AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
WASHINGTON, D. C. 20523

BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY
Batch 70

1. SUBJECT CLASSIFICATION
A. PRIMARY: Social sciences
B. SECONDARY: Sociology

SE00-0000-0000

2. TITLE AND SUBTITLE
Desarrollo de la comunidad y cambio social

3. AUTHOR(S)
Ogden,Jean

4. DOCUMENT DATE: 1964
5. NUMBER OF PAGES: 24p.
6. ARC NUMBER: ARC 301.34.A265h

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.4)
(In English,French,and Spanish. English,20p.: PN-AAE-855; French,25p.: PN-AAE-856)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER
PN-AAE-857

11. PRICE OF DOCUMENT

12. DESCRIPTORS
Community development
Social change

13. PROJECT NUMBER

14. CONTRACT NUMBER
AID/LA/RTAC

15. TYPE OF DOCUMENT

AID 590-1 (4-74)

PN-AAE-857
AID/TA/RD

Desarrollo de la Comunidad
Serie A — Vol. 4

DESARROLLO DE LA COMUNIDAD Y CAMBIO SOCIAL

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 and Social Change,* volumen Nº 4 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 cuarto de una serie de folletos de adiestramiento acerca del desarrollo de la comunidad, adaptados por la señora Jean Ogden, de datos recabados por los asesores de campo de la A.I.D., o por funcionarios del país anfitrión.* La serie tiende a subsanar la carestía de material de adiestramiento elemental en desarrollo de la comunidad existente en algunos países donde los programas para el desarrollo de la comunidad están en marcha, o a punto de estarlo, así como a difundir con mayor profusión los materiales ya experimentados en el campo.

Este folleto, que titulamos *Desarrollo de la comunidad y cambio social*, lo adaptó la señora Jean Ogden de la documentación preparada por los señores Valentín C. Cedillo, funcionario de Adiestramiento Interino de la APDC/OF, y L. G. Ladonga, Cuarta Zona del DC de la APDC del programa para Filipinas.

La Sección de Desarrollo de la Comunidad de la Agencia para el Desarrollo Internacional se complace en presentar este cuarto tomo de la serie A.

* País sede de la Misión Económica (USOM).

INDICE

Pág.

Introducción ix

Comentarios sobre la naturaleza y dirección del cambio 1

A. Ritmo e intensidad del cambio 4

B. Significado social de los cambios antes mencionados 4

Llame en la puerta cerrada (La estrategia del cambio) 7

A. Tómese siempre la molestia de llamar 7

B. El enfoque de los problemas del desarrollo de la comunidad 9

C. Cómo organizar y administrar los recursos para el cambio 11

D. Algunas técnicas 13

Ahora: desde la puerta abierta 15

A. Pangasugan, historia de un cambio 15

Sumario 18

INTRODUCCION

El *cambio* se ha venido definiendo como toda variación que afecte a una cosa, esencial o superficialmente. Ello no obstante, en el contexto del desarrollo de la comunidad, el cambio se define como la concatenación de hechos que mejoran progresivamente una cosa, y se logra trocando o sustituyendo esa cosa por otra. Si bien el cambio suele operarse por algún proceso que torne una cosa o condición en algo distinto de lo que antes fuera, *se opera con mayor frecuencia por virtud de alguna innovación que trunca la costumbre inveterada* que impedía el progreso.

En este folleto, los señores Cedillo y Ladonga enfatizan que, sea cual fuere la diferencia cultural, los principios fundamentales del cambio son siempre los mismos. Debemos —nos dicen— darnos cuenta de que no hay dos situaciones idénticas, y que la facilidad o dificultad del cambio estriba mayormente en las costumbres y tradiciones de la cultura concerniente.

A este fin, exponen la naturaleza y dirección del cambio; afirman que el cambio lo engendra algún anhelo capaz de propagarse a todas las tendencias de la comunidad, y que el cambio viene a ser el elemento básico del mejoramiento y desarrollo.

Nos describen el ritmo, la intensidad y el significado social del cambio y citan ejemplos en apoyo de estos conceptos.

Nos indican el imperativo de que la comunidad rural organice y administre sus recursos para el cambio; detallan algunas técnicas que facilitan el cambio; y citan algunas características culturales de la sección municipal.*

Nos dan, por último, un ejemplo ilustrativo de la forma en que se operó el cambio en una de las secciones municipales, y explican que las prácticas para aplicar los principios en una cultura dada, sólo es posible precisarlas mediante la evaluación ininterrumpida de los experimentos.

—El Editor

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

Comentarios sobre la naturaleza y dirección del cambio

(Extracto de un artículo de Valentín C. Cedillo)

Se ve que, una vez resueltos sus problemas internos, las organizaciones sociales encauzan sus esfuerzos a tomar medidas terapéuticas que, si tienen éxito, producen el cambio.

El cambio podemos definirlo como toda desviación, alteración o modificación del modo de ser original. O como una nueva forma de hacer las cosas que se aparta de las normas o reglas de conducta establecidas. El cambio puede ser material, sentimental, espiritual, fisiológico o químico.

El cambio es dinámico por excelencia, y no se debe abusar de él. Los especialistas en ciencias sociales interpretan el cambio como un *proceso*. Para ellos, nada es estable o inmutable. Las sociedades, los grupos, los individuos, las normas de cultura o de conducta, y la tecnología, están sujetos al cambio. Como elemento primario del desarrollo y mejoramiento de la sociedad que es, el cambio constituye una parte integrante del progreso social. El único cambio nefasto es aquel que se hace tan solo por adquirir prestigio y popularidad a expensas de la comunidad; esta práctica es simple y sencillamente abominable.

Todo progreso significa cambio, pero no todo cambio significa, necesariamente, progreso. Luego entonces, habrá que examinar la naturaleza del cambio.

La naturaleza del cambio hállase en una dinámica constante; pero el cambio no fluye. El cambio se puede concebir, y se puede también encauzar a "mejorar lo bueno". En nuestra sociedad, el cambio es tranquilo o violento; parcial o total; transitorio o permanente; intangible o tangible; vertical u horizontal; perjudicial o benéfico. Y este cambio entrambos confines del devenir social está supeditado a varios factores.

