

PP-ABI-774
72780

HACIENDO CAMINO AL ANDAR

Guía metodológica para la acción comunitaria





Haciendo camino al andar

Guía metodológica para la acción comunitaria



AUTORES POR ORDEN ALFABETICO:

Ivannia Ayales
Paulina Chaverri
Alma Irene Chávez
Rosa Aminta Ferrufino
Marcy Fink
Rubi Esperanza Flores
Fernando Ignacio Leiva
Lidiethe Madden
Odilia Matarrita
Narda Meléndez
Aminta Navarro
Marcos Palma
Romano Sancho
Margaret Schuler
Evelyn Silva

OEF  **INTERNACIONAL**

Haciendo camino al andar:

Guía metodológica para la acción comunitaria



EQUIPO DE REDACCION:

Coordinación: Marcy Fink
Adaptación: Fernando Ignacio Leiva
Asesoramiento: Margaret Schuler

COLABORACION TECNICA:

Producción: Nena Terrell
Revisión y adaptación: María Negroni
Fanny de la Torre
Oscar Órdenes
Eva Chesnau
Traducción: Alicia Partnoy
Diagramación: Valkiria Pelzer
Diseño de la portada: Jorge Somarrriba
Asistencia de producción: Damaris Rojas
Carmen Martínez de López
Angela Salcedo
Meg Kimmel
Claudia Forrey

© 1991 OEF Inte. nacional.
Todo derecho reservado.
Impresa en los Estados Unidos de América.

Editado por: OEF International
1815 H St., N.W.
11th Floor
Washington, D.C. 20016

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Haciendo camino al andar: guía metodológica para la acción comunitaria / autores por orden alfabético, Ivannia Ayales, Paulina Chaverri, Alma Irene Chávez, Rosa Aminta Ferrufino, Marcy Fink, Rubi Esperanza Flores, Fernando Ignacio Leiva, Lidiethe Madden, Odilia Matarrita, Narda Meléndez, Aminta Navarro, Marcos Palma, Romano Sancho, Margaret Schuler y Evelyn Silva.
p. cm.

Includes bibliographical references.
ISBN 0-912917-23-7

1. Community development—Latin America—Handbooks, manuals, etc.
 2. Community organization—Latin America—Handbooks, manuals, etc.
- I. Ayales, Ivannia. II. OEF Internacional.

HN110.5.Z9C636 1991
307.1'4'098--dc20

90-25724
CIP

*Camirante, no hay camino;
Se hace camino al andar.*

— Machado



Banco Interamericano de Desarrollo.

INDICE

PROLOGO por Oscar Jara H.	vii
MENSAJE DEL EQUIPO PEP.	x
INTRODUCCION.	xii
PRIMERA PARTE: Conocimiento de la Realidad	
Capítulo 1: El Diagnóstico Comunitario	
Introducción	4
¿Que es un diagnóstico comunitario?	5
¿Por qué es importante la participación de la comunidad en un diagnostico?	6
¿Cómo se logra la participación de la comunidad en el diagnostico?	8
Consideraciones y recomendaciones	12
Técnicas y actividades	14
Estudios de casos	21
Capítulo 2: Planificación Participativa	
Introducción	28
¿Qué es la planificación participativa?	29
Importancia de la planificación	30
¿Cómo se hace una planificación participativa?	31
Consideraciones y recomendaciones	37
Actividades	38
Estudios de casos	48
Capítulo 3: Evaluación del Proceso de Capacitación	
Introducción	56
¿Qué es un proceso de evaluación participativa?	57
¿Por qué es importante un proceso de evaluación participativa?	59
¿Cómo se evalúa en forma participativa?	60
Consideraciones y recomendaciones	63
Técnicas y actividades	66
Estudios de casos	71

SEGUNDA PARTE: Fortalecimiento de la Organización

Capítulo 4: La Democratización de la Organización Popular

Introducción	80
¿Qué es una organización y como se fortalece?	82
Se deben enfrentar a tiempo los problemas internos de una organización	86
Proceso de fortalecimiento de una organización	89
Consideraciones y recomendaciones	92
Técnicas y actividades	94
Estudios de casos	105

Capítulo 5: La Recuperación de la Identidad Histórica y Cultural de una Comunidad

Introducción	112
¿Qué es recuperar la identidad histórica y cultural de una comunidad?	114
¿Por qué es importante la identidad histórica y cultural de una comunidad?	115
¿Cómo se recupera la identidad histórica y cultural de una comunidad?	118
Consideraciones y recomendaciones	122
Técnicas y actividades	123
Estudios de casos	129

Capítulo 6: La Revalorización del Papel de la Mujer

Introducción	138
¿Qué significa la participación de la mujer?	140
¿Cuales son los obstáculos que impiden la participación de la mujer? ...	140
¿Cómo superar los obstáculos que se oponen a su participación?	143
¿Por qué es importante fortalecer la participación de la mujer?	144
¿Cómo se promueve la participación de la mujer?	148
Consideraciones y recomendaciones	152
Actividades	153
Estudios de casos	161

Capítulo 7: Apropiación de la Ley

Introducción	170
¿Qué es un sistema legal?	171
¿Por qué es importante un sistema legal?	172
¿Cómo hacer para que el sistema funcione en pro de la comunidad?	173
Consideraciones y recomendaciones	177
Actividades	178
Estudios de casos	188

TERCERA PARTE: Divulgación del Mensaje

Capítulo 8: Comunicación Popular y Alternativa

Introducción	200
Medios alternativos y populares de comunicación	202
Principales características de los medios alternativos y populares de comunicación	203
Ejemplos de medios alternativos de comunicación	205
Estudios de casos	207

CUARTA PARTE: Movilización para la Acción

Capítulo 9: Una Estrategia de Grupo: Caso de CODECE

Introducción	214
¿Qué es una estrategia de grupo?	216
Comité para la defensa de los cerros de Escazu (CODECE)	218
Camino recorrido por CODECE	221
Reflexiones sobre la experiencia de CODECE	
Diseño de una estrategia	227
Cuatro áreas de acción de una estrategia	228

ANEXO: Guía de preguntas para el juego

<i>Conozcamos la Comunidad Donde Vivimos.</i>	231
---	-----

BIBLIOGRAFIA Y RECURSOS.	239
---------------------------------------	-----

OTROS LIBROS DE OEF.	242
-----------------------------------	-----

SOBRE OEF INTERNACIONAL Y ASOCIACION ANDAR.	244
--	-----

PROLOGO

Este es un libro raro. Es decir, poco común en nuestro medio. Las razones son varias: podríamos destacar el que haya sido elaborado colectivamente durante varios meses o que tenga como objetivo el comunicar criterios metodológicos surgidos de la sistematización de experiencias en diferentes países centroamericanos. Tampoco es común que se produzcan libros con la preocupación de contribuir a que los sectores populares sean sujetos críticos y decisivos en la vida de nuestras sociedades. Ni aparecen todos los meses publicaciones con la pretensión de ser útiles, es decir inspiradoras y eficaces. Creo que también es raro encontrar reunidas—en un solo escrito— consideraciones teóricas, a la vez que metodológicas y también técnicas; orientaciones prácticas y experiencias ilustrativas, junto con indicaciones operativas a la par de advertencias sobre sus limitaciones posibles...

En fin, sí, estamos ante un libro raro, de esos que no se publican todos los días, y saludamos por ello la osadía, la poca vergüenza y la genialidad de estas mujeres que se atrevieron a querernos comunicar llanamente lo que han aprendido en su práctica, pese a las “dudas e inquietudes” que les asaltaron, como ellas mismas señalan. Considero que de “rarezas” como ésta es que surgen las rupturas con los lugares comunes y los comportamientos estereotipados, rupturas tan fundamentales en éste nuestro tiempo de cambios sustanciales. Le auguro, por ello, una gran acogida entre los educadores y dirigentes populares que creemos firmemente en la búsqueda, el intercambio y la reflexión crítica sobre nuestro quehacer, como fuentes fundamentales de nuestra propia formación.

Si hoy en Centroamérica, y en general en toda nuestra América Latina se hiciera entre los que hacemos educación popular, capacitación o trabajo comunitario, una encuesta sobre los principales problemas que enfrentamos en nuestra labor, seguramente entre los primeros lugares aparecería el de la ausencia de sistematización. El activismo, la falta de especialización, el atiborramiento de responsabilidades y la constatación permanente de que las necesidades son siempre mayores que nuestros esfuerzos, nos han llevado a una conclusión que tiene tres facetas: 1. es indispensable la sistematización, pero 2. no hay tiempo para hacerla y si hubiera tiempo, 3. no sabríamos cómo. Al final de ese razonamiento nos encontramos en un círculo del cual cuesta mucho salir.

El ejercicio de sistematizar, no es una tarea simple, si por ello entendemos el hacer una reflexión crítica sobre el proceso de una o varias experiencias, con el fin de descubrir o explicitar la lógica del mismo. Pero su gran virtud está en que debe ser realizado por las mismas personas que las llevan a cabo. Supone llevar ordenadamente un registro de lo que se realiza, para luego poder penetrar en el sentido y lógica del proceso tal como se dio y no tal como hubieramos querido que se diera. Supone definir criterios sobre los aspectos a sistematizar, dado que las experiencias de trabajo popular que realizamos, abarcan una multitud de elementos de diversa naturaleza.

La sistematización permite reconocer las etapas o momentos del proceso vivido, ubicar las características que definen cada una de ellas y explicarse por qué se ha pasado de una etapa a otra. Descubrir qué elementos han intervenido en cada etapa, cuál ha sido la relación entre ellos, cuáles han sido más determinantes que otros; confrontar críticamente varias experiencias, para encontrar pistas y pautas para el futuro.

Sistematizar no es contar la experiencia, pero tampoco es hacer una elucubración teórica con el pretexto de la experiencia. Por eso, penetrar en este terreno intermedio entre la descripción y la conclusión teórica, no es aventura fácil, pero no deja de ser apasionante: descubrir las enseñanzas que nos deja el proceso vivido, aprender de nosotros mismos y de lo que hacemos. En este sentido, no creo que haya nadie que tenga prohibido el acceso a la sistematización de su propio quehacer. Dos condiciones son básicas: el método para realizarla de forma ordenada, y la disposición a aprender permanentemente. Muchos pueden pensar que la primera condición es la más difícil. Yo creo que es la segunda. Porque requiere sencillez, humildad, capacidad autocrítica, aceptación de limitaciones, sentir que no se tienen respuestas definitivas.

Es frecuente encontrarse con grupos o instituciones de educación popular que perciben como algo fundamental el tener un plan de formación interna para mejorar su capacidad de respuesta ante los desafíos de la realidad y recurren al estudio de textos y a conferencias de especialistas —lo cual está muy bien— pero dejan de lado el factor fundamental, decisivo y prioritario de su formación: la propia experiencia. Si realmente lográramos extraer todas las enseñanzas que cotidianamente nos aporta nuestra práctica, ciertamente que nuestra capacidad de incidencia sería cualitativamente superior. Quizás la sistematización es la herramienta privilegiada para ello.

Este libro es un producto de sistematización. Por ello mismo su contenido, aunque desigual entre sus diferentes capítulos, es un aporte y una sugerencia: Los cuatro factores eje que se han rescatado de la práctica del *Programa de Educación para la Participación* y que sirven para estructurar el libro —conocimiento—organización—comunicación—

movilización— constituyen en toda organización popular, aspectos esenciales para impulsar con coherencia una estrategia política transformadora. Las explicaciones que aporta sobre cada tema, las técnicas y actividades que sugiere y los casos que ilustran cada capítulo conforman un conjunto de elementos efectivamente inspiradores.

Vale por eso la pena resaltar el hecho de que su contenido sea el resultado de la sistematización de experiencias prácticas. Su forma didáctica constituye también un valor a destacar, porque permitirá que sea efectivamente utilizado por muchos en su trabajo cotidiano. Pero asimismo, vale la pena advertir contra su uso como “recetario”. La carencia de materiales para el trabajo popular hace muy frecuente el que alguna gente encuentre en algunas técnicas o procedimientos “la” respuesta o “la” forma única o ideal de cómo trabajar. Nada puede sustituir la indispensable creatividad y sensibilidad para adaptar, re-crear, innovar o inventar medios para hacer más eficientes los esfuerzos por promover la participación crítica y decisoria de las mayorías populares en la vida social.

Es bueno que este libro nos hable de lo que se hace y se puede hacer en el trabajo popular. Los tiempos que vivimos en Centroamérica, no son tiempos para callar. La construcción de la democracia pasa por la conquista de la justicia, la autodeterminación y la identidad popular. Y ellas sólo serán edificadas por los sectores y clases populares conscientes y organizados. La contribución al avance en estas metas serán el mejor comentario que se pueda hacer a este libro, poco común, hecho por mujeres que creyeron esencial empeñarse por aprender de su propia práctica.

San José, 12 de octubre, 1990

OSCAR JARA HOLLIDAY

Mensaje del Equipo Regional del PEP

Para quienes trabajamos en el *Programa de Educación para la Participación* (PEP) de OEF Internacional, es motivo de gran satisfacción ver la publicación de esta *Guía metodológica para la acción comunitaria*. Muchas fueron las dudas e inquietudes que tuvimos antes de optar por el compromiso de llevar adelante este proyecto. Dudas, porque no somos escritores y no sabíamos si íbamos a ser capaces de transmitir nuestras experiencias en un libro. Inquietudes, porque estamos conscientes de que esta experiencia no es ni única ni exclusiva.

Hemos reconstituido otras experiencias; hemos valorado lo que otros ya han logrado; hemos adaptado e innovado sobre esas bases. El resultado es este libro que nos permite compartir nuestro trabajo con ustedes. Constituye también el aporte de compañeros y compañeras que trabajan con los sectores populares.

La idea de esta publicación nació casi desde el inicio de las actividades del PEP. Pero se reafirmó y se consolidó durante el encuentro promovido por los programas de OEF Internacional *Mujer, Derecho y Desarrollo* y PEP, realizado en Costa Rica en el mes de junio de 1987. A este encuentro asistieron veinticinco mujeres de América Latina con el objeto de discutir y analizar el papel de la educación popular en la solución de los problemas que enfrentan los sectores populares, como contribución a la acción comunitaria para enfrentar y transformar la realidad.

Durante el encuentro se planteó la idea de que el concepto clave para solucionar los problemas de la comunidad es “unir la educación con la acción”. Se estudiaron comunidades de Perú, Chile, Honduras, Venezuela, Costa Rica y de otros países; en todos se advirtió la necesidad de mejorar las habilidades organizativas mediante la educación. El resultado de la cita fue sistematizado en la primera publicación del PEP “Educar para participar: Una experiencia de intercambio y análisis de metodologías y materiales latinoamericanos.”

El concepto de educación para la participación no es totalmente nuevo. Existen y han existido varios programas de educación popular cuyos contenidos y conclusiones han sido utilizados, adaptados y reconstituidos por los grupos del PEP. Sin embargo, reconocemos que hay necesidad de más materiales educativos en América Latina en que se recopilen y sistematicen los procesos de educación popular.

En el PEP aceptamos ese reto y decidimos así compartir con ustedes *Haciendo camino al andar: Guía metodológica para la acción comunitaria*, modesto aporte al fortalecimiento de las organizaciones de base. Con esta

publicación proponemos compartir nuestras experiencias en el campo de la educación popular y las pruebas que enfrentamos. También queremos compartir otras experiencias que reconstruimos y adaptamos, recalcando que esta publicación no recoge exclusivamente las experiencias del PEP sino muchas otras experiencias latinoamericanas y de otros continentes que también han enriquecido nuestro trabajo.

Este ha sido un proceso permanente de aprendizaje, reflexión, aclaración y sistematización en el que hemos identificado procesos organizativos, necesidades y expectativas de los grupos, y hemos descubierto con los participantes, el fortalecimiento de sus organizaciones, la toma de decisiones, la democratización de los grupos y la movilización para la acción. Tanto facilitadores del PEP como participantes analizamos y “redescubrimos” la realidad, identificamos y priorizamos problemas; formulamos planes y proyectos y movilizamos recursos para el logro de los objetivos. Estas actividades nos han permitido descubrir cuatro aspectos fundamentales para lograr una organización efectiva y políticamente sólida, alrededor de los cuales se organiza el contenido del libro: conocimiento de la realidad; fortalecimiento de la organización; divulgación del mensaje; y movilización para la acción.

El proceso de descubrimiento y capacitación de los grupos de base está simbolizado en la hermosa frase de Antonio Machado... “caminante no hay camino, se hace camino al andar”... la cual nos ha inspirado en el título de la presente publicación. Insistimos nuevamente en que la sistematización y la publicación de este material ha sido un importante reto, el cual fué posible encarar por el compromiso y la colaboración de numerosas personas e instituciones. Es por esta razón que esta publicación es el producto de un trabajo colectivo.

La coordinación y la organización de la publicación estuvo a cargo de Marcy Fink, quien fué apoyada en el trabajo de revisión y adaptación por Fernando Leiva, el cual, con su amplia experiencia en el campo de la educación popular en el Taller Piret en Chile, hizo factible el intercambio de materiales y vivencias.

