Semi-Urban Areas,* volumen Nº 3 de la Serie sobre Desarrollo de la Comunidad, publicado originalmente en inglés por la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), Departamento de Estado del Gobierno de los Estados Unidos de América. La presente edición la preparó el Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC). El Centro se creó especialmente para coordinar la producción de versiones en español del material técnico y de adiestramiento utilizado en los programas de cooperación técnica de la Alianza para el Progreso en los países de habla española.

PROLOGO A LA EDICION EN INGLES

Este es el tercero de una serie de folletos de adiestramiento en desarrollo de la comunidad, adaptados por la señora Jean Ogden, de datos recabados en Filipinas. Como el desarrollo de la comunidad urbana es un campo relativamente nuevo en el cual se tiene experiencia muy limitada, se sugiere que, en relación con este folleto, el lector estudie *Desarrollo de la Comunidad en Zonas Urbanas*, informe del secretario general de las Naciones Unidas publicado por el Departamento de Economía y Asuntos Sociales, Nueva York, 1961 (ST/SOA/43; E/CN. 5/356/Rev. 1.)

El potencial del desarrollo de la comunidad urbana lo sugiere el doctor George M. Foster en su libro más reciente, *Traditional Cultures: and the Impact of Technological Change* (Harper and Brothers, Publishers, New York, 1962, página 31): "...los métodos actuales para el desarrollo de la comunidad casi prescinden de la presencia o influencia de las ciudades. La estrategia se expresa en términos de 'iniciativa local', 'ayuda propia', 'organización de la comunidad', 'identificación de las necesidades sentidas', 'movilización de los recursos locales', etc. Un cuidadoso examen de la naturaleza y consecuencias de las relaciones entre la comunidad rural y la urbana probablemente inyectarían más vida al programa del desarrollo de la comunidad que cualquier otro acto en lo individual."

INDICE

	Pág.
Introducción	ix
Objetivos generales	1
Características de las comunidades urbanas	3
Principios y técnicas que se sugieren para el desarrollo urbano	5
Organización y relaciones	11
Responsabilidades del personal urbano (APDC)	15
A. Funcionario DC urbano	15
B. Promotor urbano del DC	15
C. Personal de adiestramiento e información	15
Adiestramiento especial para el desarrollo urbano	17
Actividades y proyectos del programa	17
Criterios	20
Algunos elementos y técnicas	21

INTRODUCCION

Este trabajo trata del desarrollo urbano como complemento o resultado del desarrollo rural en Filipinas. Se exploran y estudian el principio y enfoque del desarrollo de la comunidad aplicados en las zonas rurales, con la idea de modificarlos en forma que puedan aplicarse al trabajo del desarrollo urbano.

Por *urbanización* entendemos el desarrollo dinámico logrado por los esfuerzos cooperativos de los ciudadanos, organizados a su vez gracias a las labores de los promotores del desarrollo de la comunidad urbana. Es también parte de un proceso mayor de cambio económico, cultural y social que afecta a las comunidades en la actualidad.

Hoy día, las comunidades urbanas están económica, social y culturalmente vinculadas con la comunidad rural, de suerte que cada una necesita de las demás e influye en ellas. Cabe decir que el desarrollo de cualquier centro urbano se limita a la situación económica de las zonas rurales y viceversa.

Es, por lo tanto, obvio que ningún desarrollo urbano es de esperarse que prospere si no existe un programa previamente planeado que lo integre con los sectores rurales del país.

En comunidades urbanas modernas, los procesos y principios de organización para el desarrollo se aplican con todo éxito si se adiestra a una mayoría de los miembros de la comunidad y a sus dirigentes en dichos procedimientos, y se les motiva para que adquieran una nueva perspectiva y puedan, a su vez, propugnar vigorosamente el cambio y la reconstrucción.

Considerando el proceso del desarrollo a la luz de los supuestos mencionados, el desarrollo urbano en Filipinas puede verse en las siguientes dimensiones:

1. La urbanización como *proceso concomitante*

   En su forma rudimentaria y considerada en el contenido modificado del trabajo para el desarrollo de la comunidad rural, la urbanización, industrialización y desarrollo de las comunidades periféricas de la ciudad deben llevarse a cabo simultáneamente.

2. La urbanización como *proceso resultante*

   En este contexto, la urbanización se considera en relación con las ciudades altamente industrializadas o sectores de las mismas. Las fuerzas o presiones que suelen asociarse con el rápido paso de la industrialización se equilibran o contrarrestan, adaptando los programas a métodos y técnicas mejorados que,

a su vez, desarrollan una moral y actitudes sociales más vigorosas.

3. Urbanización como *proceso complementario*

En una ciudad de lento progreso, o sectores de la misma, en la cual dependencias oficiales o extraoficiales hayan realizado algunos trabajos aislados de desarrollo, la urbanización puede emplearse como proceso complementario. En tal caso, el objetivo principal sería integrar a todas las entidades que operan en el sector en el programa del desarrollo de la comunidad en Filipinas. Ello permitiría a los cuerpos directivos seleccionar personal colaborador y aseguraría una cooperación más efectiva entre las dependencias en los sectores que ejecutaran los trabajos de desarrollo.