Para que el cambio se pueda hacer socialmente significativo y adecuado al modo de vida democrático, es preciso que surja de las necesidades íntimas de la comunidad. En una sociedad democrática no caben los cambios pedidos por correo o prefabricados. Para que el cambio tenga éxito, su impacto en el modo de vida de la comunidad tiene que divisarse desde el vértice dimensional actual de las necesidades y problemas de aquélla. A ello se debe que el aspecto social del cambio implique que el cambiador y el cambiado sean elementos copartícipes en el proceso social.

El cambio se puede dirigir y gobernar. El progreso social equilibrado se plasma aviniendo las fuerzas de la acción y del control sociales. Los cambios extremos y perjudiciales se pueden frenar a conveniencia, aplicando controles en puntos y etapas determinados del cambio. Admitimos que no es fácil percibir la dirección ni el movimiento de un cambio inconsciente e impremeditado; pero sostenemos que si el cambio surge de las necesidades manifiestas de la comuni-

dad, su curso se puede trazar y pronosticar de conformidad. Como empleados al servicio de la comunidad conocidos como "promotores de la comunidad" que somos, y por el vivo interés que sentimos por mejorar las condiciones economicosociales de nuestra comunidad rural, nuestro sincero deseo es encauzar los cambios a las esferas de vida siguientes:

1. Condición social

Aquí, nos concierne la movilidad horizontal y vertical. Quienesquiera que lo deseen y se esfuercen lo suficiente por conseguirlo, pueden pasar de una condición social a otra.

2. Normas de conducta

La tendencia puede ser del viejo al joven o del rico al educado. Hay que vigilar muy de cerca esta desviación de la tendencia a dirigir para hacer uso de ella al inculcar nuevas ideas.

3. Métodos de labranza

Estos son sus problemas principales como extensionista agrícola. Todo esfuerzo deberá encauzarse a ciertas de las siguientes prácticas establecidas:

a. Mecanización de los cultivos
b. Mayor uso de fertilizantes
c. Rotación y diversificación de los cultivos (con miras a elevar los ingresos y conservar el suelo)
d. Empleo de variedades de semillas y razas de ganado mejoradas
e. Instalación y uso de bombas de riego
f. Paso del cultivo *baingin* * al cultivo permanente
g. Empleo de medidas modernas de extinción de plagas, enfermedades, roedores, etc.
h. Empleo del estiércol
i. Aprovechamiento de productos agrícolas
j. Fomento de industrias granjeras.

4. Métodos de pesca

La pesca es una de las fuentes principales de proteínas para la alimentación filipina. Es también una fuente considerable de ingresos. Hay que frenar el uso de explosivos y venenos para sustituirlos por métodos de pesca modernos.

5. Métodos comerciales

La mitad del éxito de los cultivos se debe a la buena mercadotecnia. La estandarización de los productos granjeros y la estabilización

* Cultivo de temporal.

de los precios de los artículos de consumo rural deben ser objeto de especial atención.

6. Métodos sanitarios

Sin buenas prácticas de cultivo y de economía doméstica y buena salud, no es posible mejorar las normas de vida; pero sin buena salud no es posible seguir buenas prácticas de cultivo y economía doméstica. Luego entonces, el desarrollo de la comunidad radica en la salud de sus miembros.

7. Costumbres higiénicas

Los buenos métodos sanitarios y las costumbres higiénicas cambiadas deben ir de la mano. La propagación de enfermedades en las zonas rurales se reduce al mínimo si se hace ver al campesino los peligros que le acechan en un ambiente malsano o insalubre.

8. Régimen de alimentación

Mejorar la alimentación de la comunidad para suprimir la desnutrición de sus miembros, será la preocupación principal de los promotores de la comunidad, los técnicos, maestros y demás personal que colabore con ellos.

9. Diseño y disposición de la vivienda

Nuestros estudios economicosociales de los últimos años revelan que el diseño y la disposición de la vivienda rural son inadecuados. Nuestro *buhay kubo kahit munti* * debe ser una fuente inagotable de contento para la familia rural. Es necesario convertir al hogar en verdadera fuente de vida. Con esfuerzo y un poco de ingenio por parte de los granjeros, el hogar rural de Filipinas se puede tornar en algo realmente hermoso.

10. Educación de niños y adultos

A hombres y mujeres, niños y niñas, debe darse igual oportunidad de aprender. Los funcionarios de extensión agrícola pueden y deben colaborar con las dependencias docentes para la consecución de estos fines. Hay que esforzarnos por evitar la deserción escolar de niños y adultos. Nuestro objetivo común es educar a los miembros de la comunidad de forma que lleguen a ser ciudadanos útiles.

11. Actividades recreativas

Se puede forjar una vida rural más equilibrada estimulando la vocación por la música, el teatro, el folklore y el atletismo entre los

---

* Hogar.

miembros de la comunidad. El trabajo sin distracciones hace aburrida la vida en el campo.

12. Valores y opiniones

Los elementos esenciales del modo de vida democrático son los valores característicos normales de los pueblos. De éstos, las actitudes son las más difíciles de cambiar. Si se van a realizar cambios, es de suma importancia analizar a fondo los valores característicos de la comunidad y encauzar los cambios en esa dirección. La difusión de ideas modernas es un problema en todas partes. En Filipinas, las revistas y películas no son todavía un medio popular para la difusión de ideas modernas. A falta de mejores medios de comunicación, la difusión se hace por emulación de buenas costumbres vecindarias en el campo y el hogar. Las discusiones en grupo, las conferencias y los viajes, también ayudan. Cabe el consuelo de saber que los cambios no se operan de la noche a la mañana.

13. Ideales y ambiciones políticas

La dirección política estuvo, hasta hace poco, en manos de la población urbana; pero, actualmente, los líderes campesinos representan importante papel en la escena política. Antes, la mujer no podía votar; ahora participa muy activamente en política. Nuestro papel en este cambio es estimular la sensatez en el sufragio.