A María Negroni y Fanny de la Torre, quienes colaboraron con la revisión del texto, a Alicia Partnoy, quien tradujo varias secciones; y a Nena Terrell (OEF Internacional), por la coordinación del diseño y producción; a Guillermo Delgado, quien hizo valiosas observaciones al capítulo sobre “La recuperación de la identidad cultural”; a Elizabeth Dasso de Perú Mujer quien compartió parte del manuscrito y le hizo comentarios. A las compañeras Darnaris Rojas (PEP Costa Rica), Angela Salcedo (PEP Guatemala), Carmen Martínez de López (PEP Honduras), a Meg Kimmel y a Claudia Forrey (OEF Internacional) por sus trabajos en la secretaría y mecanografía del manuscrito, ¡gracias!

PEP Coordinadora Regional y de Costa Rica
PEP Coordinadora de Guatemala
PEP Coordinadora de Honduras
PEP Asesora Técnica
PEP Directora

Lidithe Madden
Alma Irene Chávez
Narda Meléndez
Marcy Fink
Margaret Schuler

INTRODUCCION

Haciendo camino al andar es producto de la experiencia y del trabajo del **Programa de Educación para la Participación (PEP)**, programa de educación popular de OEF Internacional dirigido a las organizaciones comunitarias de base, principalmente de áreas rurales de tres países centroamericanos: Costa Rica, Honduras y Guatemala. Tiene como fin la democratización política y social de Centroamérica a partir de los grupos de base de la población.

La sociedad centroamericana se ha visto afectada, durante el último decenio, por una severa depresión económica, en la que:

- ◇ Tres de cada cinco habitantes viven en la pobreza.
- ◇ Dos de cada cinco personas no pueden satisfacer sus necesidades básicas de alimentación; y
- ◇ Entre dos y tres millones de centroamericanos han sido arrancados de sus hogares y de sus pueblos debido a la violencia político-militar de la región.

La búsqueda de soluciones para los problemas comunes que enfrentan los sectores populares ha inducido a la organización de diversos grupos. Es en esos grupos donde el PEP encuentra su razón de ser. El PEP realiza actividades orientadas al fortalecimiento de los grupos de base a través del realce de una participación consciente y crítica de sus miembros.

Los objetivos del PEP son:

- Fortalecer las relaciones democráticas internas de los grupos de base y su capacidad de organización para desarrollar nuevas formas de liderazgo.
- Desarrollar la capacidad de adquisición de conocimientos, destrezas y habilidades que permitan a los grupos de base el pleno ejercicio de sus derechos para influir así en las decisiones políticas de la sociedad en general.
- Capacitar a los grupos de base, especialmente a los sectores femeninos, para la definición y el análisis adecuados de sus problemas con el fin de que formulen estrategias orientadas a dar soluciones.
- Propiciar y fomentar la reflexión en las mujeres acerca de su condición femenina para lograr su desarrollo personal y para incrementar su participación consciente en las organizaciones y en la sociedad en general.

- Fortalecer y promover el intercambio entre grupos de base nacionales e internacionales mediante encuentros, talleres y seminarios, para formar a promotores que tengan una visión regional de los problemas centroamericanos y que forjen estrategias acordes con su realidad.

Elaborar, conjuntamente con los grupos de base, materiales educativos e informativos sobre experiencias de trabajo para que se compartan con otras organizaciones e instituciones.

La educación para la participación

La educación para la participación se fundamenta en la creencia de que todo ser humano tiene potencial para crecer y aportar a su sociedad. Si se le brinda la oportunidad, el aliciente y la práctica, es muy posible que libere ese potencial, incrementando así su contribución a su grupo, barrio o comunidad. El método de trabajo del PEP propicia la integración de los participantes en la planificación y en las decisiones de las actividades que realizan sus grupos. Esta capacitación se realiza a través de talleres y otros medios programados según la dinámica interna de cada grupo. Mediante técnicas de participación, como las vivencias personales y colectivas, los participantes analizan sus problemas a partir de sus propias experiencias y aprenden maneras creativas de enseñar a otras personas. Esas técnicas han sido adaptadas a los contenidos de la capacitación y a las situaciones específicas de los grupos.

Los materiales educativos que se elaboran sirven de apoyo a la capacitación y pueden ser utilizados por los participantes cuando éstos, a su vez, enseñan a otros miembros de sus grupos. Se facilita la integración mediante encuentros, reuniones y otras actividades, donde se comparten experiencias y se definen estrategias para enfrentar problemas.

El aprendizaje del PEP

La experiencia de trabajar con grupos de base ha constituido todo un aprendizaje para el PEP. El descubrir con los participantes lo que significa el fortalecimiento de organizaciones, la toma de decisiones, la democratización de grupos y la movilización para la acción. Ese proceso educativo ha significado, para los equipos del PEP, reflexión, aclaración y sistematización permanentes del contenido de la capacitación. Tanto facilitadores como participantes analizan y “descubren” la realidad; identifican y priorizan problemas; formulan planes y proyectos; y movilizan recursos para el logro de sus objetivos.

Durante ese proceso de integración y de formación de los grupos de base, se ha observado que los políticamente fortalecidos tienen cuatro dimensiones bien desarrolladas en sus organizaciones y que coinciden en una estrategia política efectiva. *Primero*, esos grupos de base conocen su realidad y se proyectan exitosamente hacia una meta; *segundo*, enfrentan

favorablemente situaciones y problemas diversos con el consecuente fortalecimiento de su organización; *tercero*, saben divulgar su mensaje en función de un fin; y, *cuarto*, son capaces de movilizar a la comunidad y a otros grupos e instituciones para el logro de sus objetivos.

La organización del libro

Es a partir de estos cuatro elementos que se concibió esta *Guía metodológica para la acción comunitaria*. El contenido ha sido organizado en nueve capítulos:

Conocimiento de la realidad:

- Capítulo 1. **El diagnóstico comunitario:** Brinda los conceptos principales para el análisis sistemático de la realidad; la identificación de los problemas más importantes y de sus causas por parte de los integrantes mismos del grupo de base. Ese proceso participativo abarca materias como diseño de diagnóstico; técnicas para obtener información; organización de la información; análisis preliminar de las causas, y evaluación de la información.
- Capítulo 2. **Planificación del trabajo:** Ofrece los elementos necesarios para planificar, en forma colectiva, proyectos y actividades a corto y mediano plazos; para definir los problemas por resolver; para formular objetivos con claridad; para explorar diversas opciones y ayudar a cumplir toda tarea que sea necesaria para lograr los objetivos.
- Capítulo 3. **Evaluación del proceso:** Muestra la importancia de la evaluación para las organizaciones y para el trabajo educativo. Presenta algunas técnicas sencillas de evaluación y algunas actividades para realizarla en forma colectiva.

Fortalecimiento de la organización:

- Capítulo 4. **Democratización de la organización:** Ha sido diseñado para ayudar, tanto a los miembros de los grupos como a los facilitadores y promotores de base, a comprender, a tiempo, las dificultades que enfrenta una organización y la importancia de un liderazgo democrático y compartido.
- Capítulo 5. **Recuperación de la identidad cultural:** Se describen diferentes actividades que pueden permitir la organización de ideas en torno al rescate de la memoria popular de una comunidad; la búsqueda de las raíces histórico-culturales de un pueblo desde el punto de vista de sus habitantes; el descubrimiento del potencial comunitario, todo para lograr autonomía y autosuficiencia en lo material, espiritual y político.
- Capítulo 6. **Revaloración del papel de la mujer:** Busca promover la participación de la mujer, especialmente en organizaciones de base dedicadas a resolver problemas que afectan a hombres y a

mujeres. Se trata de responder a inquietudes acerca de la participación de la mujer; de los obstáculos que impiden esa participación y la forma de superarlos; y de la importancia de fortalecer y promover esa participación. Incluye varios testimonios de mujeres campesinas y de grupos organizados de base.

Capítulo 7. **Apropiación de la ley:** Explica los componentes de un sistema legal y las razones por las que conviene estudiarlo y usarlo, a fin de que los grupos de base encaminen, efectivamente, sus estrategias en lo jurídico para lograr la reivindicación de sus derechos. Contiene casos ilustrativos.

Divulgación del mensaje:

Capítulo 8. **Producción de materiales de divulgación:** Expone la importancia que tienen los medios de comunicación para los grupos organizados; el modo de acceder a ellos; las diferentes maneras de comunicar; y algunas ideas sencillas para la preparación de materiales educativos novedosos y creativos.

Mobilización para la acción:

Capítulo 9. **Estrategia política:** El caso de CODECE: Muestra la importancia de diseñar bien una estrategia que rebase límites locales, y de plantear las reivindicaciones ante las autoridades nacionales y ante el Estado. Presenta la experiencia del Comité de Defensa de los Cerros de Escazú (CODECE) para ilustrar la manera cómo una organización comunitaria pudo lograr sus objetivos a través del diseño, de la aplicación y del enriquecimiento de una estrategia.

El contenido y la organización de cada capítulo permiten al lector captar la lógica del planteamiento de esta *Guía metodológica para la acción comunitaria*. Así, cada capítulo incluye:

- El raciocinio del tema director y una explicación de ámbitos y términos
- Los puntos más importantes del tema
- El modo de encaminar la acción, según etapas específicas
- Consideraciones y recomendaciones
- Técnicas y actividades que faciliten la capacitación
- Estudios de caso que ilustren concreta y creativamente el trabajo
- Resultados esperados

Al par de reconocer que la capacitación ni resuelve de inmediato todos los problemas ni elimina completamente las deficiencias de tipo organizativo, se puede esperar resultados significativos, tanto en lo que se refiere a la capacitación como al desempeño de las personas que han participado en las actividades. La capacitación también ayudará a los organizadores a sistematizar su trabajo y esto, a su vez, dará frutos que beneficiarán a la institución en su conjunto.

Posibles resultados de la capacitación:

- **Nuevas habilidades.** Este tipo de capacitación está basado en un enfoque práctico y activo que se propone estimular aquellas habilidades que los grupos comunitarios puedan aplicar de modo inmediato. Los conocimientos que los participantes adquieren los preparan para tareas tales como: aclarar objetivos y actividades del grupo; planificar eventos comunitarios para recaudar fondos; utilizar los medios de comunicación; y diseñar estrategias globales. Las organizaciones resultan más aptas y metódicas en cuanto a realización y evaluación de actividades locales, y a la planificación a corto y largo plazos.

- **Pensamiento crítico o “capacidad analítica”.** Se trata de una comprensión más profunda de los temas que preocupan al grupo, a través de un análisis de los principales protagonistas sociales y políticos y de sus intereses. Y se trata del entendimiento del por qué los esfuerzos para enfrentar esos temas se frustraron. Se trata también de la habilidad para diferenciar las raíces del problema de sus síntomas. Desarrollar el pensamiento crítico supone no sólo entender el problema sino también reafirmar la confianza para resolverlo.

- **Mayor seguridad en sí misma y más participación de la mujer.** Cuando se crea un espacio donde la mujer puede compartir experiencias y habilidades para buscar soluciones a las dificultades de la vida cotidiana, su confianza y respeto de sí misma florecen. En efecto, la mujer avanza a grandes pasos cuando encuentra a otras mujeres que enfrentan los mismos problemas y cuando comprueba que pueden trabajar juntas para aliviarlos.

- **Capacidad para resolver problemas.** La habilidad para identificar y resolver problemas es una de las más importantes que un grupo puede desarrollar. Incluye la búsqueda de información específica sobre la situación y el análisis de las estrategias del caso.

- **Información.** Todo grupo necesita información técnica sobre lo que le interesa. Las organizaciones comunitarias necesitan saber cómo funciona un gobierno; a qué servicios sociales tienen derecho; cómo pueden ser útiles los medios de comunicación; cómo funciona el sistema legislativo; qué leyes las afectan y cuáles son los centros de poder local, regional y nacional.

- **Aprender a aprender.** Cuando se aprende a solucionar problemas locales, también se aprende a actuar por sí mismo y a no depender siempre de expertos y de especialistas.

- **Cambio de actitud.** Como se menciona más arriba, algunos cambios de actitud en los participantes incluyen: aumentos de seguridad en sí mismos y de respeto de sí mismos; nuevas percepciones del aprendizaje; más habilidades en el grupo para resolver sus propios problemas; y una valoración del trabajo en grupo y del poder de la acción colectiva.

- **Fortalecimiento de las instituciones.** Los siguientes factores contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias: mejor planificación, mayor participación, liderazgo compartido, elaboración de estrategias a largo plazo, posibilidades financieras concretas y una creciente

autonomía. El desarrollo de los grupos de base, eficaces y fortalecidos, es de vital importancia puesto que de ellos depende, en buena medida, la posibilidad de forjar una sociedad verdaderamente democrática y con soberanía nacional.

- **Mejoramientos comunales.** Nuevos centros de salud y lugares de reunión, más escuelas, agua potable y electricidad, legislación más favorable, entre otros. Esos son algunos de los resultados que puede lograr una organización efectiva.

- **Cambios en las políticas.** Aunque son importantísimos los cambios en el ámbito local, también es necesario pensar en los cambios de alcance nacional y en aquellos de las políticas que afectan tanto a la población en su conjunto como a sectores específicos. Cuando el pueblo se organiza para presionar al sistema legislativo y a los poderes que determinan las políticas económicas y sociales, surge la posibilidad de provocar cambios de largo alcance. (Tomado de Dale, 1979).

El uso del libro

Aunque existe un cierto ordenamiento a lo largo del libro, eso no significa que un grupo tenga que hacer efectivas todas las etapas señaladas, ni que se deba seguir el orden aquí elegido. Puede ser que algún grupo se encuentre en una etapa adelantada y que, por lo tanto, tome como punto de partida la que más responda a sus necesidades.

Tampoco es imprescindible realizar todas las actividades y todos ejercicios de cada etapa. No se trata de un libro de recetas sino de uno que ofrece toda una serie de experiencias, que se pueden reconstruir y enriquecer al encarar realidades, mutantes y llenas de dificultades, que exigen iniciativa, creatividad y perseverancia.

La experiencia del PEP no es totalmente nueva. Existen y han existido otros programas de educación popular, cuyos contenidos han sido reconstituidos, adaptados y utilizados en los grupos con que trabaja el PEP. El uso adecuado de esta *Guía metodológica*, tal como su nombre lo indica, supone partir de la experiencia de cada grupo, pero recopilando, ordenando y sistematizando hechos y vivencias. Los resultados mostrarán que cada experiencia es distinta y valiosa para cada participante y para el grupo en su conjunto. *Haciendo camino al andar* no es sino un punto de partida; que su contenido se enriquezca con otras experiencias para ampliar así su alcance!

Primera

Parte:

Conocimiento de la Realidad



Fotografía de David Mangurian, Banco Interamericano de Desarrollo.

Capítulo 1



EL DIAGNOSTICO COMUNITARIO

INTRODUCCION

¿QUE ES UN DIAGNOSTICO COMUNITARIO?

¿POR QUE ES IMPORTANTE LA PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN UN DIAGNOSTICO?

¿COMO SE LOGRA LA PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN EL DIAGNOSTICO?

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

TECNICAS DE DIAGNOSTICO Y ACTIVIDADES

Algunas técnicas de diagnóstico

Actividad uno: Conozcamos la comunidad donde vivimos (juego)

Actividad dos: El árbol de la causalidad

ESTUDIOS DE CASOS

Caso uno: Campesinos realizan una investigación participativa en El Regadío

Caso dos: La historia inconclusa de Palo Seco

INTRODUCCION

Los sectores populares de nuestros países latinoamericanos, sufren muchas carencias que limitan seriamente sus posibilidades de vivir con dignidad. Al hambre, el desempleo, la falta de acceso a la salud y a la educación, se suma el hecho de que cualquier espacio para la reflexión y la concreción de proyectos con vistas al futuro, debe ser disputado a la lucha cotidiana por sobrevivir.

El diagnóstico comunitario es un medio imprescindible para que los participantes de las organizaciones comunitarias, reflexionen, compartan y analicen lo que están viviendo, y definan estrategias de cambio para sus vidas.



¿QUE ES UN DIAGNOSTICO COMUNITARIO?



7

Un diagnóstico comunitario es el estudio de la realidad de los pobladores para:

- detectar sus problemas y necesidades existentes; y
- descubrir las causas de los mismos, con el propósito de definir una línea de acción efectiva para resolverlos.

Un diagnóstico comunitario se propone así investigar la realidad para descubrir:

- **características** más importantes (número de familias, nivel de ingresos, actividades económicas, entre otros);
- **necesidades** más urgentes (salud, medio ambiente, organización, entre otros);
- **percepciones, valores y expectativas** más significativos; y, por último, las
- **causas** de los problemas (ya sea naturales, económicas, políticas, entre otras).

El diagnóstico de la comunidad se transforma en un valioso medio de análisis, cuando los miembros de los grupos de base comienzan a preguntarse:

- ¿Qué nos preocupa?
- ¿Cuáles necesidades tenemos?
- ¿A quién o qué tememos?
- ¿Cuáles son nuestras expectativas?
- ¿Por qué nos sucede esto o aquello?

A través del diagnóstico, el grupo comienza a indagar en forma sistemática la realidad de la comunidad para poder elaborar un plan de acción exitoso.

DIAGNOSTICAR es, entonces, CONOCER LA REALIDAD sobre la cual vamos a actuar. El diagnóstico es el primer paso que debe dar todo grupo o comunidad que desea transformar su situación real.



El diagnóstico es necesario porque:

- identifica los problemas más importantes y detecta sus causas;
- orienta y da dirección al grupo;
- asegura que las líneas de acción adoptadas, apunten efectivamente a las raíces más profundas de los problemas y no sólo a sus síntomas más superficiales.



¿POR QUE ES IMPORTANTE LA PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN UN DIAGNOSTICO?