Objetivos generales

Como antes dijimos, el trabajo urbano puede verse en varias dimensiones. No podremos, por lo tanto, enumerar aquí metas operativas y sociales concretas pero, eso sí, considerar que la dirección del programa urbano es conciliable con el Programa para el Desarrollo de la Comunidad Filipina, cuyos objetivos son los siguientes:

1. Ayudar al desarrollo de ayuda propia en las *secciones municipales.* *
2. Aumentar la productividad e ingresos de la población mediante obras de ayuda propia en la agricultura y la industria.
3. Estimular la construcción de caminos vecinales que comuniquen a las secciones municipales con las carreteras principales y secundarias, mediante ayuda propia mayormente.
4. Proveer a la población rural de servicios oficiales lo más iguales posibles a los de la población urbana.
5. Fomentar la mejor coordinación de los servicios oficiales en todos los niveles administrativos.
6. Mejorar los recursos educativos, suministro de agua, riegos, salubridad, saneamiento, vivienda y actividades recreativas, mediante ayuda propia.
7. Aumentar las posibilidades educativas y vocacionales para la población adulta de las secciones municipales.
8. Aumentar la conciencia y la acción cívicas en lo tocante al cumplimiento de las leyes de tenencia, usura, trabajo y demás materias.
9. Tomar las medidas necesarias para mejorar la moral de los ciudadanos y fortalecer su participación en la vida económica de la nación.

* Equivalente al *corregimiento*, en Panamá, y al *barrio*, en Filipinas.

Características de las comunidades urbanas

1. En las ciudades se plantean problemas cada vez más graves debido al influjo de población a los sectores urbanos. Los residentes de la ciudad arrostran muchos problemas, tales como: viviendas insuficientes; tugurios; delincuencia juvenil; desnutrición; eliminación inadecuada de desechos; mal sistema de drenaje; congestión del tránsito; mal aspecto, etc.

2. El costo y nivel de vida de las ciudades continúa aumentando, mientras la productividad y los ingresos siguen estacionarios. Esto afecta el comportamiento económico y social de los residentes de la ciudad. La tasa elevada de natalidad y baja de mortalidad da por resultado que la población crezca con rapidez alarmante y esto, a su vez, agrava otros problemas.

3. La función de la ciudad es alimentar y servir a las zonas circundantes. Hace servicios en forma de ideas e innovaciones, para recibir en compensación no sólo los productos de las zonas circundantes, sino también un gran número de individuos todos los años. Las ciudades mueren cuando las zonas circunvecinas dejan de comprarles sus servicios e ideas, y de encontrar empleo la mano de obra y los materiales industriales que ofrecen.

4. Las comunidades urbanas han podido producir un cierto número de especialistas: profesionales, artesanos, comerciantes, maestros, etc. Por su naturaleza y tamaño, las ciudades exigen especialización, división del trabajo y mayores posibilidades para el empleo industrial.

5. El marcado individualismo de las zonas urbanas está en oposición directa a la poderosa conciencia de grupo de la comunidad rural. En ciudades densamente pobladas, el espacio y la impersonalidad hacen a la gente diferente. No se necesita que existan vínculos; los vecinos no se conocen entre sí; ni trabajan unos con otros. La vida especializada, seccional y departamental que los habitantes de la ciudad llevan, hacen a éstos más impersonales que los campesinos o población rural.

6. En las ciudades, hay agrupaciones asistenciales voluntarias que prestan servicios educativos, recreativos, hospitalarios, comerciales, de agua potable, etc., más perfeccionados.

7. Los terratenientes, políticos, intermediarios y otros residentes de la ciudad suelen asumir una actitud paternal y constituirse en amos y señores del campesino. A esto no son ajenas las normas administrativas (de índole política, sobre todo) que privan en las zonas rurales y urbanas.

Principios y técnicas que se sugieren para el desarrollo urbano

Sugerimos las siguientes ideas como una orientación para el promotor del desarrollo urbano:

1. Debe darse a los ciudadanos oportunidad de estudiar incesantemente, a fin de que descubran sus necesidades y problemas, y estimen los recursos con que cuentan para remediar aquéllas y resolver éstos. Deben también recibir ayuda para elegir sus metas de acción. El *impulso efectivo* para la promoción del desarrollo de la comunidad urbana no se impone, sino que nace de las necesidades, problemas y anhelos sentidos, explícitos y reconocidos. La motivación para el mismo *surgirá de la misma medida que se anime a la comunidad a considerar sus necesidades y se le ayude a desarrollar la voluntad y capacidad* para efectuar los cambios apetecidos. La comunidad puede continuar trabajando y cooperando, a la vez que va descubriendo otros problemas; así, la dirección se ejerce desde adentro.