RITMO E INTENSIDAD DEL CAMBIO

La fluctuación del cambio está condicionada en grado sumo a los estímulos ambientes. La *cadencia* del cambio se podría pronosticar si conociésemos y comprendiésemos mejor las fuerzas que lo motivan. Sabedores de que los cambios entrañan un cierto desajuste para muchas personas, por bien ajustadas que éstas parezcan estar, los cambios habrán de acometerse sólo previo y minucioso estudio de los mismos. El desequilibrio de las normas establecidas influye poderosamente en el ritmo y la intensidad del cambio. La inercia social se domina inyectando dinamismo en la conducción del cambio. De la forma en que el líder trabaje con la comunidad depende, en gran parte, el dominio de la inercia y el retraso sociales.

SIGNIFICADO SOCIAL DE LOS CAMBIOS ANTES MENCIONADOS

Hay indicios muy marcados de que las normas culturales se están desintegrando, y de que la inercia cultural y espiritual conservadoras se están dominando. La promoción incesante del desarrollo técnico y social no podrá menos que culminar en el pleno desarrollo de nuestro carácter cultural.

El aspecto más trascendente del cambio, es la traducción de su teoría en etapas de actividad común. Dado el primer paso, el movimiento que enseguida habremos de dar variará en relación con cada

una de las situaciones que se vayan presentando. Mas no olvidemos que la vida y el progreso de las obras que acometan nuestras respectivas comunidades estarán condicionados considerablemente a la capacidad de usted, y también a las reacciones que usted logre motivar en la comunidad. La esencia del éxito de los programas para el mejoramiento de la comunidad es la comunidad misma. Todo programa que surja de las necesidades íntimas de la comunidad está destinado a triunfar dentro de sus límites; y si un agente de extensión agrícola es quien conduce el programa y lo conduce con pericia, sus probabilidades de éxito serán mucho mayores.

Llame en la puerta cerrada

(La estrategia del cambio)

Por L. B. LADONGA

4ª Zona DC, PADC

TOMESE SIEMPRE LA MOLESTIA DE LLAMAR

El *barrio* * filipino es a duras penas visible para el recién llegado. Al principio, el promotor del desarrollo de la comunidad no acierta a ver nada bajo la superficie del *barrio*.

Cabe agregar que el tener ciertas nociones de la cultura, los valores y los procesos sociales de los miembros de la comunidad es de suma importancia para el planificador que pretende modificar al *barrio*. Estas nociones no son fáciles de adquirir, porque el *barrio* es la puerta cerrada que sólo el tiempo y la perseverancia podrán abrir.

La comunidad del *barrio* constituye un sistema social complejo. Lo integran diversos subgrupos sociales, cada uno de los cuales tiene intereses y necesidades diferentes por qué abogar: El grupo mágico-religioso del curandero de la comunidad rural, que sólo en las creencias y los ritos se distingue del grupo clerical del *cura* párroco de la misma; el grupo de las grandes familias ramificadas, que suele tener influencia suficiente en el *barrio* como para reducir a los terratenientes acaudalados a la categoría de meros parias sociales; o la rancia hermandad de los ancianos, que suele ser todavía tan poderosa como para torcer las decisiones de la legión de jóvenes que pretenda quebrantar viejas costumbres.

Cierto es que se puede pertenecer a ambas agrupaciones, pero el grupo mágico-religioso del curandero de la comunidad rural sólo en las creencias y los ritos se distinguirá del grupo clerical del *cura* párroco de la misma. El curandero de la comunidad rural suele tener más influencia en el *barrio* que el subalcalde o, inclusive, que el alcalde ** mismo. El sabihondo de la comunidad rural suele hacerse escuchar por auditorios más numerosos que el mejor político u orador, y los campesinos suelen confiar más en él que en los otros. Hay maestros de escuela que los campesinos no aceptan, por parecerles demasiado intelectuales. El comerciante de la comunidad rural que les fía a sus clientes el mandado, suele ser más político y más líder que el mismísimo funcionario del *barrio*. El chino propietario de la tienda es muy estimado en la comunidad por su paciencia, complacencia y el pequeño *hangyo pukapin* (rebajilla en el precio de la compra o sobrantillo en la mercancía como, por ejemplo, un milímetro en cada metro de tela, una pulgarada de sal, y esas cosillas) que les obsequia.

---

* Corregimiento, en Panamá; sección municipal, en otros países.

** Corregidor, en Panamá; presidente municipal, en otros países.

El comerciante filipino del *barrio* está en situación desventajosa respecto del chino, porque se conduce como buen comerciante y no da *pukapin.*

En el *barrio,* el chisme suele dar mejor resultado como medio de publicidad que la radio, la prensa y demás voceros, porque la gente es crédula y el chisme es el padre de la credulidad. Los residentes de *barrio* son impresionables. Prefieren ocultar o deformar la verdad, que presenciar escenas dolorosas. Si, por ejemplo, muere un familiar de alguien y éste no lo sabe, los vecinos no le dan la mala noticia, sino que le avisan simplemente "te necesitan en casa para algo muy urgente". En cuanto al forastero, lo ven siempre con cierto recelo. No van a su encuentro, ni lo saludan y le hacen preguntas, sino que lo observan en silencio y esperan que él venga a ellos. Una vez que el forastero satisface su curiosidad y disipa sus dudas, lo tratan y aceptan.

Los miembros de la comunidad se resisten al cambio porque éste destruye o vulnera sus valores culturales. Se aferran a costumbres raras que al forastero le parecen peculiares. Al tratarse del uso del retrete en la comunidad, por ejemplo, ¿sabemos de cierto a qué se debe que los habitantes del *barrio* prefieran evacuar el vientre en el suelo, como es natural? ¿Se deberá, acaso, a que creen que con ello contribuyen para la alimentación de sus cerdos y gallinas, o para abonar sus tierras? De un estudio que el doctor Agaton Pal presenta, se desprende que la posibilidad de tener más dinero o arroz, no halaga ni conforta a ciertas familias del *barrio.* Ello, según el médico pudo comprobar, se debe a que de la familia más rica o que levanta las mejores cosechas, el *barrio* espera los más rumbosos agasajos durante las fiestas, y los parientes y amigos esperan los más cómodos préstamos y dádivas cuando los solicitan. Durante la dominación española, se acostumbraba elegir *cabeza de barangay* al hacendado más acaudalado, y éste asumía la obligación de cubrir los impuestos atrasados de sus electores. El jefe de la familia más rica era siempre el *hermano mayor* en las fiestas del *barrio,* y quien, por fuerza o por costumbre, tenía que agasajar y dar de comer a todos los invitados a las fiestas. Luego entonces, el concepto urbano actual de prestigio difiere aparentemente del rural, dentro del cual el campesino se rige por la tradición.