El diagnóstico será **participativo** cuando quienes identifican las necesidades y analizan las causas de los problemas, son los miembros de la comunidad. De esta manera serán ellos mismos quienes definan las acciones que deberán llevarse a cabo para modificar y transformar la realidad.

En el diagnóstico participativo, los integrantes del grupo son, a la vez, el *sujeto* y el *objeto* del estudio. La comunidad investigada es al mismo tiempo investigadora de su realidad.

Cuando el diagnóstico tiene un carácter comunitario, responde a los intereses del grupo, permitiendo la participación activa de todos sus miembros.

Se debe propiciar este tipo de diagnóstico porque:

- rescata y valora los conocimientos que los miembros de la comunidad o grupo ya poseen;
- fortalece la confianza del grupo en su propia capacidad para investigar y conocer la realidad;
- promueve el desarrollo de una conciencia crítica, basada en el análisis colectivo;
- fomenta el perfeccionamiento grupal en el manejo de técnicas aptas para investigar la realidad;
- educa a los participantes en la necesidad de enriquecer sus conocimientos con información adicional, para obtener una visión más amplia y objetiva de la realidad;
- robustece la relación entre los miembros de la comunidad y, de ese modo, compromete sus esfuerzos para luchar por las reivindicaciones que ellos mismos han señalado;
- permite a los participantes descubrir la relación existente entre su situación local y la realidad regional, nacional y mundial.

DIAGNOSTICO TRADICIONAL = PASIVIDAD POPULAR

Tradicionalmente, los diagnósticos han sido realizados por técnicos y especialistas ajenos a la realidad de la comunidad. En tales casos sólo ellos:

- deciden qué aspectos de la realidad van a estudiar;
- detectan solamente los problemas que supuestamente necesitan atención más urgente;
- recopilan la información disponible en la comunidad;
- analizan los datos obtenidos; y
- proponen las soluciones.

Los resultados logrados en este tipo de diagnóstico pocas veces son conocidos por los miembros del grupo o la comunidad; y su participación se reduce a suministrar datos en forma individual.

En los diagnósticos tradicionales, los sectores populares no tienen posibilidad de compartir sus conocimientos y opiniones, menos de conocer los resultados finales.

No es sorprendente, entonces, que la labor de las instituciones que realizan diagnósticos tradicionales, adquiera un carácter paternalista y asistencial: los beneficiarios terminan *dependiendo* de la ayuda ofrecida.

La palabra diagnóstico deriva del griego y significa "conocer a través de". Como veremos, existe una gran variedad de técnicas a través de las cuales podemos llegar a conocer la realidad.

7 ¿COMO SE LOGRA LA PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EN EL DIAGNOSTICO?

Para hacer un buen diagnóstico de la comunidad, el(a) facilitador(a) o promotor(a) de base y el grupo comunal se organizan para cumplir cada uno de los siguientes pasos:

PASO 1: Diseño del diagnóstico.

PASO 2: Obtención de la información.

PASO 3: Organización de la información.

PASO 4: Análisis preliminar de las causas y efectos.

PASO 5: Evaluación de la información.

PASO 6: Desarrollo de un plan de acción (ver Capítulos 2 y 9 de este libro)

Los integrantes del grupo participan activamente en cada uno de los pasos o etapas. El diagnóstico les permite en su conjunto:

CONOCER para ACTUAR y contribuir a TRANSFORMAR

PASO 1 · DISEÑO DEL DIAGNOSTICO

En esta etapa, el grupo se reúne para intercambiar opiniones y responder a las siguientes preguntas:

¿Qué información queremos obtener con el diagnóstico?

El grupo determina las preguntas que le interesan. Las preguntas mal formuladas o muy generales pueden desviar los esfuerzos del grupo en su afán por investigar su realidad. Por ejemplo, una pregunta que sólo intente averiguar si un problema existe, no proporciona mayor información sobre su naturaleza o magnitud. Es preferible formular preguntas que brinden suficientes detalles como para poder pensar en soluciones.



ALGUNAS TECNICAS USADAS EN EL DIAGNOSTICO DE LA COMUNIDAD

Los sectores populares disponen de múltiples medios para conocer y analizar su realidad, entre otros:

- | | |
|---|----------------------------------|
| ◇ observación directa | ◇ juegos de diagnóstico |
| ◇ entrevistas a miembros o grupos de la comunidad | ◇ foros y asambleas comunitarias |
| ◇ reuniones con grupos representativos | ◇ encuestas |
| | ◇ censos |
| | ◇ foto-reportajes |

¿Cómo elegir las técnicas adecuadas para realizar el diagnóstico?

El grupo debe conocer las características y ventajas de las distintas técnicas disponibles para hacer un diagnóstico. Antes de hacer la elección de las mismas, el grupo considerará:

- los objetivos del diagnóstico;
- los recursos disponibles;
- la aceptación que tendrá la técnica elegida en la comunidad; y
- los conocimientos y capacidad de los integrantes del grupo.

¿Cómo elaborar un plan para que la labor de diagnóstico sea ordenada?

Este plan señalará los plazos y tareas que cumplirá cada uno de los integrantes del grupo en las distintas etapas del diagnóstico. Es importante establecer criterios de evaluación sobre el trabajo a realizar.

Resumen: *En el diseño del diagnóstico, el grupo tiene que:*

- Precisar la información que quiere obtener;
- elegir la técnica o medio más adecuado para hacerlo;
- acordar criterios de evaluación; y
- planificar el trabajo.

PASO 2

OBTENCION DE LA INFORMACION

Una vez elegidos las técnicas o medios que se utilizarán para hacer el diagnóstico, el grupo responsable se dirigirá a la comunidad o fuente de la información que se busca. Para asegurar que los datos obtenidos sean veraces y completos, es importante que el grupo informe previamente a la comunidad sobre los objetivos que se propone lograr.



PASO 3

ORGANIZACION DE LA INFORMACION

Una vez cumplido con éxito el paso anterior, el grupo dispondrá de una “montaña” de información: es decir de una cantidad increíble de datos. Pero si esta información no es ordenada ni clasificada, el grupo todavía no podrá tener una visión clara de la realidad.

El grupo deberá organizar la información recogida utilizando cuadros o cartelones a fin de lograr una visión global de:

- ¿Quiénes son los integrantes más afectados de la comunidad?
- ¿Cuántos son los afectados? (magnitud del problema).
- ¿Qué piensa y resiente la gente acerca del problema?
- ¿Cuáles son los antecedentes o causas del problema?

Todo esto es muy valioso... pero aún falta lo fundamental: Identificar las causas del problema.

PASO 4

ANALISIS PRELIMINAR DE LAS CAUSAS

Una vez ordenada la información obtenida, el grupo cuenta entonces con antecedentes suficientes como para visualizar y examinar las causas del problema. Este paso es muy importante para que el grupo y la comunidad puedan elaborar una línea de acción eficaz que apunte hacia el origen del problema.

Sin embargo, en esta etapa, el análisis de las causas necesariamente tendrá un carácter preliminar: todavía no se actuará sobre la realidad. Todo conocimiento es aún tentativo y superficial.

Una vez identificadas las causas, el grupo debe trazar una línea de acción cuyo objetivo deberá incidir en la raíz de los problemas de la comunidad.

Pero aún falta dar el último paso del diagnóstico

Recuérdese que el análisis de las causas de un problema, puede ser enfocado desde distintos ángulos:

- la perspectiva del fenómeno **natural** (terremotos, erosión del suelo, inundaciones, etc.);
- el plano **económico** (subsistencia, producción y consumo de bienes y servicios);
- el plano **político** (toma de decisiones locales y nacionales);
- el plano **cultural** (valores y creencias de la comunidad).

PASO 5

EVALUACION DE LA INFORMACION

Una vez ejecutados los pasos anteriores, el grupo debe evaluar el trabajo realizado y la información obtenida, y decidir si se necesita adquirir datos adicionales. Algunas preguntas que podrían plantearse con este objeto, son:

- ¿Es suficiente la información obtenida para seguir con el plan de acción?
- ¿Son los datos recopilados representativos de la condición y sentimientos de la población diagnosticada?
- ¿Cómo se puede compartir la información con nuestros vecinos?



CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

Respetar siempre el papel protagónico del grupo.

Los facilitadores o promotores de base deben evitar fielmente la subvaloración de la capacidad del grupo o comunidad en su tarea de diagnosticar sus propios problemas. Asimismo se debe respetar el ritmo de trabajo del grupo, teniendo en cuenta siempre que el objetivo principal del diagnóstico, es que son los mismos miembros del grupo quienes están reflexionando sobre su realidad a fin de *actuar sobre ella*; y que no sólo se está recopilando información.

Cuando el grupo identifica e investiga sus problemas, logra comprender mejor su realidad. Esta participación activa eleva cualitativamente su capacidad para planificar y ejecutar estrategias y, por tanto, para transformar cualquier situación adversa. Esta conciencia que el grupo adquiere sobre su propia situación e intereses, contribuye a acrecentar el compromiso individual y comunal.

Ir más allá de las apariencias.

Descubrir cuáles son los sentimientos de la comunidad y qué resienten como problema o necesidad, es sólo una parte del diagnóstico.

Puede resultar falso quedarse solamente con la percepción de lo inmediato o lo obvio. Bajo la superficie de lo "evidente", pues pueden estar ocultas o disfrazadas las raíces más importantes del problema que afecta a la comunidad o grupo.

Las relaciones del problema con otras situaciones sociales, económicas y políticas a nivel local, regional e, incluso, internacional, deberán ser también exploradas durante el diagnóstico de la comunidad.

No perder de vista que el objetivo principal del diagnóstico es la acción.

El diagnóstico en sí es una primera aproximación al conocimiento de la realidad. Pero su finalidad es organizar y unificar la actividad del grupo tras una línea de acción. Por ello, aquellas metodologías de diagnóstico que, por su complejidad, simplemente consumen el tiempo y la energía del grupo, "encerrándolo" mes tras mes en la "investigación de la realidad", no alcanzan su objetivo principal.

Si bien el proceso de diagnóstico es muy importante y brinda experiencia al grupo, no debe perderse de vista el punto central del diagnóstico cual es su resultado final: la acción colectiva.

Tener en cuenta que la realidad está cambiando constantemente.

El diagnóstico nunca llega a ser un producto acabado. Es más bien un proceso permanente. Puesto que la realidad cambia constantemente, es aconsejable realizar diagnósticos periódicos para permitir al grupo la modificación de las prioridades en el trabajo y el ajuste en el rumbo de su labor.



**QUIENES PARTICIPAN
EN EL DIAGNOSTICO DE LA COMUNIDAD**



Adaptado de Richards, "Investiguemos la Realidad Poblacional", PIIE No. 3, 1986.

METODO**OBSERVACION DIRECTA**

Nuestros sentidos —oído, olfato, vista, gusto y tacto— nos permiten conocer la realidad que nos rodea y obtener información acerca de ella. Esta observación directa en reuniones y de las actividades, condiciones de vida, relaciones interpersonales, etc., pueden servir para diagnosticar diversos problemas y necesidades.

INFORMACION DOCUMENTAL

Si la información que se busca se encuentra en periódicos, leyes, archivos, bibliotecas, fichas de hospital, entre otros, hay que localizar y analizar esas fuentes.

ENCUESTA-ENTREVISTA

La entrevista oral o la encuesta escrita pueden servir para obtener la información que, sobre el tema investigado, poseen otras personas. El medio utilizado en este tipo de técnica es el cuestionario, el cual es un conjunto de preguntas precisas sobre un problema determinado, que se formulan para adquirir la información deseada. Se puede realizar en forma oral o directa, o en forma escrita o indirecta con la persona que se desea entrevistar.

JUEGOS DE DIAGNOSTICO

Los juegos de diagnóstico permiten plantear preguntas a los participantes de los grupos, para obtener información acerca de la comunidad.

ENTREVISTAS GRUPALES

Esta técnica supone entrevistas y discusiones con grupos de cinco a 10 personas, previamente identificadas como representativas de la comunidad sobre algún tema, en particular.

Y ACTIVIDADES

1

VENTAJAS

La observación directa permite la participación de todos y cada uno de los integrantes del grupo en la realización de diferentes tareas.

Esta técnica además de ser sencilla, es muy creativa por las formas de presentar la información —fotos, dibujos, etc.— al grupo.

La información documental permite el descubrimiento de valiosos datos históricos e información cuantitativa sobre los problemas de la comunidad, por ejemplo, tasas de mortalidad, de analfabetismo, etc..

Esta búsqueda de datos relacionados con la raíz histórica y cultural de una comunidad, fortalece su identidad.

Esta técnica de diagnóstico promueve el desarrollo de diversas destrezas, desde el diseño del cuestionario hasta el análisis de los datos.

Puede permitir la participación comunal si se incluye a los miembros del grupo en las tareas que cada etapa del proceso requiere.

Los juegos son entretenidos y logran que los participantes en los mismos se relajen y sean más abiertos en sus opiniones.

Pueden ser realizados en un lapso reducido; por ejemplo en una sesión de dos a tres horas.

Permiten incluir en los juegos a participantes de diferente nivel educativo o edad.

Estas entrevistas y discusiones permiten captar realmente los sentimientos, pensamientos, necesidades y opiniones de un grupo.

Asimismo inducen que las ideas del grupo se alimenten a través del intercambio entre los participantes.

No se requiere necesariamente la capacidad de leer.

Se puede trabajar en parejas para realizar las entrevistas y discusiones.

Esta técnica demanda menos tiempo que las anteriores.

DESVENTAJAS

La información ofrecida puede ser limitada porque no capta completamente los sentimientos y opiniones personales de los integrantes del grupo.

A veces es útil justificar la información recogida y observada, mediante notas escritas o basadas en algún formulario o pautas, que permitan contextualizar las observaciones.

Esta técnica de diagnóstico puede significar el consumo de mucho tiempo de trabajo y la posibilidad de no encontrar la información que se busca.

Además requiere la capacidad de saber leer.

Esta técnica requiere tiempo para la preparación del cuestionario y la capacitación de quienes van a realizar las entrevistas.

Eventualmente se necesitaría algún apoyo técnico que, a veces, es difícil de encontrar.

Los participantes que realizan las encuestas necesitan saber leer y escribir.

Es un proceso lento en términos de lograr la participación del grupo desde un principio.

La información obtenida a partir de los juegos de diagnóstico es incompleta, porque las fuentes de información no son exhaustivas y el grupo es autoseleccionado. Por tanto no refleja, necesariamente, los sentimientos de la comunidad en forma completa.

Al igual que los juegos de diagnóstico la información obtenida no es completa porque el grupo es pequeño y, por ello, no necesariamente representa a la comunidad completa.

ACTIVIDADES

1

ACTIVIDAD UNO: CONOZCAMOS LA COMUNIDAD DONDE VIVIMOS

OBJETIVOS

Realizar un diagnóstico acerca de siete aspectos relevantes en la vida de una comunidad: salud, vivienda, organización, familia y trabajo, alimentación, historia, vida y costumbres.

Proporcionar a los participantes una visión integral y crítica de su comunidad.

MATERIALES

- Una pista de juego en tamaño grande, con casilleros pintados en siete colores distintos (ver modelo de la página 16)
- Siete fichas
- Siete grupos de tarjetas
- Un dado
- Guía de preguntas para el (la) facilitador(a) o promotor(a) (ver lista de preguntas en el anexo)
- Varios lápices
- Cuadro de respuestas para cada equipo (ver formato abajo)

MODELO PARA HOJA DE RESPUESTAS

FAMILIA Y TRABAJO	VIVIENDA	ORGANIZACION	ALIMENTACION	SALUD	HISTORIA	VIDA Y COSTUMBRES
¿ Cuáles son los problemas más importantes ? _____ _____ _____						



TIEMPO

Dos sesiones de dos horas cada una

PASOS A SEGUIR

1. El juego está diseñado para siete jugadores, pero si hubiese más participantes se usará otra pista. Se elige una persona encargada de anotar las respuestas.
2. Se entrega una ficha a cada participante para que pueda desplazarse en la pista.
3. Se coloca la pista en el centro y se ubican siete grupos de tarjetas. Cada grupo de distinto color, corresponderá a un tema: familia y trabajo, vivienda, salud, organización, alimentación, historia de la población, vida y costumbres.
4. Cada jugador debe lanzar el dado y hacer avanzar su ficha tantos casilleros como indique el número del dado. De acuerdo con el color que le toque, el jugador saca una tarjeta y responde la pregunta formulada. Los otros participantes agregan comentarios sobre la respuesta.
5. Cada equipo de jugadores recibe una hoja de respuestas, donde una persona previamente elegida deberá ir anotando un resumen de las mismas.
6. Una vez terminado el juego, se discuten los resultados.
7. Los participantes sacan conclusiones sobre las áreas donde la comunidad tiene los problemas, y que conviene priorizar.

OBSERVACIONES

- El planteamiento de las preguntas debe reflejar la realidad local, utilizando el lenguaje del lugar.
- Se pueden agregar temas o eliminar los que no sean importantes. Las órdenes jocosas (ejemplo: bailar una cumbia) también pueden ser modificadas.

ACTIVIDAD DOS: ARBOL DE LA CAUSALIDAD



OBJETIVOS

Profundizar en las causas y consecuencias de los problemas comunitarios.