Donde los promotores y los líderes comunales enseñan a la comunidad a pensar, conducen estudios tendientes a estimar las necesidades y los problemas de aquélla, y planean obras que beneficien a la mayoría de la población, la hostilidad, el prejuicio y la apatía desaparecen por completo. Una vez logrado esto, se habrá creado un nuevo espíritu de comunidad. Con este espíritu y la previsible asistencia foránea, el éxito de las obras está asegurado.

2. La organización para el planeamiento efectivo con la participación activa de los representantes o elementos de los grupos responsables debe ser formal e informal. De la misma manera, el promotor debe proporcionar la ayuda que se le pida o se desee.

Todas las ideas y opiniones relacionadas con las prioridades, las especificaciones o la selección de obras, deberán emanar de los ciudadanos. Las ideas se obtienen del *amplio acopio de ideas* o del *estudio propincuo* de los problemas por los grupos formales e informales.

Los grupos que tengan intereses especiales, molestos por las condiciones que imperan en el vecindario o disgustados con la situación, se tornan en organismos centrales que despiertan a la comunidad, la hacen darse cuenta de la situación y proveer las medidas terapéuticas para remediarla. Lo más probable es que la discusión de los problemas más apremiantes de la comunidad nazca entre los grupos callejeros, las sociedades vecinales, los clubes juveniles y de amigos y los grupos políticos y religiosos. Condiciones como éstas crean en estos grupos o sociedades un vínculo firme y significativo de inquietud, y un interés común por investigar las causas de sus males, para encontrar la posibilidad de remediarlos. Siendo así, hay que ayudar

a estos grupos a organizarse y a trabajar solidariamente por encontrar las causas de los problemas que arrostra la comunidad, de referencia, en el sentido de las fuerzas que motivan las condiciones deplorables existentes.

Hay, también, que enfocar la atención de las agrupaciones formales, tales como clubes de leones, clubes rotarios, clubes de padres de familia, cámaras de comercio, asociaciones religiosas e instituciones oficiales, en dichas condiciones, y motivarlas para que formen grupos de acción premeditada. Estas agrupaciones tienden su mano y vigorizan y prestigian el esfuerzo de los grupos informales que mostraron interés inicial en los problemas. Proporcionan también los procedimientos que se necesita aplicar para descubrir la resolución de muchos de aquéllos. Sueden dar no sólo apoyo moral, sino también apoyo financiero y técnico. Una vez que llegan a compartir el sentimiento de *descontento y pesar* creado por las condiciones insoportables que reinan en la comunidad, trabajan voluntariamente y comparten los *gastos* con los demás. El mejor enfoque, es informar a la comunidad, con el fin de que comparta los sentimientos de descontento y las cargas. Hacerla después participar en la investigación de las causas de los problemas y en el planeamiento de las obras que convenga llevar a cabo. Este procedimiento marca el comienzo de una dirección nueva y responsable, y de una estructuración estatutaria y vigorosa de los grupos.

3. Paralelos al entusiasmo, la responsabilidad y la acción de las corporaciones civiles, formales e informales, los *consejos urbanos* y los *consejos de distrito urbano* se tornan en participantes financiera, técnica y moralmente activos. Estas corporaciones oficiales desempeñan las funciones de integración y coordinación de todas las entidades que trabajan en las obras. *No tratan, empero, de dirigir o regentear las obras; de atribuirse el mérito; o de dirigir las actividades en vez de los ciudadanos.* El desarrollo urbano debe ser obra de los ciudadanos mismos. *Las corporaciones oficiales dirigen las obras y los programas junto con los ciudadanos.*

4. Si el consenso de las corporaciones civiles es que algún problema se resuelva, existe suficiente motivación para superar las dificultades que los procesos de planeamiento y organización ciudadana implican. La cuestión de quién habrá de implementar los planes, surgirá siempre. Se resuelve más fácilmente si las corporaciones civiles participan intensamente en las actividades iniciales de planeamiento y organización. Es entonces cuando éstas aceptan *la responsabilidad de resolver los problemas que las desconciertan.*

En el caso de que los ciudadanos mismos planeen la resolución de algún problema o fijen el orden prioritario de las diversas obras, ¿quién se opone? ¿Toca a los funcionarios del gobierno local o a los trabajadores urbanos oponerse y abrogarse la acción ciudadana? ¿Toca a estos consejos, funcionarios o trabajadores urbanos alentar a la ciudadanía a realizar sus planes y ayudarles a resolver todos sus problemas?