Si alguien rehusare tomar parte en alguna actividad, ¿querría esto decir que lo hace porque la dicha actividad le sea indiferente? Podría ser que sea la señora quien "manda en casa", y que ella hubiera disuadido al esposo de que participara. Los estudios de Bustrillo, Madison y Sycip exponen claramente que la madre y la esposa influyen poderosamente en las decisiones de los varones del *barrio.* Por consiguiente, al evaluar el proceso de la decisión por parte de alguna agrupación social o por la comunidad rural más grande del *barrio,* el promotor que se precie de serlo, se cuidará de menospreciar o subestimar el papel de la mujer en la comunidad.

A tal efecto, el doctor Pal estima de vital importancia el que el promotor comprenda que la filosofía, los principios, objetivos y procedimientos del programa para el desarrollo de la comunidad no tendrán aceptación sino hasta que se les haya mezclado con las costumbres, los valores y las actitudes de la población objeto del programa.

El enfoque y los propósitos del programa para el desarrollo de la comunidad filipina, los sintetiza el presidente García en las siguientes palabras:

"Nuestro enfoque se basa en los principios de ayuda propia. Va encauzado a estimular la independencia y responsabilidad comunitaria que esperamos den a la comunidad mayor capacidad directiva y autonomía en el nivel local. La finalidad del programa es fomentar en la comunidad el deseo de cambiar por sí misma, en vez de esperar que se le impongan los cambios a que hubiere lugar." [5]

Luego entonces, el trabajador del desarrollo de la comunidad deberá comenzar por llamar en la puerta cerrada. Una vez que haya estudiado a los diversos grupos que integran la compleja comunidad del *barrio*, comenzará también a comprender sus normas y valores autóctonos; a familiarizarse con los procesos locales de comunicación y deliberación; y a identificarse con los grupos dirigentes. Deberá también relacionar la dirección y precisión del cambio con las fuerzas interoperantes, los intereses de grupo del *barrio*, y los procesos sociosicológicos básicos. No olvidará que los líderes de grupo son el centro de la acción y la interacción —los cancerberos llamados a ocupar puestos clave en toda maquinación que se fragüe dentro del *barrio*. Y que, como buen promotor, su mejor estrategia será la de solidarizarse con los líderes de los grupos del *barrio* e iniciar el primer acto del cambio con ellos.

EL ENFOQUE DE LOS PROBLEMAS DEL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

Una de las primeras actividades que el promotor de *barrio* tendrá que acometer, será la de investigación. La investigación le da no sólo los datos concretos de orden económico, social y geográfico, sino también los más recónditos de las estructuras social y subcultural. Con los exiguos datos que la investigación arroje, el promotor orientará su estudio analítico de los valores, las actitudes, la conducta, las aspiraciones y los procesos sociales más complejos. Hay que proceder de esta manera antes de iniciar cambio alguno en el *barrio*.

Es forzoso admitir que el proceso del desarrollo de la comunidad es lento. El refrán "más vale paso que dure que trote que canse", reza también con el desarrollo de la comunidad. El génesis del cambio es: desearlo. El deseo de cambiar se presenta sólo cuando la comunidad se convence de que lo que posee en la actualidad es ya insuficiente porque no satisface sus deseos. El cambio surge de un origen nebuloso, y va plasmando a medida que se escalan los peldaños sucesivos.

Además de las obligaciones polivalentes que desempeña, el promotor del desarrollo de la comunidad se constituye en perspicaz observador del convivio rural. Debe captar el cuadro calidoscópico del *barrio*, examinando a la comunidad en conjunto mientras se familiariza con sus nimios detalles. Debe saber interpretar los símbolos socioculturales para poder pronosticar las tendencias. Debe, en resumen, ser capaz de "sentir" los latidos del corazón del *barrio*. Tiene, por otra parte, que saber con qué recursos materiales, sentimentales y tecnológicos cuenta el *barrio*, así como el límite de sus facilidades para remediar necesidades. Tiene, en fin, que hacerse cargo de las necesidades de la comunidad tal como ella las ve. Habrá que sentir *con* ella, y no *por* ella.

Hay programas cuyo progreso obstruyen los valores y las creencias arcaicos. En una situación así, la primera medida que se toma para impulsar el desarrollo del programa de la comunidad es cambiar dichos valores y creencias por los modernos. Iniciar, a este fin, un movimiento educativo, eficaz y persuasivo que ofrezca acción alternativa. Dar a la comunidad en el curso de este movimiento oportunidad de examinar sus arcaicas costumbres y valores, a fin de que decida cuáles habrá de conservar y cuáles otros habrá de reemplazar con valores y costumbres más productivos. Si es posible sentar nuevos valores, éstos acelerarán la necesidad del cambio. Y, una vez afirmada esta necesidad, se inicia la reacción en cadena hasta que el cambio apetecido se opera. Ilustremos el punto: si hay que dotar de agua potable a la comunidad del *barrio*, no comencemos por abrir pozos artesianos, sino por el proceso educativo de cambiar los valores y las creencias relativos a la higiene del agua. Una vez convencida la comunidad de que los gérmenes y parásitos transmiten enfermedades, de que el agua contaminada alberga gérmenes y parásitos de esta índole y de que el agua de las fuentes ahora en consumo está contaminada, comenzará a pensar en la posibilidad de procurarse agua potable de otras fuentes. Este es el momento en que el promotor del cambio sugiere el pozo artesiano como fuente de agua impoluta, e insinúa la conveniencia de perforar uno de dichos pozos en el *barrio*.

Tenemos, pues, que se comienza por imbuir en el individuo el deseo de cambiar; por crear en él la actitud mental que lo incite a remediar la necesidad. Una vez que el deseo íntimo germina en el individuo, éste comienza a percatarse de que sus necesidades no difieren (primero) de las de su familia, y (segundo) de las de la comunidad. Esta actitud mental despierta el interés del individuo, y éste comienza a tomar parte en las actividades de la comunidad. Es llegado el momento en que el promotor del desarrollo de la comunidad hace uso de su adiestramiento en organización humana. Ayuda a organizar a estos individuos en un mecanismo que piensa, planea y actúa en comunidad. Las organizaciones, los subgrupos y las camarillas —a las cuales pertenecen los moradores— se pueden ya movilizar como núcleos de la gran comunidad.