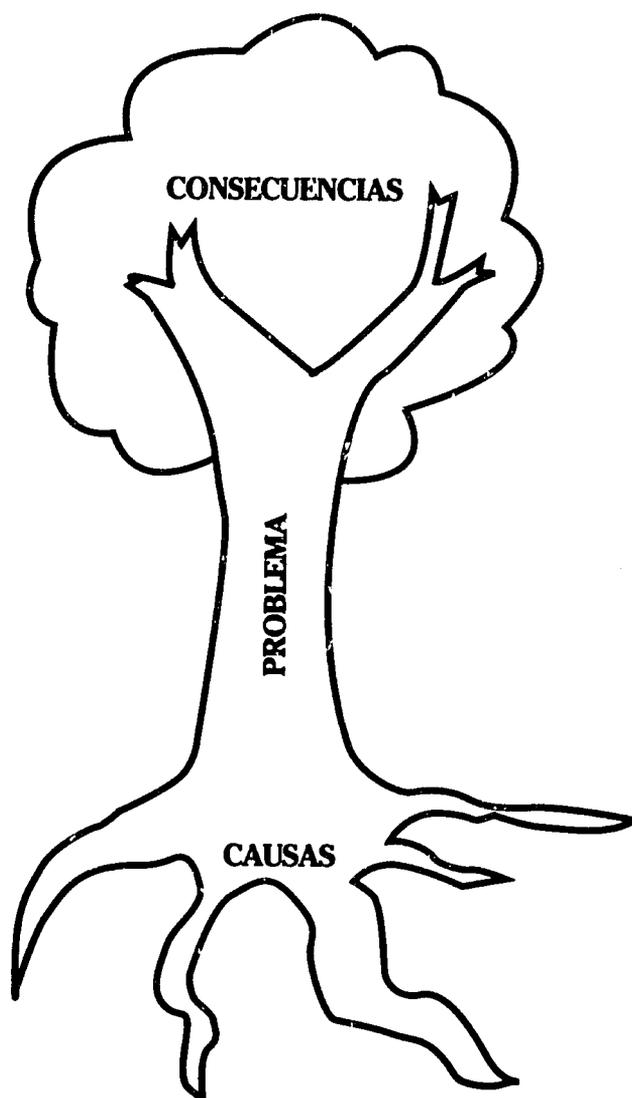
Iniciar una discusión sobre las posibles soluciones a dichos problemas.

MATERIALES

- Esquema de un árbol dibujado sobre un papel grande
- Marcadores

TIEMPO

Dos a tres horas





PASOS A SEGUIR

1. El grupo se divide en equipos según el número de problemas a analizar.
2. A cada equipo se le da un problema de los seleccionados para el análisis, como por ejemplo; la escasez de vivienda; desnutrición en los niños; falta de escuelas en la comunidad; entre otros.
3. Se explica al grupo la manera de hacer el análisis, siguiendo el esquema del árbol. El problema debe ubicarse en el **tronco** y se debe tratar de encontrar las causas o **raíces** del problema, contestando esta pregunta: ¿por qué existe el problema? Se ubican las consecuencias en la **copa** del árbol, es decir, ¿cómo el problema afecta a la comunidad?
4. Los equipos realizan el análisis, completando el árbol en su papelógrafo. El (la) facilitador(a) o promotor(a) se desplaza entre los equipos para verificar que hayan entendido las instrucciones.
5. Se presentan los análisis en una reunión plenaria; se aclaran las dudas y, si es necesario, se profundizan los análisis.
6. Se estimula a los participantes a que busquen diferentes soluciones a los problemas analizados.

OBSERVACIONES

- Puede ser necesario trabajar previamente en un primer árbol con todos los participantes y con un ejemplo muy sencillo para que posteriormente, cuando se formen los pequeños grupos, realicen la tarea con más facilidad.
- Una forma de profundizar el análisis es preguntar si se han hecho gestiones para solucionar el problema que se está tratando. Si las gestiones mencionadas han sido realizadas ante instituciones públicas, se recomienda derivar la atención en otra dirección, preguntando, por ejemplo: “¿solamente esta institución puede participar en la solución?”; “¿cómo se daría la participación de ustedes?”

CASO UNO: CAMPESINOS REALIZAN UNA INVESTIGACION PARTICIPATIVA EN EL REGADIO

En esta comunidad rural, ubicada en el departamento de Estelí, en el norte de Nicaragua, se llevó a cabo en 1982 un proyecto de investigación participativa en el que los habitantes realizaron un censo y, posteriormente, analizaron en forma colectiva los resultados obtenidos.

En una primera etapa de integración de los campesinos al proyecto, se los incentivó para que hablaran y compartieran sus conocimientos. El desafío era enorme ya que ellos, en su mayoría, habían subsistido como jornaleros y trabajaban aisladamente. Al haber dependido por completo y durante muchísimo tiempo del propietario de la tierra, se sentían sometidos e impotentes. Para que la mayoría de los agricultores comenzara a discutir su trabajo y las cuestiones de la comunidad, se tenían que vencer, previamente, estas barreras.

El proyecto siguió los siguientes pasos:

1. Los líderes comunitarios elaboraron un cuestionario con la ayuda de asesores educativos del Ministerio para la Educación de Adultos.
2. El cuestionario fue llevado casa por casa a fin de recabar información, con base en entrevistas individuales, sobre cantidad de hijos, tierras, nivel de analfabetismo y participación en organizaciones.
3. La información fue sistematizada.
4. Se presentaron los resultados en grandes planillas y ante la comunidad, en la reunión pública más concurrida de su historia. Allí muchos miembros de la comunidad hablaron en público por primera vez; más tarde comentaron que nunca habían estudiado su realidad de ese modo.



En la reunión, se concluyó que se podría utilizar la información más efectivamente, si se trabajaba en grupos pequeños. Entonces, el comité coordinador local, formado por cerca de 25 residentes de la comunidad, decidió elaborar un folleto donde se incluyeran datos y algunas reflexiones sobre la experiencia. Este folleto se imprimió con un mimeógrafo de madera. Sin embargo, no estaba claramente impreso y los ancianos, sobre todo, encontraban difícil su lectura.

Se decidió entonces hacer un audiovisual sobre el proyecto. Las diapositivas comienzan por mostrar la entrega del folleto a un anciano, el miembro más escéptico de la comunidad, quien lo estudia y luego pregunta por qué es tan confuso. Cuando se le responde que fue impreso en la comunidad y por sus residentes, responde, impresionado: "Ah! Pensaba que venía de Managua."

El proceso de realización del audiovisual fue interesante y revelador. Los campesinos grabaron más de una hora de sonidos con la *zapa* (instrumento musical), ya que consideraron que era importante y les fascinaba el ritmo de su trabajo.

El proyecto estimuló una valiosa discusión y produjo cambios significativos en la organización de la granja cooperativa y de la comunidad en general. En el momento en que comenzó el proyecto, había dos cooperativas en El Regadío. Sin embargo, tres meses después, los campesinos llegaron a la conclusión de que una de ellas cultivaba tierras inferiores y estaba menos motivada para el trabajo. En consecuencia, le propusieron al Ministerio de la Reforma Agraria que unificara las cooperativas y que utilizara los terrenos de inferior calidad para el pastoreo y la producción láctea. El poblado produjo lácteos por primera vez en 1984. Además, se triplicaron los niveles de producción.

Otra consecuencia fue que las mujeres asumieron funciones de liderazgo. Todos los líderes comenzaron a enfatizar la participación y a buscar oportunidades de ejercer cargos. Varias mujeres organizaron una cooperativa de costura con máquinas donadas por los trabajadores textiles de Fall River, Massachusetts. Otro grupo de mujeres inició una cooperativa de verduras.

Muchas mujeres desarrollaron capacidades para el liderazgo a partir de su participación en la investigación y, actualmente, han conseguido trabajos en la capital del departamento de Estelí. Una de ellas es directora de escuela; otra, directora de reclutamiento para la oficina regional de AMNLAE (Asociación de Mujeres Nicaragüenses); y otra es periodista de una radio local, después de haberse capacitado en la Radio Sandino, en Managua, cuando formaba parte del equipo de producción del audiovisual.



Para promover el diálogo, se aplicó la metodología de investigación participativa inspirada en parte por educadores populares como Paulo Freire y Orlando Fals Borda. Las diversas experiencias realizadas con este método, demuestran que una comunidad pobre o marginada se fortalece políticamente y se prepara para enfrentar un problema local cuando investiga sus problemas por sí misma. Además, al documentar aspectos de su propia vida, la gente descubre la riqueza de su propia experiencia. La información recogida puede ser analizada y utilizada en forma sistemática para simplificar el trabajo organizativo y de resolución de problemas. De este modo también se rompe la dependencia de los expertos, a quienes tradicionalmente se percibe como los únicos capaces de comprender y solucionar los problemas.

Este estudio de caso fue contribuido por Lisa Veneklasen, OEF Internacional.

CASO DOS: LA HISTORIA INCONCLUSA DE PALO SECO

La comunidad es un asentamiento de 30 familias precaristas. Se trata de una población de alrededor de 120 personas que viven en las mismas condiciones en que lo hacen todas las poblaciones rurales de las regiones pobres de Costa Rica. No hay acceso al pueblo por transporte público; sufren constantes inundaciones; es zona de malaria; no hay electricidad y, hasta que la comunidad no se organizó y comenzó a hacer gestiones ante el gobierno, carecía incluso de escuela y servicios médicos.

En el proceso de organización, se analizó los problemas del grupo a través de la técnica de contar una historia:

La Historia Inconclusa de Palo Seco

Se había organizado el grupo agrícola 'Los de Palo Seco'. Lo que este grupo tenía en común con la comunidad era su situación económica sumamente precaria. La comunidad donde vivían los integrantes del grupo eran pequeñas parcelas de tierra donde lo que se producía no era suficiente para sostener a sus familias. Por eso se habían organizado. Pensaban que podrían apoyarse en su organización; primero para pedir tierra y, luego, un préstamo. En base a una buena producción en su propia tierra, esperaban salir de su estado económico tan calamitoso. Sin embargo, era un día triste porque los socios estaban reunidos y habían decidido retirarse de la organización. Los socios señalaban las razones del fracaso del grupo: Durante este tiempo no hemos podido planificar, organizar, dirigir y controlar a nuestro grupo-empresa.

No hemos hecho las investigaciones necesarias de mercadeo antes de comenzar un proyecto, por lo cual todo lo que hemos hecho no nos ha dejado ganancias sino más bien pérdidas. El rendimiento de las cosechas ha sido muy bajo por falta de organización en el trabajo; por el poco espíritu de solidaridad y de compromiso de los socios, y por la falta de técnicas agrícolas adecuadas.

En las reuniones sólo se oyen críticas, cada quien acusa al otro de no trabajar, de no preocuparse por sus deberes. Siempre se defendían echando la culpa a otros por los fracasos pequeños y grandes del grupo.

Después de relatar la historia, se hicieron preguntas al grupo y se recogió su opinión.

A continuación se brinda un resumen de los comentarios de los participantes:

— “La historia es igual a la de nosotros. Usted seguro la copió de nosotros. Lo que pasa en la historia fue que los socios la hicieron fracasar por la falta de unión, organización y coordinación. Esto ocurre porque no existe unión; no habían hecho estudios para sus proyectos, hay que planificar bien el trabajo. En la vida real ocurre así, es cotidiano, nosotros lo vimos”.

— “Nosotros nos parecemos a ese grupo, nos faltan conocimientos y asesoramiento. También ha habido discriminación, antes los dueños de la tierra eran del Comité. El problema más grave del grupo es que ha habido enemigos dentro de la organización y en la producción. Por falta de pensamiento no sabían a quién vender, no tenían mercado”.

Posteriormente el grupo concluyó que:

— “Lo que nosotros podemos hacer para evitar esta situación es organizarnos, luchar para salir adelante”.

Algunas sugerencias fueron:

— “Traer un técnico para que nos dé capacitación y asistencia técnica en la producción”.

— “Tiene que haber unión”.

— “Evitar los chismes.”

— “Que exista solidaridad entre los integrantes del grupo”.

— “Que en las reuniones se planteen los problemas.”



Fotografía de David Mangurian, Banco Interamericano de Desarrollo.

Capítulo 2



PLANIFICACION PARTICIPATIVA

INTRODUCCION

¿QUE ES LA PLANIFICACION PARTICIPATIVA?

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION

¿COMO SE HACE UNA PLANIFICACION PARTICIPATIVA?

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

ACTIVIDADES

- Actividad uno: La Baraja de la planificación
- Actividad dos: Inventario de recursos humanos y materiales
- Actividad tres: Análisis de los campos de fuerza
- Actividad cuatro: Formulación de objetivos: ¡Qué pareja más pareja!

ESTUDIOS DE CASOS

- Caso uno: Una experiencia contra la apatía en Jiménez de Pococí
- Caso dos: La historia de la cooperativa "Unión y Esfuerzo" en Santa Rosa
- Caso tres: Continuemos con nuestro proyecto, Colonia Modesto Rodas Alvarado

INTRODUCCION

En el primer capítulo de este libro, se examinó la importancia del diagnóstico comunitario así como el procedimiento para llevarlo a cabo. Este proceso permitió al grupo dilucidar las necesidades y los problemas más apremiantes que enfrenta la comunidad.

El presente capítulo brinda los elementos necesarios para planificar en forma colectiva proyectos y actividades en corto y mediano plazos. Asimismo para definir los problemas que se pretenden resolver; formular con claridad los objetivos deseados; explorar diversas opciones de acción y, en fin, para ayudar a cumplir todas aquellas tareas necesarias para el logro de dichos objetivos.



¿QUE ES LA PLANIFICACION PARTICIPATIVA?

Planificar significa prever; pensar ahora lo que hará más adelante, programando con anticipación las acciones y actividades del grupo. El proceso de planificación debe esclarecer:

- ¿qué se va a hacer?;
- ¿por qué se hará?;
- ¿cuándo se hará cada actividad y en qué secuencia?; y
- ¿con qué recursos humanos y materiales se realizará lo acordado?

La planificación es participativa cuando los miembros de una organización contribuyen a:

- identificar los problemas y necesidades que tienen;
- discutir las acciones y actividades que ayudarán a solucionar esos problemas;
- definir los pasos que es preciso dar;
- determinar quiénes asumirán las distintas tareas necesarias para la realización del plan;
- implementar las acciones y actividades;
- analizar y evaluar los resultados obtenidos con la acción.

La planificación tiene distintas etapas. Es importante que todos los integrantes de la organización tengan la oportunidad de contribuir y participar en cada una de ellas. No sólo es suficiente que las personas colaboren en el cumplimiento de las tareas, lo cual es común en la mayoría de las organizaciones, sino que también participen en la decisión acerca de cuáles actividades y tareas debe impulsar la organización.

La planificación puede ser de tres tipos:

1. La planificación en corto plazo que consiste en la elaboración de los planes necesarios para lograr los objetivos básicos de la organización. Es decir, en la definición de las actividades diarias y semanales del grupo tal como, por ejemplo, una velada cultural o una feria de salud.
2. La planificación en mediano plazo que determina las acciones correspondientes al propósito del grupo y a las necesidades de la gente en ese lapso. Incluye los planes para el desarrollo de

programas y proyectos de la organización tal como, por ejemplo, construir un jardín infantil o crear un programa para capacitar a promotores legales.

3. La planificación en largo plazo que se ocupa, por lo general, de la dirección y estrategia futura de la organización. En el Capítulo 9 “Una Estrategia de Grupo” se discute un caso como lo indica su nombre, tomando como referencia el trabajo de un grupo ecológico.



IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION

La planificación es importante porque permite al grupo:

- concentrar sus recursos en torno a sus objetivos;
- hacer perdurar su actividad en el tiempo; y
- facilitar la adquisición de nuevas experiencias.

La planificación permite que el grupo concentre todos sus recursos en torno a sus objetivos, evitando que caigan en una actividad desordenada y sin rumbo. Al ayudar a pensar con antelación qué actividades y qué acciones se impulsarán, la planificación unifica criterios y coordina los esfuerzos.

La planificación permite hacer perdurar la actividad en el tiempo. Al prever los recursos necesarios y situaciones que pueden presentarse, el grupo está preparado para darle continuidad a su quehacer, mejorando el uso de su tiempo y energía, y evitando interrupciones y fracasos innecesarios.

La planificación facilita la adquisición de nuevas experiencias; pues capacita en una serie de habilidades concretas, tales como:

- la formulación de objetivos;
- el análisis y la búsqueda de recursos;
- la preparación de presupuestos;
- la conducción de reuniones;
- la organización de campañas; y
- la evaluación de lo realizado.

Es importante que todos los integrantes del grupo y no sólo los líderes o miembros de la Comisión Directiva, tengan la oportunidad de capacitarse en estas actividades.



¿COMO SE HACE UNA PLANIFICACION PARTICIPATIVA?

Entre los muchos modelos utilizados para elaborar un plan de trabajo, se ha elegido uno que ha dado buenos resultados en América Central. Se reconoce, sin embargo, que pueden variar los pasos que sigue el modelo propuesto, como también la terminología y, eventualmente, el orden de ellos.



Los pasos son los siguientes:

PASO 1: Definir el problema

PASO 2: Formular objetivos claros y concretos

PASO 3: Considerar las opciones posibles para lograr los objetivos

PASO 4: Elaborar el plan de acción en cuanto a:

- ◊ actividades;
- ◊ recursos y obstáculos;
- ◊ identificación de responsables;
- ◊ tiempo;
- ◊ ejecución del Plan de Trabajo; y
- ◊ evaluación de lo realizado.