El segundo de estos cursos de acción es el que se recomienda tomar. Toda idea u obra impuesta por autoridad superior será siem-

pre tomada por la comunidad como proyecto de la dependencia oficial o del ayuntamiento local. No hace suyo, sostiene ni utiliza dicho proyecto, y frustra con ello el propósito que guio a la realización del mismo: fomentar un método de cooperación para remediar las necesidades comunes que *crean iniciativa y responsabilidad en la comunidad.*

5. Deberá haber una dirección responsable encargada de las funciones de adiestrar a la comunidad y de llevar a cabo las obras escogidas. Estimulados por el deseo de mejorar las condiciones explícitas y reconocidas que afectan a la mayoría de la comunidad, los grupos locales hasta entonces desorganizados asumen una nueva forma. Vuelven a la vida, y hacen posible que dicha mayoría remedie cooperativamente sus necesidades y resuelva los problemas que le son comunes. Esta nueva forma de dirección que surge, se adiestra y nutre en las normas y los valores democráticos. Reconoce la capacidad innata de la comunidad, y su derecho a constituirse responsable. El robustecimiento de la iniciativa y su encauzamiento a esos valores y normas, aumentará la vitalidad y la organización de los grupos de acción y planeamiento. Estimulará también la coordinación e integración de subgrupos que, a su vez, ampliarán la capacidad y los recursos que habrán de necesitarse para implementar los programas y planes por ellos mismos formulados.

6. Si un grupo no adiestrado trata de resolver problemas o vencer dificultades sin quien certeramente lo dirija, le será imposible superar el fogueo frustráneo y prolongado de planear los programas o las obras de la comunidad. El planeamiento de dichos programas u obras es la función en que los líderes voluntarios locales y los promotores urbanos adiestrados pueden prestar alguna ayuda efectiva. Ello no obstante, en cuanto los primeros alcanzan la madurez y el funcionalismo de grupo necesarios, los promotores urbanos adiestrados se van eximiendo para dar a dichos grupos de acción y planeamiento oportunidad mayor de *dirigir su propia actividad.* Si así se hace, surgirán en el grupo nuevas pruebas, nuevas conminaciones y apremiantes necesidades que arrostrar. Podrán todavía librarse escaramuzas, sustentarse deliberaciones marginales y llegarse a decisiones baladíes, pero nada de esto *conducirá ya a la pérdida de interés, a la desmoralización ni a la ineficacia* si en verdad se ha logrado llegar a integrar adecuadamente las funciones directivas del grupo. Este es el momento en que los promotores urbanos ponen en juego sus destrezas de grupo.

Fundamentalmente, existe dirección responsable si se ayuda a los grupos de acción y planeamiento a fijar prioridad a los problemas de la comunidad, a planear las resoluciones de dichos problemas, y a ejecutar los planes. El grupo de planeamiento, que será en lo sucesivo el organismo de implementación, continúa cargando con la responsabilidad de todo el programa o la obra, de procurar la ayuda foránea que se necesite, y de delegar autoridad en los comités para que éstos laboren en los diversos aspectos de los programas. Procede la prudente aplicación del principio de participación, dirección y empleo de la iniciativa y los recursos de los subgrupos.

Un grupo de planeamiento puede, digamos, arrostrar el proceso complejo de planear, si existe una dirección responsable y compartida. La labor de comité o grupo pequeño es fundamental en todas las fases del proceso de planeamiento. Los pasos de que el proceso consta, son:

a. *Definir el programa de la comunidad por acometer*

El organismo total de planeamiento se desintegra en pequeños grupos que definen los diversos aspectos del programa. Se ponen de acuerdo en los aspectos propios de los problemas.

b. *Comprender las inferencias del problema*

Puesto que el problema tendrá que abarcarse en todas sus dimensiones (significación, alcance e inferencias) el organismo planeador nombra un grupo o comité apropiado que maneje todos los aspectos del problema de la comunidad. El problema deben estudiarlo en detalle los grupos pequeños. Estos se hacen las siguientes preguntas:

(1) ¿Qué es lo que nos incomoda, en primer lugar?
(2) ¿Qué parte de este problema sería razonable atacar?
(3) ¿Quién podría o debería tratar los demás aspectos del problema?
(4) ¿Cómo podremos desempeñar nuestro cometido sin dejar de presionar para que otras partes del problema se estudien adecuadamente también?
(5) ¿Dónde están las fuentes de ayuda —potencial humano y materiales?

Al llegar a esta etapa, o antes si es posible, hay que incluir en el proceso de planeamiento a personas competentes que aporten sus conocimientos en lo que atañe al problema de la comunidad. Al llegar el momento de *actuar*, la resistencia estará parcialmente dominada y se contará con apoyo considerable.

c. *Estudiar la resolución del problema*

Una vez elegidos los aspectos precisos del problema, nombrados los grupos de trabajo y preparados los datos, se procede a formular las resoluciones por que se puede optar. La mejor alternativa debe aprobarse por unanimidad.

d. *Entrar en acción*

El plan para la realización de las decisiones es preciso concebirlo y desarrollarlo cuidadosamente para asegurar el éxito. Esto significa que los grupos responsables serán llevados a:

(1) Estudiar minuciosamente el plan de acción;
(2) Conocer la probable reacción de la comunidad;
(3) Comprender los procedimientos que se acostumbra emplear para que otros planes semejantes se acepten, adopten y lleven a cabo;
(4) Hacer que participen las personas que han de apoyar el plan;
(5) Conocer el costo —de personal, financiero y de equipo— del plan, y las fuentes de que provendrá el apoyo económico que se necesita;

(6) Saber por qué razones el plan es conveniente, y por qué todo argumento en contra es nulo;

(7) Saber cómo encontrar a los líderes de la comunidad y hacerlos que colaboren con el personal de la dependencia.