Este proceso de aprendizaje para el cambio en el desarrollo de la comunidad implica, necesariamente, actividades que remedien necesidades económicas, sociales y culturales. Se cree que estas mejoras, que comienzan con las normas de vida del *barrio*, aumentan con la cadencia del desarrollo y están siempre ligadas a la capacidad de la comunidad para remediar sus necesidades, serán las actividades concomitantes del proceso. Nuestro programa prevé la posibilidad de que el gobierno se asocie en alguna forma y suministre ayuda técnica y material para las obras de la comunidad. Este aspecto del programa es uno de los que con frecuencia se abusa, y que algunos miembros del personal del desarrollo de la comunidad mal interpretan. Toman con no poca frecuencia este aspecto del programa por el programa mismo. El objetivo principal de las obras de ayuda propia para el desarrollo de la comunidad lo expuso sucintamente el señor Perpetua ante los delegados de la Conferencia para el Desarrollo de la Comunidad, de la SEATO:

"No damos prioridad a la ejecución de obras materiales, sino a lo que ocurre al individuo; a moldearlo para que llegue a ser un individuo inteligente, un miembro perspicaz de la sociedad para quien el tomar parte en los asuntos de la sociedad sea un deber ineludible." [6]

Es, por lo tanto, de consecuencia que los promotores del desarrollo de la comunidad honren el postulado de que las obras son sólo el medio para alcanzar un fin mucho más elevado: el cambio espiritual. No hay por qué apresurar a la comunidad en cuanto a emprender obras. Se debe comenzar con obras sencillas, fáciles de realizar y al alcance de los recursos locales que, además, remedien necesidades inmediatas e íntimas de la comunidad. Hay que ayudar a la comunidad a organizar y administrar sus recursos de forma que pueda utilizarlos con toda eficacia.

COMO ORGANIZAR Y ADMINISTRAR LOS RECURSOS PARA EL CAMBIO

El *barrio* es rico en recursos naturales. Un estudio hecho por Villanueva revela la existencia de instituciones y sistemas aptos para la consecución y administración de los recursos en el *barrio*, y la capacidad de la comunidad para administrar sus propios asuntos. [7] Si lo afirma, es porque los datos recabados indican que: "...hay tantos recursos humanos ociosos, tantos potenciales inexplorados, tanta energía humana desaprovechada o exiguamente aprovechada". [8] Estudios posteriores hechos por Einsiedel, [9] Santos Villanueva, [10] Firmalino [11] y otros, revelan que la comunidad del *barrio* coopera de buen grado y contribuye para las obras que se emprenden.

Mucho hará el trabajador de *barrio* si organiza a la comunidad para la acción y le ayuda a administrar sus recursos. En el *barrio* se pueden organizar los medios para movilizar recursos. El consejo de *barrio* está en aptitud de recaudar fondos de participación fiscal sobre impuestos prediales o de la renta, por suscripción pública, o por colectas que autoriza el Estatuto 2370. * Las organizaciones y los grupos locales están en aptitud de montar sus propios sistemas de recaudación.

En todos los *barrios* se dispone de recursos en efectivo, en especie o en mano de obra gratuita. La contribución en efectivo suele dificultarse por lo reducido de la circulación monetaria y ciertas costumbres y valores de los campesinos respecto al dinero. Los conocedores del *barrio* saben que el sistema promisorio es el mejor para recaudar dinero en efectivo. Demos por caso que se tiene proyectada una obra y se necesitan 200 pesos para comprar madera y herramientas que no surte el mercado local. Hay 100 familias que aceptan contribuir con 2 pesos cada una. El plan de pagos y plazo para hacerlos, debe ser práctico. Dos meses. o más, posiblemente, sea lo que convenga a los contribuyentes. Como los programas para el desarrollo de la comunidad están sujetos a sólido planeamiento (asignación eficaz y positiva de los recursos, la tecnología y el tiempo requeridos para terminar la obra y alcanzar los objetivos), el factor

* Artículo de constitución de barrio. Ley General de la República.

tiempo del sistema promisorio deberá calcularse debidamente en la etapa de planeamiento.

Si la comunidad no puede contribuir con dinero en efectivo, lo puede hacer con artículos de valor. Un coco se vendería a 5 centavos; un huevo, a 7 centavos, y una *ganta de palay*, a 60 centavos. El tesorero de *barrio* recauda y vende los artículos para exhibir el dinero en efectivo apetecido. Si la cantidad apetecida es relativamente grande, el sistema de pago en especie es al que se recurre.

Por ejemplo: un *barrio* de Maasia Leyte del Sur aceptó contribuir con 25 pesos para los gastos de seis miembros del consejo que asistían a un instituto para líderes locales celebrado en marzo de 1960. Los contribuyentes pagaron con nueces, frutas, aves de corral y otros productos agrícolas. Se vendieron éstos, y el dinero recaudado sobrepasó la cantidad apetecida.

Más conveniente aún es la recaudación de materiales sin elaborar, tales como bambú, troncos de árbol, arena, piedras o grava. El aspecto de dar facilidades para el pago de la contribución en especie es susceptible de modificarse para recaudar la contribución en parcialidades. Unas cuantas piedras hoy, un cesto de arena mañana, una caña de bambú al día siguiente, y otra más tarde. Se le puede pedir al hijo que a su regreso de la escuela se traiga un saco de grava de la cantera; el ama de casa de la comunidad rural que regresa de lavar su ropa en el río, puede poner unas piedras en el cesto y traerlas consigo. Después que *Mang Andong* desyerba su siembrita de maíz, podría pagar su contribución con piedras, una vez que vacíe los cestos en el campo.

Al planear las obras y calcular los recursos que se necesitan, la mano de obra gratuita es una de las aportaciones más valiosas, y uno de los recursos que habrán de administrarse con la mayor eficacia para dar cabal apoyo a las operaciones. La investigación del *barrio* da la suma de hombres y mujeres que desempeñan labores manuales. ¿Cuánto tiempo pueden dedicar los colaboradores a la obra? ¿Cómo podrían programarse estas horas de trabajo para causar el mínimo trastorno en las operaciones ordinarias del campo?