PASO 1

DEFINIR EL PROBLEMA

El grupo cuenta con un diagnóstico y conoce las distintas necesidades y problemas que enfrenta la comunidad. Ahora es necesario precisar el problema específico que va a recibir atención. Este puede variar de acuerdo con los fines prioritarios: área de salud o la atención materna e infantil o la necesidad de conseguir un servicio de agua potable.

La definición del problema debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- su naturaleza;
- los individuos o sectores sociales afectados;
- la zona geográfica o sector de la organización abarcados por el problema; y
- un cálculo estimado de la magnitud del problema.

Una vez que el problema ha sido definido, es posible dar el próximo paso cual es formular el objetivo.

PASO 2

FORMULAR OBJETIVOS CLAROS Y CONCRETOS

Existe una estrecha relación entre la definición del problema que enfrenta el grupo y la formulación de los objetivos que se propone alcanzar.

Un OBJETIVO es una enunciación sencilla de los RESULTADOS que el grupo pretende alcanzar. El objetivo expone qué se quiere lograr y cambiar y eso orienta y guía el quehacer del grupo. No contiene en sí la solución pero es imprescindible saber cuáles. Después de fijar el objetivo, pueden explorarse diferentes posibilidades de solución.

Recuérdese que un PROBLEMA es:

- una situación o condición;
- que afecta a las personas dentro o fuera de la organización;
- que continuará existiendo en el futuro; y
- que los miembros de la organización **NO** desean.

Recuérdese que un OBJETIVO es:

- una situación o condición;
- que afecta a las personas dentro o fuera de la organización;
- que continuará existiendo en el futuro; y
- que los miembros de la organización **SI** desean.

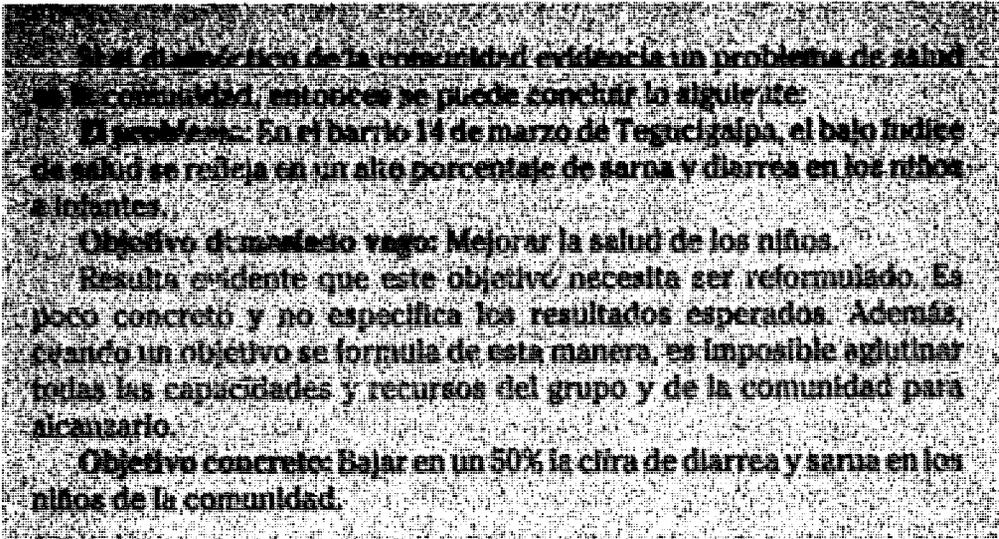
Tomado de Schuler, "Progran Planning for Service-Oriented Organizations", OEF, 1983.

Es muy importante que los objetivos que el grupo se plantea sean concretos y específicos. Como se observa en el ejemplo que sigue, esta no es una tarea fácil: requiere del esfuerzo conciente del grupo.

CARACTERISTICAS QUE DEBE REUNIR UN OBJETIVO:

CLARO	Los objetivos deben plantearse con frases afirmativas.
CONCRETO	Los objetivos deben especificar el qué, quién, dónde, y cuánto en lo referente al problema.
ESTABLECE RESULTADOS	Los objetivos describen un estado futuro a lograr, en lugar de actividades y procesos.
REALISTA	Los objetivos deben ajustarse a la realidad.
FLEXIBLE	Los objetivos deben adaptarse a situaciones cambiantes e impredecibles

Con un objetivo claramente formulado, se puede desarrollar un plan de acción con diversas actividades.



PASO 3

CONSIDERAR LAS DISTINTAS OPCIONES POSIBLES PARA LOGRAR EL OBJETIVO

Una vez definido el problema y formulado el objetivo, hay que encontrar la manera de *resolverlo*.

Recuérdese que si bien el objetivo define el qué, dónde, quién, y cuánto, no dice absolutamente nada sobre *cómo* resolver el problema.

Por eso, el grupo tiene que abocarse ahora a examinar todas las distintas maneras posibles de resolver el problema. Es decir, debe estudiar las opciones y actividades que puede encarar. Siempre van a existir muchas maneras distintas para lograr los mismos resultados.

Supongamos que se ha propuesto el objetivo de “estar al otro lado de la ciudad a determinada hora”. Existen diferentes opciones posibles de hacerlo: caminar; tomar un autobús; tomar un taxi; o pedirle a un amigo que nos lleve en su carro.

Antes de elegir la mejor forma de lograr el objetivo planteado hay que:

- identificar las distintas maneras posibles de lograr el objetivo; y
- analizar cada una de las opciones para elegir la mejor y más factible

Identificar las distintas maneras posibles de lograr el objetivo

Utilizando diversas técnicas de animación, como la “Lluvia de ideas” (ver Capítulo 4) por ejemplo, el grupo hace un listado de las distintas maneras en que puede lograr el objetivo. Ello requiere que el grupo explore, con mucha iniciativa e imaginación, las distintas vías posibles.

CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA

¿Cuál es la más APROPRIADA?

¿Corresponde esta estrategia a los propósitos generales que se plantea la organización?

¿Pueden todos los miembros de la organización y la comunidad llevarla a la práctica?

¿Cuál es la más ADECUADA?

Dada la magnitud del problema, ¿logra esta estrategia inducir cambios suficientes como para que valga la pena realizar el esfuerzo de llevarla a cabo?

Por ejemplo: Si existen 1.000 familias con serios problemas de salud, y la estrategia resuelve el problema de tan sólo 10 familias, ¿vale la pena llevarla a cabo?

¿Cuál es la más EFECTIVA?

¿Cuán exitosa será esta estrategia en alcanzar el objetivo planteado?

Por ejemplo: Si el objetivo es que 100 mujeres desarrollen la capacidad para resolver sus problemas legales, y la estrategia planteada es la publicación de un manual sobre los derechos jurídicos de la mujer, ¿se logrará el objetivo con la publicación del manual?

¿Cuál es la más EFICIENTE?

¿Cuáles son los costos de la estrategia en relación con los beneficios que se esperan obtener?

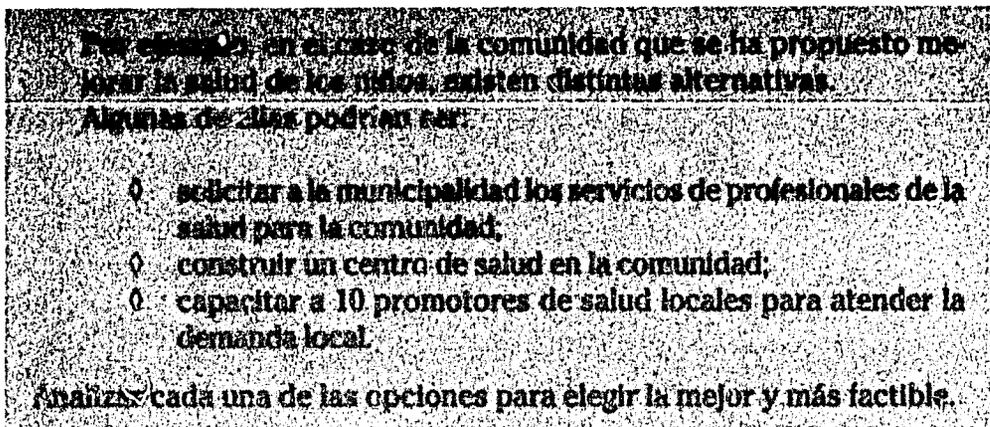
¿Los beneficios son mayores que el gasto a realizar?

Por ejemplo: Si el costo de capacitar a 100 mujeres en cierta especialización es mayor que el aumento esperado en sus ingresos, ¿es ésta una estrategia que vale la pena?

¿Cuáles son los RESULTADOS COLATERALES de esta estrategia?

Hay que sopesar tanto las consecuencias positivas, como las negativas que conlleva cada estrategia.





El análisis de las diferentes opciones implica estudiar algunos de los siguientes aspectos:

- las fuerzas y situaciones que contribuyen a obstaculizar o a lograr el objetivo: ¿cuáles pueden ser fortalecidas y cuáles atenuadas?;
- las probabilidades de éxito que ofrece cada una de las alternativas posibles, por ejemplo, la disponibilidad de recursos.

PASO 4

ELABORAR UN PLAN DE ACCION

IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES

A cada alternativa o plan de acción, corresponden diferentes acciones y actividades. Estas pueden variar y combinarse incluso para lograr mayor efectividad.

Por ejemplo, si un grupo desea construir un centro comunal, las actividades podrían incluir:

- visitar a los miembros de la comunidad para buscar apoyo;
- presentar a la comunidad un sociodrama que plantee la idea;
- vender pan dulce para recoger fondos; o
- juntar representantes de diferentes grupos para ir a la Alcaldía a pedir recursos y asistencia técnica.

ANALIZAR LOS RECURSOS Y OBSTACULOS

Cada proceso de planificación requiere un análisis de los recursos con que cuenta el grupo y de los que va a necesitar.

Los recursos son los medios que se necesitan para llevar a cabo las acciones.

Se puede hablar de:

- **recursos humanos:** personas que colaboran y brindan apoyo en la realización de acciones;
- **recursos materiales:** elementos concretos que se necesitan para realizar una actividad, como por ejemplo rotafolios, maderas, micrófonos, marcadores, entre otros;
- **recursos financieros:** dinero requerido para llevar a cabo la acción. Cada actividad requiere un presupuesto que defina sus propios costos.

Analizar los obstáculos significa medir las fuerzas contrarias y dificultades que el grupo va a encontrar al tratar de realizar su actividad o acción. Entre las dificultades o limitaciones podemos mencionar:

- limitaciones económicas;
- presión política tendiente a obstaculizar el esfuerzo;
- falta de ánimo o motivación en la propia comunidad;
- presencia de otro grupo en la comunidad que se sienta amenazado; o
- competencia.

Si el grupo analiza con anticipación estos factores, dispondrá con seguridad de expectativas reales y logrará el apoyo que necesita de diversas fuentes, tales como los medios de comunicación, agentes gubernamentales, apoyo de las bases, etc.

ASIGNAR RESPONSABLES

¿Quiénes van a ser los responsables de cumplir el plan de trabajo?

Para cada actividad hay que asignar una persona encargada y dividir las tareas. En el caso de actividades muy importantes, la responsabilidad deberá distribuirse. Lo más probable es que resulte efectiva y exitosa si se establecen formas de control y hay un sentido de responsabilidad colectiva.

FIJAR PLAZOS

Es muy útil planificar con anticipación qué plazo de tiempo habrá para cada etapa del plan. Esta calendarización permite al grupo ser más realista en lo que se refiere a la ejecución de su trabajo. También sirve a los responsables de cada área al indicarles los parámetros de tiempo que tienen para cumplir con su tarea.

PASO 5

EJECUCION DEL TRABAJO

Una vez cumplidos estos pasos y preparativos, llega el momento de realizar la acción o actividades planeadas. Es cuando todos los participantes juntan esfuerzos para lograr la mejor calidad de trabajo que pueden ofrecer a sus compañeros y vecinos.

PASO 6

EVALUACION

El último paso en el proceso de planificación es la evaluación:

- ¿Qué hicimos?
- ¿Cómo lo hicimos?
- ¿Qué logros y fallas hubo?
- ¿Qué obtuvimos?
- ¿Cuál es el próximo paso?

Hay diversos aspectos que pueden evaluarse. Se profundizará este tema en el Capítulo 3.

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

Los procesos son tan importantes como los resultados.

Generalmente se hace énfasis en los resultados de la planificación, es decir, en la acción; por ejemplo los fondos reunidos en una maratón; el número de personas que asistió a una actividad.

Pero también es importante el proceso de la planificación; por ejemplo, la preparación de nuevos líderes; la experiencia adquirida; la participación y contribución de diversas personas; la movilización de la comunidad; y la satisfacción que traen consigo las actividades bien realizadas.

Es importante reconocer que todos esos elementos contribuyen al éxito de una acción. En otras palabras, aunque no todos los resultados sean perfectos, el proceso de aprendizaje es, de por sí, valioso.

Una actividad puede tener diferentes propósitos, pero con una misma finalidad.

A veces el grupo elige proyectos pequeños en un inicio, porque es importante lograr algunos resultados antes de comprometerse en otros más ambiciosos y riesgosos. Las victorias sencillas siempre incentivan a trabajar por objetivos más complejos.

ACTIVIDADES

2

ACTIVIDAD UNO: LA BARAJA DE LA PLANIFICACION

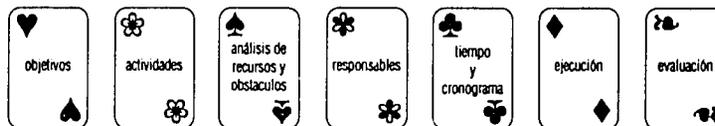
OBJETIVOS

Conocer y ordenar los pasos que deben seguirse en un proceso de planificación.

Aplicar el proceso de planificación a una actividad concreta.

MATERIALES

- Un mazo de barajas por grupo, con las siguientes palabras:



- Una tarjeta por grupo, con las siguientes actividades y acciones para planificar:
 - ◇ La construcción de un centro de reuniones comunitarias.
 - ◇ La realización de un taller de dos días para la capacitación de 15 promotores de alfabetización.
 - ◇ La organización de una rifa para recaudar fondos para un centro de servicios legales.
 - ◇ La realización de un evento en el barrio para presentar un video sobre el problema de los niños trabajadores.
 - ◇ La presentación de una petición al Ministerio de Vivienda, pidiendo luz eléctrica para una comunidad de 50 familias.

TIEMPO

Dos a tres horas

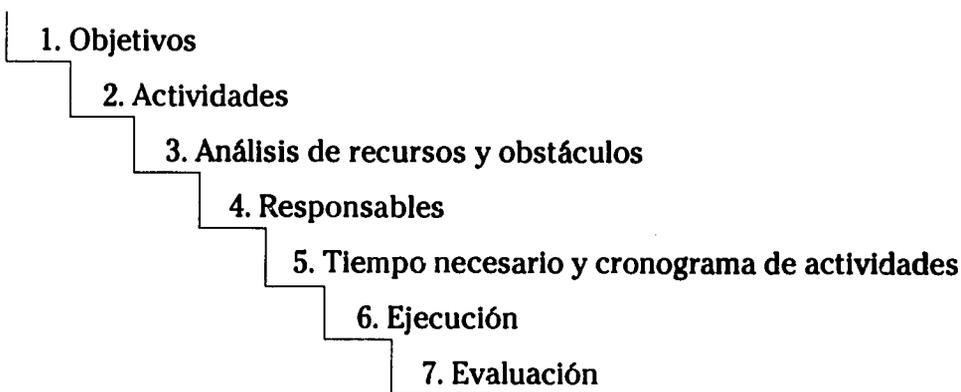
PASOS A SEGUIR

1. Se divide a los participantes en grupos pequeños, de tres a cuatro personas cada uno.

2. Se barajan las cartas y se reparten siete por equipo, dejando las restantes en el centro.
3. Se juega como en una baraja de naipes: un grupo se descarta de una repetida y la coloca en el centro, cara hacia arriba, tomando la que está encima del montón de naipes. Sólo se puede cambiar una carta a la vez y se debe llegar a tener siete cartas distintas.
4. Se entrega a cada equipo una tarjeta que especifica la actividad a planificar.
5. Una vez que un grupo tenga las siete cartas diferentes, deberá ordenarlas de acuerdo con el proceso de planificación en cada caso concreto. Se debe discutir con el grupo la defensa que se hará del orden elegido, en la reunión plenaria posterior.
6. Cuando uno de los equipos considera que su escalera está bien ordenada, exclama: ¡Escalera!
7. Se reúnen todos los grupos. Aquel que completó la escalera presenta su actividad y el orden planificado. Se discute el motivo del orden elegido.

OBSERVACIONES

- Se sugiere el siguiente orden para la escalera, aunque esto es flexible:



- A veces algunos de los participantes ponen la carta “Análisis de recursos y obstáculos” antes de “Objetivos”. Se cree que, en el trabajo popular, primero se fijan los objetivos y luego se buscan las posibles soluciones.
- Se pueden crear nuevas actividades a planificar si las sugeridas aquí no están vinculadas con la realidad de los participantes.

Adaptado del Instituto Mexicano para el Desarrollo (IMDEC), Serie de Juegos Educativos, Guadalajara, 1986.

ACTIVIDAD DOS: INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES



Después de determinar adónde queremos llegar — establecimiento e nuestros objetivos — y de revisar lo que puede ser útil en nuestras organizaciones, debemos explorar qué otros elementos, personas o sistemas podrían ayudarnos a alcanzar nuestras metas.