7. Deben tomarse las medidas pertinentes para adiestrar a los promotores urbanos y a los líderes de la comunidad. Se llamará, de vez en cuando, a los líderes de comunidad y a los especialistas para adiestrarlos y equiparlos mejor con las destrezas fundamentales para el desarrollo y la organización. *Si se conocen los principios, se aceptan las responsabilidades y se desarrollan las aptitudes que se necesitan para traducir aquéllas en acción, la labor de desarrollo será más impetuosa.* El curso de adiestramiento lo determinan los adiestrandos con la ayuda de los promotores urbanos y la Sección de Adiestramiento e Información. El adiestramiento para líderes locales y de orientación, lo pueden especificar y preparar los líderes y el personal de la agencia legos, respectivamente. Habrá seminarios, se instalarán talleres y harán viajes de estudio en caso necesario.

8. Es preciso hacer planes adecuados para el futuro, pero basados en la valoración ininterrumpida y en el planeamiento incesante. El programa urbano crece a medida que avanza la valoración y los ciudadanos y promotores urbanos discuten las medidas para el futuro. Las agrupaciones cívicas sustentarán conferencias sobre valoración y replaneamiento ayudadas por los promotores urbanos cuando sea necesario.

Organización y relaciones

Para lograr los objetivos concretos del programa, el organismo de su ejecución se reorganiza de forma que combine sus operaciones anteriores con las del desarrollo de la comunidad. En las ciudades que gozan del privilegio estatutario de una estructura propia de gobierno, los promotores urbanos del desarrollo de la comunidad y los funcionarios de los consejos del desarrollo de la comunidad urbana deben incorporar elementos de la agencia en el organograma combinado. Como las ciudades son populosas y las constituyen grupos de diferentes clases, los promotores urbanos procederán siempre con toda sensatez a absorber en la organización a elementos de fuerza y prestigio procedentes de esos grupos.

En ciudades organizadas por el desarrollo de la comunidad, los consejos de distrito urbano son las unidades básicas que coordinan la acción local y preparan y ejecutan los planes. En este aspecto, los consejos del desarrollo de la comunidad urbana trabajan junto con los consejos de *distrito urbano* para agrupar y administrar los planes destinados a remediar necesidades mayores que las estrictamente locales.

El procedimiento es, en términos generales, el siguiente: Los planes para el desarrollo del *distrito urbano* los preparan los líderes de comunidad rural que la comunidad eligió directamente para el consejo de *distrito urbano*. A través de la junta de *distrito urbano* legalmente constituida, se da a la comunidad amplia oportunidad para participar en el planeamiento de desarrollo local. La junta se reúne en el momento que el presidente de la comunidad rural la convoque, o cuando un número suficiente de sus miembros lo solicite. La junta recibe las solicitudes para que se ratifiquen las medidas de desarrollo acordadas por el consejo de *distrito urbano* electo.

El *distrito urbano* comparte limitadamente su participación en el planeamiento con las dependencias oficiales foráneas cuya ayuda técnica o económica se solicita para el desarrollo del *distrito urbano*. Con tal propósito se establecen los consejos del desarrollo de la comunidad en los municipios, las provincias y las ciudades constituidas. Estos consejos sientan los criterios y fijan las prioridades para el empleo de los recursos asistenciales en forma relativamente limitada. En el nivel nacional, el consejo interdepartamental para el desarrollo de la comunidad sienta los criterios y fija los sistemas de prioridad para el empleo de los fondos y otros recursos nacionales.

A la organización para el planeamiento sigue la organización para proveer del equipo, materiales, personal y financiamiento necesarios. Las obras de ayuda estrictamente propia se ejecutan a discreción de la población local. Las obras de "ayuda propia con asistencia" las comparten los consejos del desarrollo de la comunidad en los niveles municipal, provincial y urbano. En casos que involucran recursos nacionales, la Agencia Nacional para el Desarrollo de la Co-

munidad envía su representante al sector indicado para que supervise que la administración y ejecución se apegue a los criterios y las prioridades previamente sentados para el empleo de los recursos nacionales.

Cada ciudad organizada para el desarrollo de la comunidad cuenta con un Consejo Municipal para el Desarrollo de la Comunidad (CMDC) del cual son miembros los técnicos de diversas dependencias municipales. Como éstos serán los técnicos que intervendrán en las obras de distrito urbano, a ellos compete ayudar a sentar los criterios y fijar las prioridades para las obras recomendadas por los diversos *consejos de distrito urbano* en el municipio. A estos técnicos se les conoce como *Grupo del Desarrollo de la Comunidad.* Cabe volver a insistir en que los *consejos de distrito urbano,* ayudados por las asociaciones vecinales, los clubes locales y las agrupaciones dominantes selectas de la localidad, son los que toman decisiones, coordinan y ejecutan en los niveles inferiores.