La investigación revela que al hombre del *barrio* le molesta toda actividad que trastorne sus labores agrícolas o domésticas. Revela, también, que colabora menos si las operaciones de la obra son molestas o carecen de interés o estímulo. Mas aun descartando estos factores sicológicos adversos, el hombre de campo colabora con mayor entusiasmo en trabajos que tengan algún interés especial para él y que, al mismo tiempo, contribuyan al desarrollo de su comunidad.

Hay todavía otros factores que ameritan atención: si hay 200 varones y 100 mujeres capaces, ¿cuántas horas diarias podría dedicar a la obra de la comunidad cada uno de ellos y ellas? Se toman en cuenta los días festivos en general, y los del *barrio* en particular. El domingo es, por lo regular, el único día festivo en la semana. Los católicos tienen algunos otros días de guardar obligatorios. El viernes o el trigésimo día del mes son días feriados solemnes para aquellas personas que creen en la desgracia o la fatalidad. Hay ocasiones en las que el promotor del desarrollo de la comunidad tiene que saber incluso la hora en que la gente se corta las uñas, se baña, se va de pesca o a la siembra de ciertas plantas. Los días feriados no rela-

cionados con algún tabú, suelen ser los únicos días libres para el hombre laborioso del *barrio*. Y éstos de seguro no serán suficientes, puesto que sólo son unos cuantos en el año. Los domingos suelen tomarse para ir de compras o a las peleas de gallos. Pero si esos 200 varones y 100 mujeres dispusieran tan sólo de cuatro y de dos jornadas de trabajo de 8 horas, respectivamente, tendríamos 8,000 hombres-hora disponibles para obras del *barrio* por año. Estas horas, reducidas a su equivalente pecuniario a razón de 2.50 pesos diarios (salario mínimo para la mano de obra agrícola), producirían 2,500 pesos. Ahora bien, si el *barrio* necesita dinero y no mano de obra, con sólo vender estas 2,500 hombres-hora lo recauda.

ALGUNAS TECNICAS

En una comunidad de Louisiana, Estados Unidos, se dio una demostración de lo que la comunidad es capaz de hacer cuando se lo propone. La población necesitaba alrededor de 6,000 dólares para acondicionar un pequeño parque infantil y, anexo, un cobertizo de espera para pasajeros de ómnibus. 500 hombres —desde el presidente del banco hasta el guardavías, pasando por el ejecutivo del Club de Leones y el ingeniero pensionado— se pusieron de acuerdo para trabajar en los campos de papa por sólo un día, que era precisamente con lo que contribuían para la obra. Supe después que cada uno devengó alrededor de 16 dólares, y que el total de los salarios excedió con mucho la cantidad solicitada.

Hay mil maneras de recaudar fondos para actividades de ayuda propia en el *barrio*. En Tagbilarand, Bohol, la liga de comisarios de *barrio* patrocinó una zarzuela y una función de box en la localidad. Reunieron 2,000 pesos. En otros *barrios* se hacen loterías, tómbolas y sorteos con premios de accesorios para el hogar e implementos agrícolas. En un *barrio* de Cebú, se subastaron en 1948 los muebles y utensilios de cocina usados de varias conocidas familias que, una vez terminada la última guerra, se mudaron de la población y no quisieron llevarse el mobiliario. El *barrio* recaudó la cantidad que la Asociación de Padres de Familia (APF) necesitaba para reconstruir una escuelita.

En mi *barrio* se acostumbra visitar a los ex residentes del mismo que se han mudado a la ciudad, con el fin de solicitar su ayuda para las obras de la comunidad. El año pasado, mi obsequio de Navidad fue a la inversa. El comité ejecutivo de la capilla con el señor cura a la cabeza, cantó unos villancicos en mi casa; para cuando estas ilustres personas se retiraron, llevaban mi donativo de 50 pesos para la compra de dos bancas para la iglesia. Llegaron en seguida los de la APF acompañados de algunos maestros de escuela y su orquesta. Terminado el concierto con que me deleitaron, me mostraron el programa revisado de trabajo para la escuela del *barrio*. Tuve que contribuir con 10 pesos más para obras del *barrio*.

Hace algunos años que un club juvenil del *barrio* acordó acondicionar una cancha de tenis. El ingeniero nos informó que la obra costaría alrededor de 1,000 pesos. ¡1,000 pesos de hace 30 años, cuando el director de la escuela ganaba 35 pesos al mes y el kilogramo de copra se vendía por 2.40! Nos llevó muchas horas pensar cómo po-

dríamos recaudar esos fondos. De pronto, se nos ocurrió un plan estupendo. Los cuatro conductores de camiones que había en el barrio aportarían la grava y la arena que se necesitaba. Los domingos y días festivos, los miembros del club cargarían los camiones en la cantera del *barrio* y los descargarían en la obra. Un propietario de terrenos donaría la tierra. Dieciséis residentes del barrio que trabajaban en la fábrica de cemento 14 kilómetros distante, enviarían cemento de desecho o de segunda. Todos respondieron. Algunos residentes del *barrio* que habían emigrado a los Estados Unidos o a Hawai y trabajaban en esos lugares, remitieron 250 dólares en billetes de pequeña denominación insertos en plañideras y nostálgicas cartitas. Los miembros del club y residentes de los cuatro *sitios* del *barrio*, proporcionaron la mano de obra. El campo se acondicionó, y en él se juega tenis; pero para los residentes del *barrio* la obra constituye un símbolo: el de *querer es poder*. La última guerra arrasó con el símbolo, desgraciadamente. Pero otros y más hermosos símbolos se levantarán con los nuevos tiempos.

El sistema de comités nos será de gran utilidad al organizar y administrar los recursos y las actividades. Con unos cuantos comités funcionales que se organicen, bastará para desempeñar satisfactoriamente las funciones que convenga. Hay, empero, que evitar la organización de muchos comités con funciones imprecisas o imbricadas, por perjudicial. Aquí, la OMJDC (Organización de la Mujer y la Joven para el Desarrollo de la Comunidad) se podría aprovechar como grupo coordinador que absorbiera el sobrante para utilizarlo. El consejo de *barrio* está en el centro de todas estas actividades. Es al que compete supervisar la planeación y ejecución de los diversos programas para el desarrollo de la comunidad y sus actividades.