Debemos examinar de nuevo el ambiente que nos rodea y enumerar los recursos que podríamos usar, empezando por los que están más cerca y, por ende, los más accesibles a los participantes del proyecto.

RECURSOS HUMANOS: INDIVIDUOS

- ◇ ¿Qué conocimientos se necesitan?; ¿quién los podría aprender?
- ◇ ¿Qué habilidades se requieren?; ¿quién podría aprenderlas fácilmente?
- ◇ ¿Qué actitudes se requieren: confianza; disposición para arriesgarse, para cambiar, para probar lo nuevo?; ¿quién tiene estas actitudes?; ¿quién podría adoptarlas fácilmente?
- ◇ ¿Cuánto tiempo se requiere?; ¿quién tiene el tiempo disponible o cómo podría buscarse el tiempo libre?
- ◇ ¿Qué energía: esfuerzo físico o mental se requiere?; ¿quién la tiene; ¿cómo podría crearse?

RECURSOS HUMANOS: COLECTIVOS

En la comunidad donde se tiene el proyecto:

- ◇ ¿Qué grupos, organizaciones o instituciones existen?
- ◇ ¿Cómo podrían ayudar, compartir con este proyecto sus experiencias, sus servicios o su gente?

Dentro del país pero no en la comunidad:

- ◇ ¿Qué grupos, organizaciones o instituciones existen?
- ◇ ¿Cómo podrían ayudar, compartir con este proyecto sus experiencias, sus servicios o su gente?

Fuera del país (Indicar el lugar):

- ◇ ¿Qué grupos, organizaciones o instituciones existen?
- ◇ ¿Cómo podrían ayudar, compartir con este proyecto sus experiencias, sus servicios o su gente?

RECURSOS MATERIALES: MERCANCIAS

- ◇ ¿Qué materiales se necesitan?
- ◇ ¿Cuándo se necesitan?
- ◇ ¿Qué se puede conseguir dentro de la comunidad?; ¿cómo?
- ◇ ¿Qué se puede conseguir en el país pero fuera de la comunidad?
- ◇ ¿Qué se puede conseguir fuera del país?; ¿dónde?; ¿cómo?

RECURSOS ECONOMICOS

- ◇ ¿Cuánto dinero se necesita?; ¿en cuánto tiempo?
- ◇ ¿Qué fondos pueden recaudarse y cómo?:
 - ¿en la comunidad?;
 - ¿dentro del país pero no en la comunidad?;
 - ¿Fuera del país? ¿Dónde?;

Adaptado de Schuler, "Program Planning for Service-Oriented Organizations", OEF Internacional, 1983.

ACTIVIDAD TRES: ANALISIS DE LOS CAMPOS DE FUERZA

Cuando un grupo está siguiendo el proceso de planificación para cumplir un objetivo, es útil analizar todas las fuerzas y factores que ayudarán o debilitarán su acción. El análisis de los campos de fuerza presenta una forma de visualizar las fuerzas, tanto negativas como positivas.

A la vez, este tipo de análisis servirá a los grupos que ya han estudiado su situación y fijado un objetivo principal. Con frecuencia, un objetivo es muy ambicioso y no se puede lograr en forma inmediata. El análisis de los campos de fuerza ayudará a hallar metas intermedias y permitirá avanzar en la búsqueda del objetivo.

MATERIALES

- Papelógrafo
- Marcadores
- Cinta

TIEMPO

Dos horas



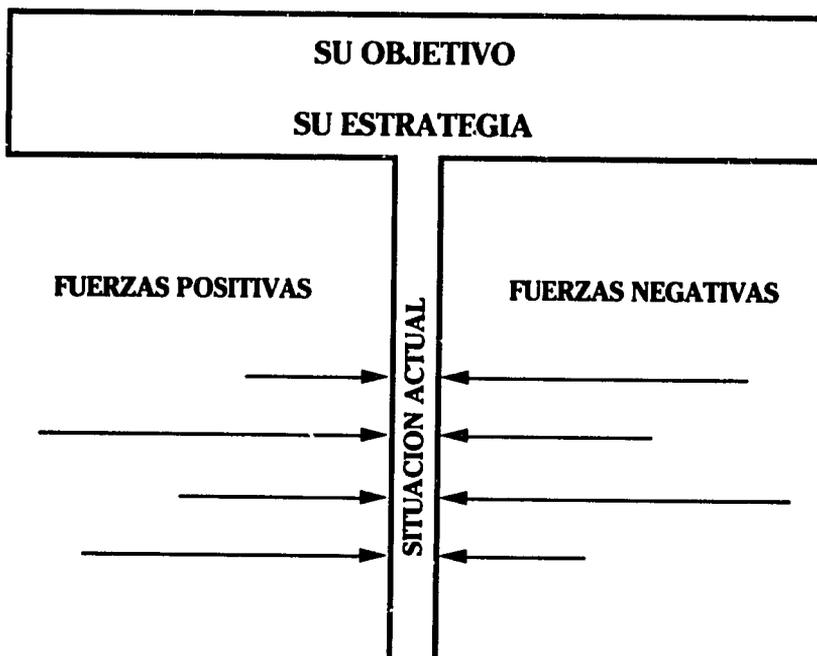
PASOS A SEGUIR

Es preferible trabajar con grupos de tres a cinco personas, ya que así se logra que compartan un objetivo común y trabajen en la misma situación.

1. Pida a cada grupo que dibuje un diagrama en el papelógrafo, definiendo brevemente la situación actual y el objetivo principal. Pueden formular una frase sobre cada uno de estos dos temas en las líneas verticales.
2. El grupo prepara una lista de las fuerzas que ayudan y las escribe del lado izquierdo, dibujando flechas largas o cortas para señalar en qué medida dicha fuerza los ayuda.

En el lado derecho, hacen una lista de las fuerzas que limitan u obstaculizan el proceso de cambio, y, en consecuencia, disminuyen su poder. También se usan flechas largas o cortas para indicar si tales fuerzas son fuertes o débiles.

3. Para cada estrategia y objetivo discutido, se responde a estas preguntas en relación con su propio análisis del campo de fuerzas:
 - ¿Tenemos algún tipo de influencia sobre alguna de estas fuerzas?
 - ¿Cómo se puede aumentar el efecto de las fuerzas positivas?
 - ¿Cómo puede disminuirse el efecto de las fuerzas negativas?
 - ¿Qué nuevas fuerzas pueden generarse para ayudar a cumplir este objetivo?



ACTIVIDAD CUATRO: FORMULACION DE OBJETIVOS: ¡QUE PAREJA MAS PAREJA!



OBJETIVOS

Definir las características del término “objetivo”.

Repasar la importancia de los objetivos realistas.

Analizar la estrecha relación que existe entre problemas y objetivos.

MATERIALES

- Un juego de correspondencias entre problemas y objetivos
- Pizarra y tiza (o marcador y papelógrafo)
- Cinta adhesiva o goma de pegar

TIEMPO

Dos horas

PASOS A SEGUIR

Preparación: El(a) facilitador(a) comenzará la actividad repasando, con los integrantes del grupo, algunos de los elementos esenciales que deben ser tenidos en cuenta al definir un objetivo. Seguirá para ello un orden similar al que presentamos a continuación:

Un objetivo queda identificado a partir de las siguientes preguntas:

- ¿Qué queremos hacer?; ¿qué cambios queremos lograr?

Los objetivos son necesarios porque:

- orientan y dan sentido a nuestras actividades;
- sirven como guía para no perder el rumbo;
- sirven para medir avances concretos; y
- son esenciales para medir los resultados obtenidos después de cada actividad y evaluarlas al finalizar el proyecto.

Las **características** que debe reunir todo objetivo para ser útil son:

- concreción,
- claridad y precisión,
- calculabilidad y posibilidad de evaluación.

Un **buen objetivo** debe incluir en su presentación:

- un sujeto; por ejemplo, 20 familias, los niños, etc.;
- una acción o lo que se debe hacer;
- una actividad; por ejemplo, la realización de un taller, una velada cultural;
- pautas de evaluación; por ejemplo se logró el 80% en tres meses.

Una vez realizada la preparación, el(a) facilitador(a) comenzará con la actividad propiamente dicha. Para ello:

1. Dividirá al grupo en dos y asignará un número a cada participante. Les indicará que formen dos filas, pares e impares.
2. Luego, les distribuirá papeles de color azul conteniendo problemas, y otros de color verde con los objetivos (ver la página siguiente). Aquí se da el ejemplo con el número 18, pero se debe tener preparado uno que corresponda con el número de participantes.
3. Se indicará que quienes tienen papeles con problemas, deben buscar el objetivo más adecuado. Al encontrarse los pares, se pone la combinación problema-objetivo en la pared.

Una vez finalizado el ejercicio, se impulsará una discusión en plenaria, con la ayuda de las siguientes preguntas:

- ¿Están los pares bien formados?; ¿cuáles son sus características?
 - ¿Hay algo que deba cambiarse?
 - ¿Hay dos objetivos que sean aplicables al mismo problema?
 - Cuando empezaron a buscar un objetivo, ¿tenían ya una idea de lo que estaban buscando?
4. Por último, la capacitadora se pide a los integrantes del grupo que señalen algunos de los problemas que suelen encontrar en sus comunidades y que los escriban en la pizarra. A continuación, que formulen objetivos que correspondan a tales problemas y que analicen en grupo los objetivos postulados. Se generará así un debate sobre los objetivos y el orden de prioridades.

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

Nº 1

- P: Alicia está enferma y el médico le ha dicho que debe perder peso.
O: Seguir una dieta que tenga pocas calorías.

Nº 2

- P: Se ha dañado la producción de frutas por falta de transporte adecuado.
O: Aumentar la frecuencia y el número de vehículos de transporte pesado a las regiones productoras.

Nº 3

- P: Es difícil llevar a cabo cursos de alfabetización de mujeres en las zonas rurales, por falta de materiales apropiados.
O: Dictar un taller para capacitadoras de mujeres de zonas rurales, sobre desarrollo y producción de materiales de apoyo y alfabetización.

Nº 4

- P: En el barrio La Macarena se ha identificado una alta incidencia de diarrea en los niños.
O: Iniciar un estudio para identificar posibles causas de diarrea en los niños.

Nº 5

- P: Esmeralda tiene dos amigos que la invitaron a salir el viernes.
O: Salir con Luis el viernes y el sábado con Carlos.

Nº 6

- P: Los maestros se quejan de la falta de asistencia de los niños a clase, por motivos de enfermedad.
O: Identificar las razones por las cuales los niños se enferman tanto.

Nº 7

- P: Las madres no saben qué hacer para curar la diarrea de los niños.
O: Iniciar una campaña educativa sobre el empleo de remedios caseros en el tratamiento de la diarrea.

Nº 8

- P: La presión arterial de Juan es muy alta.
O: Seguir una dieta especial que disminuya la cantidad de grasas y sal en las comidas.

Nº 9

- P: El transporte urbano en la capital es lento y caro.
O: Aumentar la capacidad y el número de autobuses que circulan en la ciudad.

Adaptado de un taller realizado en Costa Rica para el equipo PEP en mayo de 1988 por Vicki Mejía y Joanne Sandler, Centro de la Tribuna Internacional de la Mujer, New York.



ACTIVIDAD CINCO: ESTRATEGIAS DE CAMBIO: ANALIZANDO ESTUDIOS DE CASO



OBJETIVO

Practicar el modo de formular estrategias a corto y largo plazos, que sean apropiadas para modificar situaciones específicas.

MATERIALES

- Dos estudios de caso escritos (dos copias de cada uno)
- Papelógrafo
- Marcadores

TIEMPO

Dos a tres horas

PASOS A SEGUIR

1. Los participantes se dividen en cuatro grupos, preferentemente compuestos por cuatro a siete personas cada uno. Se reparten dos estudios de caso diferentes, de manera que haya dos grupos trabajando sobre el mismo caso.

Los participantes deben leer los estudios de caso y formular estrategias a corto y largo plazos, para ayudar a resolver el problema planteado que están analizando.

2. Trabajo grupal: cada grupo trabaja durante una hora para discutir y pensar estrategias que permitan modificar la situación dada. Pueden incluir cualquier idea, desde la más simple hasta la más compleja.
3. Cada grupo presenta las estrategias que ha elaborado y las escribe en el papelógrafo.
4. Se comparan las estrategias de los grupos que tienen el mismo caso:
 - ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las estrategias planteadas por cada uno?
 - ¿Las soluciones son parecidas, se complementan o son muy diferentes?
 - ¿Por qué es importante incluir tanto las estrategias de largo plazo como las de corto plazo?

EJEMPLO DE DOS ESTUDIOS DE CASOS

Caso uno

En una población rural de México, la población carece de alcantarillados. Hace años que el Gobierno central ha aprobado la construcción de dicho alcantarillado y proporcionado los materiales necesarios para llevarlo a cabo. Sin embargo, como existe un “impasse” político entre el Gobierno central y el local, siendo este último el que tiene a su cargo la construcción del alcantarillado, el servicio básico no ha sido instalado.

Los grupos de mujeres de esta población están organizados y, por esta razón, tratan de buscar soluciones al problema. Al principio, se dirigen a las autoridades locales y presentan un pliego de peticiones con las firmas de toda la población adulta. Luego, y en vista de que nada de lo que hacen rinde frutos, se dirigen a la Capital para presentar el problema al Gobierno central. Después de muchas idas y venidas, funcionarios del Gobierno les indican que ellos nada pueden hacer si el gobierno local no quiere construir las alcantarillas.

En este trajín, ya han pasado dos años y la población continúa sin contar con este servicio básico. ¿Qué hacer?

Caso dos

En Chile, Doña Aída vive en la población urbana La Bandera a unos kilómetros del centro de la ciudad capitalina Santiago. Está preocupada porque su hijo mayor de quince años viene llegando tarde a la noche y, además, está desorientado y sin apetito. Ella sospecha que está usando el Neopren, una droga de la cual ha oído hablar últimamente a los vecinos, algo que los jóvenes inhalan. Cuando le pregunta a su hijo, éste no sólo no le contesta sino que se enoja. Nada cambia, a veces incluso no aparece hasta muy entrada la mañana. Doña Aída visita su escuela un día y le avisan que hace dos semanas que su hijo no asiste a clases.

La señora tiene miedo de comentar lo que ocurre con su marido pero en su desesperación comienza a conversar calladamente con una vecina. Se da cuenta de que es un problema común entre los jóvenes del barrio, pues el sobrino de su vecina usa drogas y ambas empiezan a pensar en qué pueden hacer.

Hay un consultorio de salud y una clínica estatal en la comunidad; también un comité que ofrece servicios básicos de primeros auxilios por la tarde. Las dos mujeres van primero a hablar con el comité y aunque allí nunca han tratado este problema demuestran mucho interés. ¿Qué hacer?



CASO UNO: UNA EXPERIENCIA CONTRA LA APATIA EN JIMENEZ DE POCOCI

El distrito de Jiménez de Pococí es una comunidad rural de Costa Rica, cuya economía se encuentra basada en la pequeña producción agropecuaria. Como ocurre en todas las comunidades campesinas, sus problemas están relacionados con la producción (tierra, financiamiento, asesoría técnica). También tienen graves problemas sociales (alcoholismo, familias desintegradas, vagancia).

Ante tal situación, se formó en 1975 una Asociación de Desarrollo. Constituida por organismos de base e impulsada por el Estado, funciona con relativa autonomía. Otros organismos existentes son: la Cooperativa de Consumo, el Comité de Deportes, el Patronato Escolar, la Junta de Educación, el Comité de Nutrición, la Junta Parroquial, la Escuela Deportiva y el Comité de Salud.

Sin embargo, estas organizaciones desarrollaban un trabajo aislado y sus labores estaban concentradas en uno o dos dirigentes. La participación de la comunidad se fue haciendo deficiente y apática: la población había entrado en un estado de "acostumbramiento a los problemas" y, por lo tanto, a veces, ni notaba su existencia.

En junio de 1988, el programa PEP inició un trabajo en la comunidad con miras a su desarrollo. Se implementó un proyecto piloto, que consistió en animación sociocultural y capacitación. Estas fases se encuentran sólidamente entrelazadas por las necesidades particulares de los grupos, es decir, no están regidas por tiempos preestablecidos ni han sido preparadas en forma mecánica.

La apatía existente, la "ceguera social" impedían que la gente acudiera a ningún tipo de actividad. En general, la población desconocía lo que los comités hacían. Se decidió iniciar el trabajo con el grupo que estaba generando mayor participación: la Escuela Deportiva. En diciembre de 1987, este grupo aglutinaba a más de 125 niños y jóvenes, y a sus padres.

En la etapa de animación sociocultural se buscó reactivar, animar, dar confianza a la gente y encontrar nuevas formas de convocar; difundir y promover actividades en forma masiva. Se intentaba generar el surgimiento de nuevos líderes y nuevas ideas. Se impulsaron

entonces actividades recreativas y socioculturales en la Escuela Deportiva, actividades con proyección comunal.

Los resultados fueron positivos. Muchos grupos se reactivaron y aprovecharon las actividades culturales para atraer a sus socios. Se introdujo la modalidad de velada como elemento de atracción, movilización y educación.

Se mejoró la composición de los grupos, se incorporaron nuevos líderes y surgió una nueva fase de desarrollo comunal. No obstante los logros obtenidos, se comenzaron a entrecruzar problemas de coordinación y de integración entre las diferentes organizaciones. Era tal la actividad, las aspiraciones y deseos que se tenían que el tiempo no alcanzaba, los almanaques no tenían espacios vacíos.