El Consejo para el Desarrollo de la Comunidad Urbana consta de los siguientes funcionarios:

1. Alcalde	Presidente
2. Funcionario urbano del DC	Secretario Ejecutivo
3. Sub-alcalde	Vocal
4. Tesorero de la ciudad	Vocal
5. Auditor de la ciudad	Vocal
6. Ingeniero de la ciudad	Vocal
7. Funcionario de salud de la ciudad	Vocal
8. Jefe de Policía de la ciudad	Vocal
9. Superintendente de las escuelas de la ciudad	Vocal
10. Administrador de bienestar social de la ciudad	Vocal
11. Experto agrícola de la ciudad (se nombra en algunas ciudades)	Vocal
12. Agente de educación para el hogar	Vocal
13. Veterinario de la ciudad	Vocal
14. Jefes de organizaciones cívicas que participan activamente en el desarrollo de la comunidad (no más de cuatro, a la discreción del Consejo)	

El Grupo para el Desarrollo de la Comunidad Urbana consta de los siguientes miembros:

1. Médico
2. Odontólogo
3. Enfermera
4. Partera

5. Inspector de sanidad
6. Veterinario
7. Representante de educación pública elemental o secundaria
8. Experto agrícola de la ciudad (si lo hay)
9. Agente de educación para el hogar (si lo hay)
10. Promotor de bienestar social
11. Ingeniero
12. Funcionario fedatario (si lo hay)
13. Promotor para el desarrollo de la comunidad urbana
14. Personal de otras dependencias oficiales, nombrado a discreción del Consejo del Desarrollo de la Comunidad.

Responsabilidades del personal urbano (APDC)*

Las siguientes son, en general, las responsabilidades de trabajo del personal urbano:

A. FUNCIONARIO DC URBANO

Está al servicio de la APDC para administrar y llevar a cabo los programas para el desarrollo de la comunidad;
Es secretario ejecutivo del Consejo para el Desarrollo de la Comundial Urbana;
Supervisa a los trabajadores y empleados asignados al sector urbano; y
Desempeña toda otra función o labor que le asigna la APDC.

B. PROMOTOR URBANO DEL DC

El promotor urbano del DC tiene, por lo general, las siguientes responsabilidades:
Educador para el desarrollo de la comunidad en el sector urbano;
Estimulador y organizador de las actividades de ayuda propia en las comunidades de su designación;
Ayudante de los representantes de la agencia técnica; y
Enlace y vínculo entre la comunidad y el gobierno.

Actúa, en lo general, para, por y al servicio de la APDC en la ejecución del programa en las comunidades urbanas de su designación. Ejecuta, por lo tanto, toda otra labor que le asigna la APDC.

Desempeña, en concreto, las tareas, y cumple con las responsabilidades del promotor de distrito urbano del DC. El promotor urbano del DC ejecuta, además, las *labores administrativas* del régimen interno de la APDC.

C. PERSONAL DE ADIESTRAMIENTO E INFORMACION

En conjunción con los promotores urbanos del DC, el personal de adiestramiento e información planea y conduce programas de amplitud urbana destinados a reforzar las operaciones de adiestramiento. Las actividades de adiestramiento pueden consistir en seminarios, talleres, viajes de estudio, conferencias y breviarios o manuales.

Además, el personal ayuda en las actividades de prosecución de las sesiones de adiestramiento para dar pleno apoyo a las operaciones del programa. Ayuda también en la evaluación de las actividades del campo.

---

* APDC — "Ayudantía Presidencial para el Desarrollo de la Comunidad". Se refiere a un solo individuo: el ejecutivo del programa para el desarrollo de la comunidad en Filipinas. Se emplea para denotar a toda la organización para el desarrollo.

Adiestramiento especial para el desarrollo urbano

Los trabajadores y funcionarios del Desarrollo de la Comunidad nombrados por el FZD * para trabajar en sectores urbanos, incluyendo a los que ahora proveen lo necesario y ejecutan el desarrollo de la comunidad en ciudades y centros urbanos, organizarán y conducirán un curso de adiestramiento especial en desarrollo urbano. Los planes para dicho curso los prepara la sección de adiestramiento y el personal urbano de *todos* los sectores se adiestra en conjunto y bajo la orientación del personal especial que nombre el funcionario de adiestramiento.

Tan luego el FZD seleccione al personal para el desarrollo urbano, enviará a la APDC una lista de los seleccionados, incluyendo a los ya asignados a ciudades donde se está trabajando, e indicando el puesto actual y el anterior de cada uno. Esta información es necesaria para que la APDC apruebe y confirme al personal seleccionado. Una vez recibidas las listas de todas las zonas por la APDC, se inicia el curso de adiestramiento. Se libran a los seleccionados sus órdenes y en éstas se da la fecha de apertura, el lugar del adiestramiento y la duración del curso.