Ahora: desde la puerta abierta

Ahora bien, una vez terminados los planes y reunidos los recursos necesarios para las diversas operaciones, hay todavía algo más que decir. No hay que dejar al *barrio* en el vacío por falta de conocimientos técnicos. El experto oficial local estará siempre listo para trabajar con el comité de planeamiento dondequiera que sus conocimientos técnicos se necesiten. El gobierno estará siempre dispuesto a extender la ayuda técnica que la comunidad necesite. Por consiguiente, ya sea para extender ayuda material bajo el programa de fondos de auxilio, o para canalizar servicios técnicos a la comunidad del *barrio*, el promotor desempeñará siempre sus funciones bajo la filosofía elemental de que la comunidad sólo se desarrolla si se ayuda a sí misma.

Al hablar de obras, no es nuestra intención aludir solamente a las materiales de carácter público, por numerosas y perentorias que sean las necesidades que ellas remedien. El desarrollo de la comunidad no sólo tiene aspectos materiales. A menos que el cambio se opere en el individuo, que es lo más grande y significativo, el desarrollo de la comunidad será nada más un mito.

> "No menos importante es el hecho de que, una vez iniciadas las actividades de ayuda propia, el grupo que las desempeñe tienda a perpetuarse; a buscar y llevar a cabo nuevas y más meritorias obras de mejoramiento. No importa cuánto se haga por ella con ayuda exterior, la comunidad no se perfeccionará como tal sino hasta que se desarrollen grupos que se superen constantemente a sí mismos." [12]

Cuando en el hombre de *barrio* se haya operado el cambio de valores, conocimientos y perspectivas y aquél haya elevado su comunidad al nivel en que no necesite de extraños para remediar sus necesidades y realizar sus aspiraciones, entonces, y sólo entonces, podremos ufanarnos de haber logrado el desarrollo de la comunidad. Volvemos a insistir en que la mejor estrategia de cambio será la que tienda a cambiar al individuo en sí, primero, inculcándole las técnicas para resolver sus problemas. En concepto del Programa para el Desarrollo de la Comunidad Filipina, el hombre del *barrio* regenerado será el epifoco del cambio a la ayuda propia. Será así, por este proceso lento, pero eficaz, que alcanzaremos nuestra meta: desarrollar ciudadanos fuertes, dinámicos, del *barrio*, que confíen en sí mismos.

PANGASUGAN — HISTORIA DE UN CAMBIO

En el curso de un laboratorio de adiestramiento celebrado en Pangasugan, Baybay, Leyte, Filipinas, en 1957, con la mira de interesar a la comunidad en la adopción de letrinas y sistemas de drenaje ciego, el enfoque no consistió en influir para que la gente instalara

la mejora por sí misma. Algunos de los adiestrandos comenzaron con la mosca casera; discutieron con la gente esta plaga doméstica y sus relaciones con las cosas del hogar. * Se me ocurrió entonces que el método de la demostración tal vez serviría para hacer llegar nuestro mensaje, y éste explicaba la contaminación de los alimentos por las moscas. Cogimos una buena cantidad de estos insectos, los embotellamos en un tarro de vidrio y los mostramos a los adiestrandos.

"¿A dónde volarían estas moscas si las soltáramos?" pregunté. Las respuestas se basaron en lecciones que habíamos dado.

"¿Y cómo lo sabremos?" Insistí. "Pues veámoslo."

Pusimos una porción de un polvo color amarillo vivo en el tarro que contenía a las moscas, agitamos el tarro con cuidado hasta que todas las moscas quedaron bien cubiertas de polvo, y dejamos el tarro. Colocamos entonces sobre la mesa de la cocina unos platos con alimentos, y propuse que jugásemos a las "escondidillas" con las moscas por media hora para saber exactamente a dónde iban. No bien soltamos a las moscas, éstas volaron directamente a un lodazal que había bajo la casa, así como a excrementos humanos y animales tirados a la intemperie. Colocamos, minutos después, un plato destapado con pescado y caldo de arroz sobre la mesa del comedor. Algunas de las moscas que se habían regodeado en el lodazal y los excrementos, se posaron en los alimentos. Otras se posaron en los platos, la cristalería y demás objetos de la casa. Nos fue fácil rastrear a las moscas por el polvo amarillo.

Los conocimientos recién adquiridos sobre las moscas, pronto hicieron de este inmundo insecto casero el tema principal de conversación en la casa, primero; en la vecindad, poco después; y en toda la población —50 familias— a la postre. Se comenzó a discutir la forma de mantener a los bichos alejados de los alimentos, las bebidas y los utensilios de cocina y comedor. Estaban convencidos de que la mosca es "sucia".

¡Y estalló la revolución! Un campesino se creía capaz de matar cuanta mosca entrase en su casa.

"¿Será posible?" dijo el agente del cambio. "Yo no lo creo."

"Cubra la casa con tela de alambre", sugirió un adiestrando de procedencia citadina.

"Ya quisiéramos tela para cubrir nuestros cuerpos, y no la casa", le contestó un campesino anciano.

"Las moscas —afirmó a su vez la educadora sanitaria— nacen, crecen, aparean y se reproducen al igual que nosotros; pero cada mosca hembra produce millares de crías en sólo unos días. Así, por cada ser humano que nace, vienen al mundo millares de moscas. ¿Cómo podremos matar a ese millón de moscas que nacen de una sola madre cada año?"

"Las moscas —preguntó un adiestrando— ¿dónde viven, o tienen sus casas y crían a sus hijos?" El grupo se quedó pensativo...

---

* Cada adiestrando se alojó con una familia del barrio del laboratorio. Este era uno de los requisitos para el adiestramiento. En días festivos o feriados, regresaba a casa, con su familia, y residía en el barrio. La idea, adoptada por el Centro de Adiestramiento para el Desarrollo de la Comunidad de Visayas Oriental, Filipinas, era aclimatar a los adiestrandos a la vida auténtica de la comunidad rural. Esta fue la situación en que los adiestrandos discutieron con la comunidad del barrio acerca de la mosca casera.