Entonces se vio la necesidad de pasar a una segunda fase del proyecto piloto, es decir, comenzar a desarrollar actividades de capacitación que logran unificar la acción, concentrar recursos y disponer en forma más cualitativa del trabajo comunal.

Se consideró necesario capacitar a los dirigentes en liderazgo, planificación, captación de recursos y administración popular. Aquí es donde se ve con mayor claridad la unión entre las fases, porque se continuó con la animación sociocultural (como capacitación masiva), mientras se realizaba la capacitación específica de los dirigentes y de quienes quisieran participar.

También se iniciaron las "jornadas de integración comunitaria", que lograron reunir a los dirigentes de cada agrupación para intercambiar diferentes proyectos y ayudarse mutuamente. Se formó un Consejo de la Comunidad, compuesto por los directivos de los comités, para analizar los problemas más urgentes del lugar y trabajar para superarlos. También se hizo un inventario de los recursos de que disponía cada grupo y se decidió en el Consejo de la Comunidad, integrarlos en un Banco Comunal donde son administrados por su propio dueño pero pueden ser usados por toda la comunidad. Este banco tiene una lista que incluye desde herramientas de trabajo, implementos deportivos y materiales educativos hasta recursos financieros.

La coordinación intergrupala surgió como una necesidad para que la acción fuera más eficaz. Es un elemento que puso al descubierto los graves problemas en organización de los grupos. Sirvió además para exigir derechos y buscar apoyo gubernamental. Actualmente es un instrumento "a prueba" que ya ha empezado a dar frutos.

CASO DOS: LA HISTORIA DE LA COOPERATIVA "UNION Y ESFUERZO" EN SANTA ROSA

La cooperativa "Unión y Esfuerzo" se inició el 22 de abril de 1988 en la comunidad de Santa Rosa, El Triunfo, Choluteca, Honduras.

Esta es su historia:

Al parecer, 30 personas se habían reunido en Santa Rosa para un taller de capacitación pero, al llegar, se encontraron con la noticia de que no había suficiente comida para todos durante los tres días que iba a durar la capacitación. Esto los obligó de inmediato a buscar una forma de organizarse y resolver el problema. Pero en ningún momento revisaron la cantidad de alimentos que tenían, la cual era suficiente para cuatro días. Por sencillo que parezca ahora, lo cierto es que tuvieron serias dificultades. Oigamos el testimonio de uno de los integrantes:

"Al fin que resolvimos el asunto y quedamos en que íbamos a comer el almuerzo y la cena en Santa Rosa, que íbamos a venir desayunados, pero el día siguiente nos dimos cuenta que lo que habíamos decidido no era lo mejor porque algunos compañeros vinieron sin desayunar. Pues es que tenían que salir muy temprano de su casa y además, ¿de dónde iban a comer? si no había comida en la casa".

Ese día aprendieron que:

Tenían serias dificultades para tomar decisiones; que les costaba administrar los recursos con que contaban (en este caso, la comida); no eran muy ordenados en la organización; y lo peor, que muy pocos participaban en la solución del problema.

No faltaron quienes, en esas circunstancias, se quejaron ante quienes iban a conducir los talleres de capacitación: "Hemos venido a perder el tiempo en tratar un asunto tan sencillo como es el de la comida y ustedes ni han dado las clases". Sin embargo, resolver este "sencillo" problema era, como se comprenderá, parte de la capacitación. Así, a través de esta situación, los campesinos pudieron tomar conciencia de que tenían:

- falias organizativas: que no tenían claro lo que querían; que eran impuntuales; que no todos trabajaban por igual; que no les gustaba participar; que se conformaban con lo que les decían;

- fallas en la administración: que no manejaban bien los recursos; que no se intercambiaban suficientemente la información; que a veces hacían las cosas sin conocimientos básicos; que no siempre cumplían el reglamento interno;
- fallas en la capacitación: que los que recibían los cursos no los transmitían a los compañeros; que no les gustaba mucho capacitarse; que no siempre entendían lo que se les enseñaba;
- fallas en la alfabetización: que muchos compañeros no sabían leer ni escribir. Era un problema muy serio porque los que no saben leer ni escribir, creen que no tienen derecho a hablar y a pedir o exigir.

De modo que esta vez, los campesinos aprendieron de los talleres de capacitación y también de la situación concreta que estaban enfrentando. Allí los campesinos pudieron elaborar planes de acción, es decir, lo que iban a hacer. Un campesino dijo que la planificación era importante porque “así no andamos loqueando, podemos utilizar mejor el tiempo y la colaboración de los compañeros se hace más fácil porque así se sabe lo qué tiene que hacer y cuándo”.

CASO TRES: CONTINUAMOS CON NUESTRO PROYECTO, COLONIA MODESTO RODAS ALVARADO

La colonia Modesto Rodas Alvarado en Honduras, es una comunidad urbana, surgida a partir de la recuperación de tierras por pobladores sin vivienda. Ellos negociaron, posteriormente, con los dueños la compra de las tierras.

Como una comunidad de este tipo, creció sin los servicios básicos elementales. Para lograr tener luz, agua, una escuela, calles y otras obras de infraestructura, los pobladores tuvieron que organizarse. Pero satisfechas estas necesidades básicas, el ánimo decayó. Sin embargo los problemas no habían terminado. Incluso el Patronato, que es la organización que aglutina a todos los pobladores, ya no tenía interés por la comunidad.

Ante el ineficaz servicio de agua, pues las llaves no funcionaban, y los problemas nutricionales en los niños, un grupo de mujeres de la colonia se organizó y logró solucionar el problema de agua, pero no el de los niños. Comenzaron a hacer gestiones ante las oficinas públicas para instalar una unidad de lactancia infantil y conseguir alimentos para que cien niños pudieran desayunar en el comedor.

Al principio hubo gran actividad y entusiasmo, pero posteriormente comenzaron los problemas: no todas las mujeres cumplían con el trabajo de preparar los alimentos; los albañiles contratados para la construcción de la unidad de lactancia, se robaron los materiales y el local no fue terminado. Este último hecho causó desánimo entre las mujeres.

En este momento llegó PEP a la colonia. A través de las reuniones con las mujeres, se analizaron los problemas. Aunque había buena voluntad de parte de ellas, las actividades se llevaban a cabo en forma desordenada, sin disciplina y aisladamente: nadie controlaba las labores que se realizaban; no existía un inventario de los materiales; cada quien hacía lo que quería.

Entonces fue elaborado, en forma conjunta, un plan de trabajo en el cual se establecieron objetivos, responsables de las diferentes tareas, tiempo para su ejecución, materiales necesarios y el seguimiento sobre el cumplimiento del plan fijado.

En una primera reunión las mujeres no se mostraron muy convencidas con lo trazado; pero con el apoyo de PEP se iniciaron nuevamente trabajos y actividades para poder terminar la con-

strucción del local. Cuando éste fue finalizado, otras mujeres se animaron a seguir colaborando con el grupo.

Actualmente el grupo está creciendo y las mujeres están recibiendo capacitación en economía doméstica, salud femenina y de los niños, y sexualidad. Hay actividades proyectadas como la instalación de una pequeña tienda para la venta de ropa y otros artículos. Ahora se planean todas las tareas, incluso en los hogares.





Fotografia de Rick Reinhard.

Capítulo 3



EVALUACION DEL PROCESO DE CAPACITACION

INTRODUCCION

¿QUE ES UN PROCESO DE EVALUACION PARTICIPATIVA?

¿POR QUE ES IMPORTANTE UN PROCESO DE EVALUACION PARTICIPATIVA?

¿COMO SE EVALUA EN FORMA PARTICIPATIVA?

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

TECNICAS DE EVALUACION Y ACTIVIDADES

- Técnica uno: Indicadores para la evaluación
- Técnica dos: Una guía para evaluar la enseñanza
- Actividad uno: Correo musical
- Actividad dos: Llegando al sol

ESTUDIOS DE CASOS

- Caso uno: Mujeres evaluadoras de un programa radial en Turrialba
- Caso dos: Programas de salud: La evaluación participativa como un medio político y educativo

INTRODUCCION

La evaluación es un medio valioso para el trabajo de las organizaciones con fines educativos. Puede constituirse en un proceso permanente y dinámico que promueva la participación, la autocrítica y el compromiso de los miembros de la organización, para que se esfuercen y fortalezcan su propia capacidad de acción.

Por lo general, las evaluaciones han sido conducidas por las instituciones que trabajan con organizaciones de base, sin tomar en cuenta el criterio de estas últimas. El motivo radica en no considerar la EVALUACION como un elemento capaz de ser incorporado por las organizaciones de base en el proceso educativo, para desarrollar la habilidad de establecer juicios y conclusiones, que induzcan el mejoramiento de la calidad en su trabajo y en el de las instituciones que las apoyan.

En este capítulo se trata de recuperar la importancia de la evaluación en el proceso educativo y, en especial, éste es ejecutado en forma PARTICIPATIVA. Aquí se profundiza en este tipo de evaluación y se presentan algunas sencillas técnicas, que pueden ser utilizadas por promotores y miembros de las organizaciones de base durante la evaluación de las actividades.

¿QUE ES UN PROCESO DE EVALUACION PARTICIPATIVA?

La evaluación es básicamente un proceso usado para averiguar si el trabajo que se está realizando, cumple con las metas trazadas previamente. Trate de responder a las siguientes preguntas:



Tomado de Werner y Bower, *Aprendiendo a promover la salud*, Fundación Hesperian, 1984.

Esta forma de evaluar el trabajo también puede ser participativa. Para ello deberá contar con los aportes y opiniones de facilitadores, promotores y miembros del grupo, en la definición de los objetivos de la evaluación y de los aspectos a evaluar: logros, dificultades y posibles acciones para mejorar dicho trabajo.

Si bien la evaluación se realiza con base en la experiencia vivida, es también importante que en el momento de la formulación de los proyectos y la planificación de actividades, se definan los indicadores que deben ser considerados en el proceso de evaluación, los cuales nos indicarán si los resultados esperados han sido logrados.

EVALUACION TRADICIONAL FRENTE A LA EVALUACION PARTICIPATIVA

TRADICIONAL	PARTICIPATIVA
<p>¿Quién la hace? Un evaluador profesional</p>	<p>Miembros del grupo con el (a) facilitador(a)</p>
<p>¿Cuándo? Al final del programa</p>	<p>Continuamente: durante y después del programa</p>
<p>¿Para qué? Para justificar la inversión; para mejorar y medir el impacto</p>	<p>Para ajustar la acción durante el proceso.</p>
<p>¿Cómo? Mediante métodos "científicos" frecuentemente cuantitativos y formales, por ejemplo encuestas, exámenes, y entrevistas preinformales y postinformales.</p>	<p>Mediante técnicas, juegos y discusiones grupales.</p>
<p>¿A quiénes beneficia? A la agencia financiadora, a los educadores, y a instituciones intermediarias.</p>	<p>Además de los citados, a los miembros y participantes del grupo.</p>

Los **indicadores** son señales de éxito y efectividad que permiten saber si el trabajo está avanzando bien. Estas señales cambian de acuerdo con la naturaleza del programa.

Por ejemplo, si el objetivo del programa es la preparación de promotores de salud, entonces un indicador del éxito sería el hecho de que ocho de los 10 promotores capacitados, estén trabajando en sus comunidades. En cambio, si el programa está dirigido a lograr el fortalecimiento institucional, un indicador sería el desarrollo de un sistema de planificación o la realización de un plan de trabajo, utilizando tal sistema.

Se distinguen tres niveles de indicadores, aunque pueden haber más:

- **Cambios individuales:** se refieren al comportamiento, actitudes, motivación, iniciativa y responsabilidad.
- **Cambios grupales:** se refieren a la participación colectiva en tareas, decisiones, manejo de la organización y acciones realizadas por el grupo.

- **Cambios en la comunidad:** se hallan vinculados al grado de compromiso que tiene la organización con la comunidad; a la aceptación de que goza en la comunidad y a aquellos logros concretos obtenidos en las condiciones de vida comunitarias.

Al principio serán más evidentes los cambios individuales pero, a través del tiempo, el efecto en la vida del grupo y de la comunidad se hará más visible.

En la sección "Técnicas de evaluación y actividades", cuando se describa la primera técnica, podrá verse un cuadro con ejemplos de indicadores correspondientes a estos tres tipos de cambios.



¿POR QUE ES IMPORTANTE UN PROCESO DE EVALUACION PARTICIPATIVA?

Las actividades que una evaluación participativa permite realizar son múltiples. Entre ellas, se destacan:

Recoge la experiencia y aportes de cada uno de los integrantes del grupo. La evaluación permite que los participantes planteen sus inquietudes, opiniones, dudas y propuestas, enriqueciendo así el conocimiento del grupo. Ello ayuda a que los participantes se sientan identificados con su organización y comprometidos con su crecimiento y desarrollo.

Amplía las posibilidades de mejorar, durante la marcha, el trabajo realizado. La evaluación participativa permite que los facilitadores o promotores y los grupos, puedan revisar el trabajo; da pistas para reforzar aquellas acciones que están logrando resultados positivos y para modificar las que no permiten avanzar al grupo. También prepara para un posible replanteamiento de los propósitos y actividades, cuando sea necesario.

Promueve el desarrollo de nuevas prácticas entre los participantes. La evaluación participativa tiene un valor práctico: ofrece a los sectores populares la oportunidad de acceder a experiencias importantes, como el pensamiento y el análisis crítico, la investigación, la planificación y la toma de decisiones. Ayuda a incentivar la creatividad para proponer nuevas formas de pensar, relacionarse y actuar. De este modo, se va generando una actitud abierta ante el cambio; un pensamiento crítico y autocrítico; y una acción reflexiva y comprometida.



¿COMO SE EVALUA EN FORMA PARTICIPATIVA?

Se pueden plantear cuatro preguntas que servirían como guía para programar una evaluación:

- 
- ¿Qué se quiere evaluar?
 - ¿En qué momento se llevará a cabo la evaluación?
 - ¿Cómo se hace la evaluación?
 - ¿Quién va a realizar la evaluación?

¿Qué se quiere evaluar?

Se refiere a la situación específica o al aspecto que se quiere evaluar. Por ejemplo se podría someter a una evaluación desde una sesión educativa hasta un programa entero.

Veamos: Si se quiere evaluar un taller de capacitación de dos días, se puede abarcar cada una de las distintas partes del taller, así como el conjunto. Se les pide a los participantes que evalúen y opinen sobre:

- ◇ el contenido;
- ◇ la participación;
- ◇ la organización de las sesiones;
- ◇ la metodología empleada; y
- ◇ el trabajo en grupos.

Ejemplos de preguntas para evaluar cada una de ellas, serían:

CONTENIDO

¿Qué partes del contenido fueron satisfactorias para los participantes y cuáles no respondieron a sus necesidades?

¿Qué actividades de capacitación se necesitan a modo de seguimiento?

METODOLOGIA

¿Fue del interés de los participantes la metodología de aprendizaje empleada?; ¿por qué?

ORGANIZACION

¿Fue demasiado corta, adecuada o larga la duración de las sesiones?

Por otro lado, si el grupo quiere evaluar una acción grupal, las áreas podrían ser de PARTICIPACION, de PLANIFICACION y de IMPACTO de la ACCION.

Se podría preguntar:

PARTICIPACION

- ¿Cuál ha sido nuestra participación?
- ¿Quiénes nos apoyaron y quiénes no?; ¿por qué?
- ¿Cómo ha llegado esta acción a otras personas y grupos?

PLANIFICACION

- ¿Fueron bien previstas las distintas posibilidades de acción?
- ¿Fueron suficientes los recursos?
- ¿Quiénes realmente participaron en la planificación?

IMPACTO

- ¿Qué se ha logrado con respecto de lo esperado?
- ¿Qué logros y dificultades se han tenido?

¿En qué momento se llevará a cabo la evaluación?

Como se dijo anteriormente, la evaluación debe ser un proceso permanente y, por ello, debe ser realizado en forma regular. Una evaluación podría ocurrir:

Periódicamente: para observar si hay unidad en el trabajo y cómo se podría mejorar.

Como respuesta a situaciones nuevas: muchas veces se dan cambios en el grupo; y otras veces la tarea se ve entorpecida por alguna causa y no se avanza. En estas situaciones, es conveniente realizar una evaluación.

Como respuesta ante los cambios en el estado de ánimo del grupo: al terminar una acción o actividad realizada en conjunto.

¿Cómo se hace la evaluación?

Una evaluación participativa puede tomar diversas formas: escrita u oral, seria o divertida, con todo el grupo o en un pequeño comité. Para elegir el método y la técnica, vale la pena considerar los siguientes criterios:

- tiempo disponible;
- profundidad deseada;
- si es individual o es colectiva; participantes y forma de evaluación (escrita, discusión grupal u otra); y
- beneficiarlos con la información obtenida.

Existen varios **métodos y técnicas** que pueden utilizarse para evaluar:

JUEGOS

Los juegos sencillos, con tarjetas o dados, son útiles para evaluar una sesión o un taller de capacitación. Un juego sencillo es el que plantea pre-



guntas y facilita el diálogo entre los participantes, acerca del trabajo o del programa, ayudándolos a relajarse en un ambiente agradable e informal para discutir y evaluar.