Actividades y proyectos del programa

El desarrollo de la comunidad descansa en los ciudadanos. Son ellos quienes deben incitar el deseo de emprender obras para la comunidad (con el esfuerzo concertado y la participación activa de todos) y planear y ejecutar los trabajos. Siendo así, el comité de planeamiento planeará cada actividad de forma que haya oportunidad adecuada para que todos participen. Las obras que la comunidad emprende caen en dos categorías: "ayuda propia" y "ayuda propia con asistencia". Damos a continuación agrupadas por categorías las actividades y obras que sugerimos:

Categoría I—Aumento de la producción y el ingreso

Metas: a. Aumento de la producción de alimentos.
b. Aumento del ingreso en efectivo

Actividades de adiestramiento: Destrezas a corto plazo y cursos generales para líderes locales relacionados con la producción y los ingresos. El personal de la agencia técnica comprometida debe manejar estos cursos con la estrecha cooperación de los trabajadores de la APDC.

* FZD significa Funcionario de Zona en Desarrollo.

Obras:

Agricultura

Mejoramiento de semillas, obras de desagüe y canales de irrigación, control de plagas agrícolas, aperos de labranza, herramientas para colonos, hortalizas, lotes para demostración de *masagana*, plantación de árboles, cultivo de árboles frutales, generadores y bombas portátiles, fertilizantes, etc.

Zootecnia

Control de plagas y enfermedades, cría de cabras, obras particulares de cría de cerdos y avicultura con reproductores del país o mejorados, cría de palomas (pichones), etc.

Artes y oficios y láminas de metal

Tejido de sombreros, tejido de petates, tejido de tela indígena, cestería, manufactura de sandalias, hojalatería y soldadura, fabricación de herramienta agrícola. También costura, labores de *bakya*, fabricación de muebles, tallado de madera, carpintería, construcción de casas, estuches, etc. (Labores de ayuda propia en absoluto. La APDC presta ayuda para comprar las máquinas y herramientas necesarias para ejecutarlas.)

Categoría II—Mejoras materiales y de la vivienda

Metas: a. Mejorar los servicios públicos y la vivienda
b. Ampliar los servicios técnicos

Actividades de adiestramiento: Celebración de conferencias sumarias tendientes a inculcar conciencia cívica en los ciudadanos y crear el anhelo de exigir los servicios del personal de la agencia técnica.

Obras:

Servicios mejorados

Urbanización, mejoramiento de calles en los suburbios, construcción de pasarelas en los suburbios, mejoramiento del drenaje, escuelas públicas en los distritos urbanos, salones de recreo en los distritos urbanos, electrificación comunal, etc.

Vivienda y reacomodo

Unidades de vivienda en pequeña escala, reacomodo (redistribución) para los vecinos de los distritos urbanizados, construcción de casas de adobe en cooperativa, obras comunales de arena y grava, etc.

Categoría III—Salubridad y saneamiento

Meta: Mejorar los servicios de salubridad y efectuar prácticas de saneamiento.

Actividades de adiestramiento: Cursos a corto plazo, relacionados con la salubridad y las prácticas de saneamiento que ha de efectuar el personal de la agencia. El personal de la APDC colabora estrechamente.

Obras: Agua potable, red hidráulica de extensión, cuartos de baño comunales, excusados comunales, excusados individuales, mejora del drenaje y recolección de basuras, centros de salud, equipos médicos, alimentación láctea, saneamiento ambiental, etc.

Categoría IV—Almacenes, tiendas y restaurantes del Consejo de Distrito Urbano

Meta: Aumentar la participación en los negocios y el comercio de la localidad.

Actividades de adiestramiento: Cursos a corto plazo sobre el programa de tiendas vecinales, y enseñanza de destrezas especiales para ventas, relaciones públicas, manejo y administración de las tiendas, etc. Estas actividades las desempeña el personal adecuado.

Obras:

Almacenes y tiendas vecinales:

Tiendas de *sari-sari*, cafeterías, restaurantes, abarrotes, panaderías, tiendas de ropa y novedades, fondo de auxilio (préstamo), etc. (Estas obras se ajustan a los requisitos del programa para almacenes de distrito urbano.)

Categoría V—Actividades educativas, vocacionales y recreativas

Meta: Aprovechar mejor el tiempo de descanso, proveyendo a la comunidad de actividades educativas y recreativas.

Actividades de adiestramiento: Cursos en alfabetización, cursos para sentar conciencia cívica, aprovechamiento del tiempo libre, y conservación de las artes, tradiciones y leyendas populares.

Obras: Parques recreativos comunales, equipo recreativo, canchas de básquetbol comunales, radios, instrumenos musicales (para orquestas, bandas juveniles de clarines y tambores), centros de lectura comunales, oficios tales como mecánica automotriz, albañilería, etc.