Una damita de la comunidad rural, que había cursado la enseñanza primaria, acertó a responder: "Yo he oído decir que se alojan donde hay mugre."

"¡Ay de mí! —interpuso la profesora de economía doméstica— pero, ¿es posible que haya mugre por aquí?"

"¡Que si la hay! —terció una ancianita—. Vean ustedes a esos dos mocosos arrojando basura detrás de las matas. Ese lodazal bajo la casa y esos cerdos dándose gusto entre los *carabaos*."

Otro día, a nuestro regreso de la comunidad rural para continuar lo que llamábamos el aula de *barrio*, pudimos ver que el bajo piso de una cocina estaba seco, y recubierto con piedra y arena. El líder juvenil (mocito que había cursado dos años en la escuela de agricultura cercana) nos informó que la comunidad estaba resuelta a emprender una verdadera campaña contra la mosca. Comenzó a cegar lodazales, a barrer los establos y corrales y a eliminar el estiércol.

Aquel día, teníamos con nosotros al ingeniero sanitario; hombre fecundo en recursos didácticos. Habló de los peligros que entraña el excremento humano y animal, eliminado donde no se debe, y expuso los grandes méritos de la letrina. Llevaba consigo el plano de una letrina tipo ordenada por la agencia de salubridad. Ya había discutido su plan con los miembros del personal de adiestramiento. La letrina tipo podría salir costando de 20 a 40 pesos, o tal vez más. El ingeniero convino en que no era de esperarse que la gente del *barrio* erogase tanto dinero —si es que lo tuviera— pues conocía los prejuicios y costumbres de los habitantes respecto al dinero. Un plan complicado sería punto menos que inútil. Nuestro director de adiestramiento sugirió que definiésemos a la letrina con la mayor simplicidad posible: un foso u hoyo para arrojar en él los excrementos humano y animal, e inaccesible para las moscas. Así se concibió la primera letrina del *barrio* en el plan de cambio que nos propusimos. Ese mismo día un funcionario de extensión agrícola disertó sobre el aprovechamiento de los desperdicios caseros y animales como abono agrícola.

Con la ayuda de los adiestrandos residentes, se construyeron en toda la comunidad rural letrinas de tipos y especificaciones nunca vistos ni imaginados por ingeniero sanitario alguno. Donde el suelo estaba duro y difícil de excavar, las familias construyeron fosos de mampostería en la superficie, de unos 2 metros de altura, y con la caseta superpuesta. Un foso de cantera que había en la ladera de un cerro, se transformó en letrina. Tapiaron la abertura del foso con mampostería, horadaron ésta y construyeron la caseta sobre la horadación. Las familias acomodadas instalaron retretes más complicados.

Las letrinas estaban construidas, pero las moscas no desaparecían. Se informó a la comunidad que las moscas solían invernar en el cieno que producían los escurrimientos de agua bajo las casas. También para esto recurrimos al polvo color amarillo vivo. La comunidad comenzó a instalar sistemas de drenaje ciego. Este aspecto tuvo un interés más: el de que, por vez primera, solicitamos y aplicamos el método de fondos de asistencia.

Con el tiempo, algunas de las familias necesitaron lámina delgada y clavos para montar lavaderos junto a las ventanas de sus

cocinas. Nos procuramos cuarenta latas para petróleo vacías y algunos clavos, que distribuimos entre las familias necesitadas. El ingeniero sanitario, el instructor de salubridad y la profesora de economía doméstica fungieron como técnicos en el montaje de los lavaderos. Al igual que en el caso de las letrinas, el montaje del lavadero y la instalación del drenaje ciego se dejó al deseo, gusto y preferencia de las familias. Así, surgieron modelos y formas diversas de artefactos para lavaderos y drenaje, desde el lavadero de madera hueca con drenaje de bambú o de palma, hasta el lavadero fabricado "modelo comercial", de hierro galvanizado que compró la familia más rica.

No todos los cambios previstos se adoptaron. La parte del plan de cambio relativa al aprovechamiento del estiércol para abonar la tierra, por ejemplo, no prosperó con la prontitud esperada, debido a factores económicos. Sólo algunas familias (los granjeros propietarios, que eran pocos) se interesaron e hicieron experimentos con la preparación del abono. El terrateniente mayor del *barrio* (propietario de los dos tercios del terreno de la comunidad rural) prefería los fertilizantes artificiales que sus aparceros no podían comprar.

Pudimos haber asumido una estrategia de cambio especial para este señor feudal, pero carecíamos de tiempo y oportunidad. Residía en otro sitio, no muy próximo, por cierto, y ya era tiempo de que los adiestrandos salieran a sus prácticas de campo. La comunidad aprendió nuestras lecciones. Algunos de nuestros adiestrandos siguen empleando la treta pedagógica de que nos valimos al principio. Van predicando el sermón de la contaminación del alimento por las moscas, y las comunidades los escuchan. No pocos de ellos siguen recurriendo a las moscas polveadas de amarillo, tal como entonces lo hicimos, pero en otros *barrios*.

SUMARIO

El conocimiento íntimo de la cultura, la estructura, los valores, las actitudes y los procesos sociales de la comunidad, es un buen punto de partida para el promotor del desarrollo de la comunidad. Este debe y tiene que poder relacionar estos factores sociosicológicos fundamentales con las necesidades sociales, económicas o políticas de la comunidad rural.

Debe y tiene que saber sincronizar las actividades y organizar los recursos sentimentales, intelectuales y materiales para poder emplearlos con eficacia en las diversas actividades del cambio.

Lo que ocurre al individuo, y no la cantidad de obras que se emprenden, es la razón fundamental para el desarrollo de la comunidad.

El agente del cambio —un promotor del desarrollo de la comunidad, por ejemplo— es educador y consejero por excelencia. Gracias a su personalidad y don de persuasión, crea el deseo de cambiar. Una vez germinado el deseo en el individuo, el promotor de la comunidad debe y tiene que poder transmitirle los nuevos valores, creencias, ideas y destrezas que inician el proceso latente del cambio espontáneo. Sólo un individuo que ha cambiado puede hacer cambiar a la comunidad.