Categoría VI—Fortalecimiento de los gobiernos y de las agrupaciones locales

Meta: Impartir adiestramiento a líderes locales, clases de orientación, conferencias breves, etc., sobre el desarrollo de la comunidad, sector urbano, por un período de dos años, y pro-

gramas de prosecución para estas actividades de adiestramiento.

Actividades de adiestramiento: Instituto para líderes locales, miembros del consejo de *distrito* urbano; a la mujer y a la juventud; seminarios y clases de orientación para funcionarios públicos y empleados al servicio de la agencia; reuniones de distrito urbano y viajes de estudio.

Obras: Obras sencillas, escogidas en el curso de las clases de adiestramiento, que se considerarán como actividades de ayuda propia en absoluto, salvo que las agrupaciones concernientes o el consejo soliciten ayuda pecuniaria, en cuyo caso ésta no excederá de un tercio (⅓) del costo total de las obras.

CRITERIOS

Para dar seguro alcance a los objetivos de trabajo para el desarrollo de la comunidad urbana, es preciso reparar en las siguientes razones al planear y ejecutar las obras:

1. Las obras deben responder a las observaciones prescritas y remediar las necesidades sentidas por la comunidad urbana.
2. La obra emprendida debe caer dentro de la categoría definida como prioridades nacionales.
3. Los miembros de la comunidad deben acceder a ejecutar la obra y a conservarla, una vez terminada.
4. Debe darse prioridad máxima a las obras y actividades de ayuda propia total.
5. Debe darse prioridad secundaria a las obras y actividades que requieran la ayuda de la APDC.

Algunos elementos y técnicas

Sugerimos el empleo de las siguientes técnicas y elementos por los promotores e instructores urbanos para dar mayor efectividad al programa:

1. *Técnica de autoanálisis.*—Implica la concomitancia de una gran multitud de individuos responsables que analizan las causas de los males que afligen a la comunidad para en seguida sugerir abiertamente los remedios adecuados. Suele no tomarse ninguna decisión en firme ni acometerse ningún plan sin antes concluir este análisis.

2. *Selección de colaboradores.*—Figuras de prestigio, líderes de la comunidad destacados y funcionarios de la agencia, son los elementos que deben observarse para sopesar su capacidad de influir sobre la comunidad. Esta observación es necesaria para ir "integrando" a los más influyentes en la estructura de la organización para el desarrollo de la comunidad. La técnica ha probado su eficacia siempre que los programas de acción han necesitado el apoyo de estas personas. Las empresas industriales y las sociedades prestigiadas de la región son fuentes muy valiosas de elementos de prestigio.

3. *Comunicación abierta.*—En todo programa de desarrollo urbano hay asuntos en progreso cuya marcha es preciso dar a conocer. La información adecuada puede divulgarse por memorándums, cartas, boletines, entrevistas personales, la radio y el teléfono. Hay que hacer honor a quien honor merece, y hacerlo del dominio público. Este método elimina toda suspicacia en torno del programa y rivalidades entre los miembros de la comunidad.

4. *Institutos.*—Institutos —talleres para el adiestramiento de líderes locales. El objeto de este adiestramiento es orientar a los líderes en la filosofía y los principios del desarrollo de la comunidad; capacitarlos en los procedimientos de organización e infundirles entusiasmo para que acepten las obligaciones de la comunidad. De este adiestramiento se sigue al desarrollo de un programa consistente.

5. *Seminarios, conferencias y orientación para funcionarios públicos locales y los empleados de la agencia.*—Estos elementos son de suma utilidad para los funcionarios, puesto que los capacita para aconsejar constructiva y objetivamente a los planeadores.

6. *Adiestramiento para agrupaciones de intereses particulares.*—Cursos selectivos para líderes locales o de adiestramiento vo-

cacional para agrupaciones de interés particular que deben programarse. Sólo un curso debe celebrarse en el período estipulado. Este es el tipo de adiestramiento que sienta las bases de destreza y de intensa democracia que tanto se necesitan para la especialización y el desarrollo urbanos absolutos.

7. *Enrolamiento de empleados de tiempo parcial o de líderes voluntarios de la comunidad.*—Deben enrolarse líderes prometedores, jóvenes o de edad madura, de ambos sexos, con todo cuidado, e impartírseles adiestramiento especializado con la mira de emplearlos por tiempo parcial. La APDC debe aportar los fondos para el pago de empleados por tiempo parcial. Estos líderes se aprovechan en las vecindades o distritos urbanos, ya sea como promotores urbanos subalternos o como adiestradores y organizadores subalternos de la comunidad, mientras adquieren la experiencia necesaria. Con esta técnica se podrá enrolar y adscribir al programa a los líderes más prometedores. Una vez identificados plenamente con el programa, los líderes irán ganando en destreza y prestigio hasta convertirse en poderosos defensores del cambio en sus zonas.