CUESTIONARIOS CORTOS

Se puede desarrollar un cuestionario corto para los grupos que saben leer y escribir, como complemento a otras técnicas y procedimientos orales, ya que ofrecen la posibilidad de pensar un poco más y expresar lo que se piensa sobre diversas actividades. Un comité del grupo puede ser designado para preparar las preguntas del cuestionario y resumir las respuestas obtenidas.



DRAMATIZACION

El uso del teatro resulta interesante, ya que es una demostración de las vivencias, percepciones y sentimientos de los participantes. También sirve para poner en práctica nuevas aptitudes adquiridas.

Por ejemplo, un juego en el que se adopten los papeles de líder y de alcalde, serviría para poner en práctica habilidades de negociación sobre asuntos locales.

DIBUJOS

El dibujo puede constituirse en un medio eficaz para que los participantes expresen o representen el significado de sus experiencias. Su uso posibilita la abstracción y la síntesis de una vivencia de tal modo que ésta se ve enriquecida.

TESTIMONIOS ORALES Y ESCRITOS

Los testimonios forman un gran caudal de información y, a menudo, suelen ser suministrados espontáneamente por los participantes.

Es muy importante que el(a) facilitador(a) y el resto del grupo tengan la sensibilidad suficiente para recogerlos y analizarlos.

Las poesías, las canciones, las coplas y otras rimas creadas por los participantes también suelen brindar valiosa información, de manera creativa.

OBSERVACION DIRECTA

La observación directa es una técnica muy importante cuando es usada por el(a) facilitador(a) o un grupo formado, especialmente, para observar una actividad, en donde el observador no participa. Contribuye a descubrir hechos, situaciones nuevas y cambios significativos en la dinámica del grupo, cuyo conocimiento puede ser útil.

A veces, el grupo o el(a) facilitador(a) decidirán preparar un listado de puntos a considerar, antes de realizar la observación directa, para poder comparar ciertos criterios con lo que se observa en la práctica.

RESOLUCION DE CASOS

La resolución de casos es útil cuando se quieren evaluar, en forma concreta y entretenida, los conocimientos adquiridos por los participantes. Se realiza en grupos y a través de un estudio de caso cercano a la realidad comunitaria. Se lee el caso y se responde a una serie de preguntas.

El proceso grupal de análisis, que este método facilita, es beneficioso para el desarrollo de un mayor trabajo colectivo en el análisis social.

¿Quién va a realizar la evaluación?

Tal como se ha indicado, la elección de quien llevará a cabo la evaluación es una cuestión de importancia vital, si el objetivo del proceso de evaluación consiste en enriquecer el trabajo del grupo y fortalecer a los participantes.

Comprometerlos en el proceso evaluativo implica desafiar la dinámica del poder, que también se da en el trabajo comunitario, porque significa visualizar a los miembros del grupo no sólo como simples beneficiarios de un programa sino como quienes deben definir sus necesidades y diseñar un programa que las atienda. Al pedirles que den sus puntos de vista, incluso a riesgo de cuestionar el programa, se está asegurando, por otro lado, que la tarea sea realmente un esfuerzo de la base.



CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

Al principio, los participantes pueden sentirse incómodos en su papel de evaluadores.

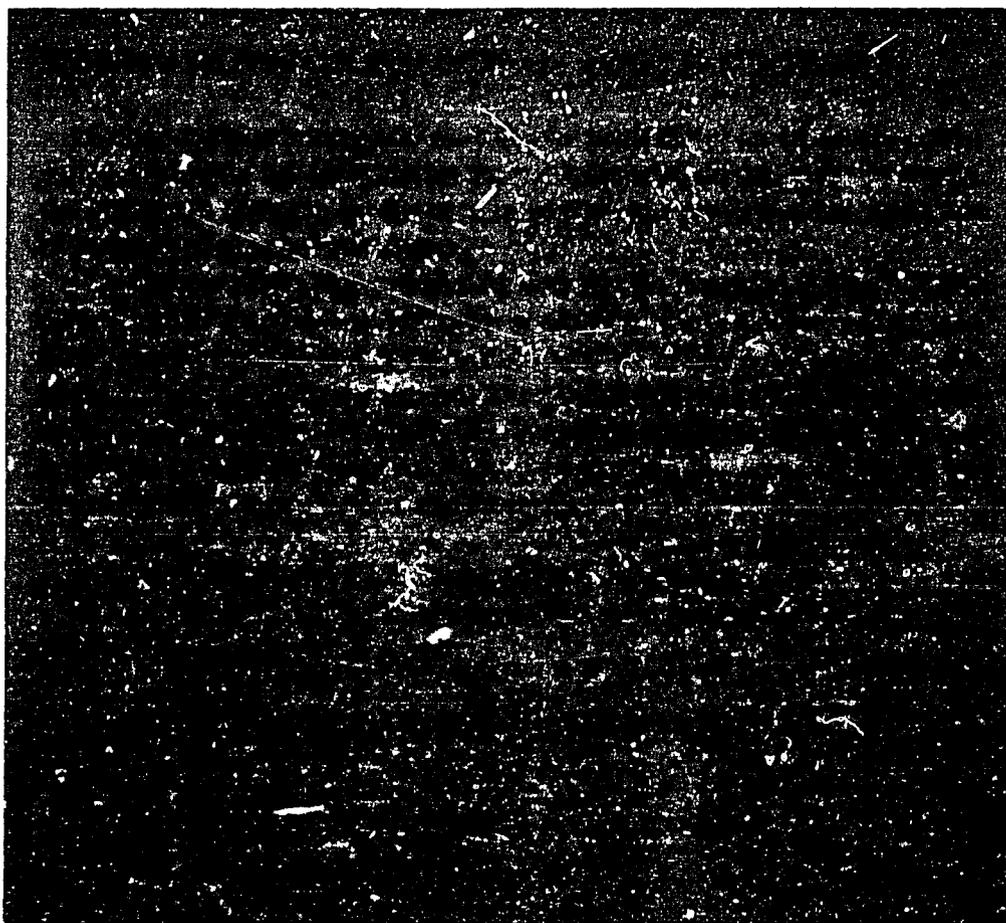
Tal vez vacilen al tener que formular críticas. O se muestren temerosos de hacer sugerencias que podrían redundar en mejoras. Es posible que estas actitudes se deban a su valoración del programa y a la gratitud por las oportunidades que éste brinda.

Por tanto la participación en la evaluación debe ser un proceso gradual. Los facilitadores comenzarán por incorporar simples técnicas evaluativas en las sesiones educacionales, pero una vez que los participantes se hayan habituado a ellas, podrán desempeñar un papel más importante en decidir cómo evaluar, en el diseño de métodos y en la formulación de criterios o indicadores relevantes, que permitan medir los efectos del programa en un largo plazo.

Aunque lo apuntado hasta aquí puede ser definido como un proceso de evaluación interna, a veces ocurre que existe una determinada tarea que puede ser desempeñada por evaluadores externos.

Este tipo de evaluación ofrece la ventaja de una perspectiva más fresca y "objetiva" y suele proponer al grupo nuevos modos de encarar la actividad del programa.

Si la metodología utilizada es apropiada, y si la persona que la lleva a cabo sabe escuchar y es receptiva de los intereses y necesidades del grupo, entonces podrá desempeñar un papel muy provechoso. Por supuesto que su experiencia y habilidades pueden también ser utilizadas, luego, por los miembros del grupo y los facilitadores.



I. DEFINICION DE LA EVALUACION

Perfil de los participantes: Se hizo una caracterización de los actores de la evaluación, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- ◊ Tiempo de participación en el proyecto
- ◊ Capacidad de análisis y de explicación oral de los participantes
- ◊ Capacidad de lectura y escritura
- ◊ Formación del personal de la institución

Objetivos de la evaluación: A fin de definir los objetivos que se querían lograr con la evaluación, se visualizaron las expectativas que tenían los participantes respecto de ella. Los objetivos definidos fueron:

- ◊ Revisión crítica de la campaña de reforestación ejecutada en 1989, para delimitar los éxitos y limitaciones
- ◊ Valoración del apoyo recibido por las organizaciones privadas y gubernamentales
- ◊ Adquisición de elementos de base para realizar la planificación de la siguiente campaña de reforestación

Aspectos que deben ser evaluados: Previamente se delimitó el lapso de evaluación, el cual, comprendía de enero a diciembre de 1989:

- ◊ Limitaciones internas del programa
- ◊ Limitaciones externa al programa y a la institución.
- ◊ Causas de las limitaciones
- ◊ Actividades realizadas para solucionar las limitaciones
- ◊ Tipo de apoyo recibido por las organizaciones privadas y gubernamentales
- ◊ Logros obtenidos
- ◊ Definición de nuevas líneas de trabajo para 1990

Técnicas utilizadas en el taller de evaluación: Se hizo énfasis en el trabajo individual, trabajo en grupos, discusiones plenarios, al final de las cuales se elaboraron las respectivas conclusiones. Las técnicas utilizadas deben ser correspondientes a los aspectos evaluados.

2. ELABORACION DEL DISEÑO DE EVALUACION

3. ANALISIS DEL PROCESO DE EVALUACION

Al final de la evaluación, concebida como un proceso, es imprescindible hacer un análisis del trabajo evaluativo realizado, por parte de aquellos que están involucrados en la evaluación misma, considerando algunos elementos como: metodología empleada, técnicas utilizadas, interpretación de los hechos y resultados obtenidos.

TECNICAS Y ACTIVIDADES

TECNICA UNO: INDICADORES DE EVALUACION

Instrucciones: Hay tres listas de indicadores a nivel individual, grupal y comunitario. Agrega sus propios indicadores para determinar los logros del programa.

3

INDICADORES INDIVIDUALES	INDICADORES GRUPALES	INDICADORES COMUNITARIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia regular de los miembros del grupo a las reuniones. • Integrantes que asumen responsabilidades o proponen nuevas actividades al grupo. • Nuevas oportunidades para los miembros de la familia del participante, por ejemplo educación, viajes, etc. • Número de participantes que asumen cargos dentro del grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del grupo • Proyectos reaizados en períodos de tiempo determinado. • Mujeres que asumen tareas de dirección y coordinación. • Decisiones tomadas en forma colectiva. • Utilización de la crítica y autocrítica como mecanismo de evaluación permanente. • Publicaciones u otros medios de comunicación preparados para fines comunitarios. • Efecto multiplicador mediante la preparación de educadores locales en diversas comunidades. • Desarrollo de planes de trabajo en el corto, mediano o largo plazos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación con otras organizaciones, instituciones y líderes para plantear propósitos comunes y realizar actividades. • Aportes de la organización al bienestar de la comunidad; por ejemplo, ayuda para conseguir un molino, realizar una feria de salud, entre otros. • Creación de proyectos comunales; por ejemplo, un centro de salud. • Formación de nuevos comités y grupos. • Mujeres que asumen nuevos papeles; por ejemplo elección de una presidenta del Patronato. • Obtención de servicios públicos; por ejemplo, electricidad, agua potable, entre otros.

Nota sobre “calidad” y “cantidad”: Se debe recordar que no sólo los resultados en cantidad son importantes (número de actividades, aumento de la participación, número de talleres, etc.), sino también en calidad o los logros y transformaciones que se dan en las cualidades personales y grupales (autoestima, grado de organización, solidaridad, etc.) y que, a pesar de no ser medibles numéricamente, adquieren gran importancia en el momento de reflejar los cambios y la autonomía que los grupos pretenden alcanzar.

TECNICA DOS: UNA GUIA PARA EVALUAR LA ENSEÑANZA

Una lista de cotejo puede servir a los participantes para evaluar al(a) facilitador(a). Una forma de usarlo consiste en dividir a los participantes en grupos de tres a cinco personas, para discutir cada punto y concluir si el(a) facilitador(a) está preparado en cada categoría.

También él mismo podrá evaluar su propio trabajo, utilizando esta lista, para ver si está llegando a los participantes en forma adecuada. La lista debe ser adaptada según el grupo y las necesidades más relevantes.

Algunas preguntas posibles son:

- ◊ ¿Demuestra entusiasmo?
- ◊ ¿Relaciona el tema con la vida diaria y la experiencia de los participantes?
- ◊ ¿Anima la participación mediante preguntas y la presentación de problemas?
- ◊ ¿Usa materiales educativos con imaginación?
- ◊ ¿Habla y escribe con claridad?
- ◊ ¿Adapta los métodos de enseñanza a las tradiciones de la gente?
- ◊ ¿Usa el vocabulario local y evita las palabras demasiado difíciles?
- ◊ ¿Da ejemplos o cuenta relatos para explicar ideas y nuevos caminos?
- ◊ ¿Estimula el aprendizaje activo?
- ◊ ¿Trata a los participantes de igual a igual?
- ◊ ¿Se asegura de que los más tímidos tengan oportunidad de hablar?
- ◊ ¿Está a disposición del grupo para aclarar preguntas después de clase?
- ◊ ¿Planifica las actividades con suficiente tiempo?
- ◊ ¿Evita avergonzar a los participantes?
- ◊ ¿Anima a los más listos a ayudar a los que tienen dificultades?
- ◊ ¿Prepara de antemano planes para la sesión y materiales educativos?
- ◊ ¿Conoce bien la materia?
- ◊ ¿Anima y responde positivamente a las ideas y críticas de los participantes?
- ◊ ¿Es honrado(a) y abierto(a)?
- ◊ ¿Admite sus errores y falta de conocimientos?
- ◊ ¿Responde a los errores de los participantes con observaciones o comentarios constructivos?
- ◊ ¿Da suficientes oportunidades para la experiencia práctica?
- ◊ Subraya cómo pueden usar los promotores lo que han aprendido en su trabajo futuro?
- ◊ ¿Pone énfasis en los puntos más importantes y los reitera?
- ◊ ¿Omite lo que no es importante?
- ◊ ¿Evalúa si los participantes podrán usar lo que están aprendiendo en situaciones reales?
- ◊ ¿Brinda oportunidades para que los participantes compartan sus conocimientos con los demás?
- ◊ ¿Prepara a la gente para que pueda educar a sus vecinos y compañeros de otros grupos en el futuro?

Tomado de Werner y Bower, *Aprendiendo a promover la salud*, Fundación Hesperian, 1984.

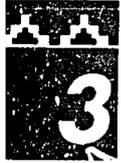


ACTIVIDAD UNO: LLEGANDO AL SOL

OBJETIVOS

Propiciar en cada uno de los integrantes del grupo una actitud de auto-análisis permanente con respecto de su desempeño individual en la organización.

Tener una visión general del desarrollo y crecimiento personales, que van logrando cada uno de los miembros de la organización.

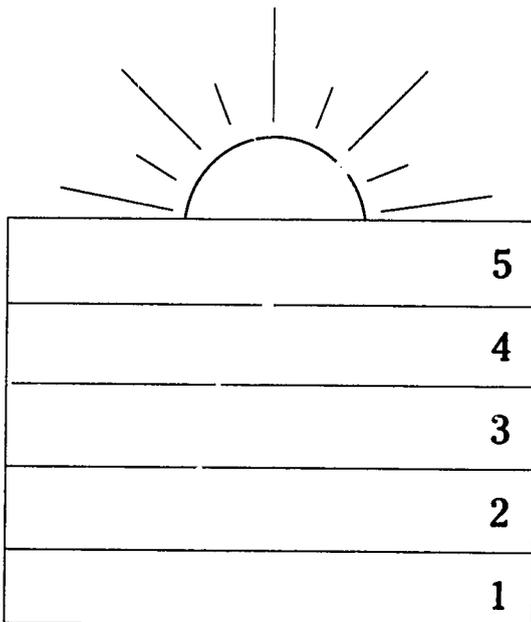


MATERIALES

- Cartulina en diferentes colores
- Marcadores
- Tijeras
- Goma para pegar
- "Esterofón"
- Alfileres

Se diseña el siguiente gráfico:

Se lo pega sobre una plancha de "esterofón" y se lo ubica en un lugar visible y accesible a todos. Junto a él se pone una cartulina que contiene un listado de los criterios a utilizar en la evaluación. Cada criterio estará representado por un símbolo.



Símbolos y criterios de evaluación sugeridos:

"He asistido regularmente a reuniones y actividades."



"Me he atrevido a proponer nuevas ideas o actividades para el grupo."



"He participado y he asumido nuevas responsabilidades y tareas."



"He invitado a nuevas personas para que se integren al grupo."



"He hecho un esfuerzo para que las mujeres participen de lleno en la organización."



TIEMPO

Una hora

PASOS A SEGUIR

1. Esta actividad debe realizarse con grupos que no superen los 20 miembros.
2. Se reparte a cada uno de las participantes un juego de cinco símbolos. Los símbolos de cada participante serán de un color diferente (ejemplo: los de Juan, amarillo; los de María, rojo).
3. Los participantes colocan los símbolos sobre el gráfico, según hayan evaluado su comportamiento. Lo que se trata es de ir creciendo en forma ascendente, llegando hasta el sol.
4. Los participantes se reúnen para analizar críticamente los resultados.



ACTIVIDAD DOS: EL CORREO MUSICAL

OBJETIVOS

Evaluar una actividad o una sesión educativa del grupo.

Estimular la participación del grupo en el proceso de evaluación, por medio de una actividad entretenida.

MATERIALES

- Un objeto redondo como una pelota
- Un rollo de cinta
- Marcadores
- Música (disco, radio o un instrumento musical)
- Pedazos de papel con una pregunta escrita en cada uno (ver la lista)
- Una bolsa o recipiente (gorra, lata, etc.)

TIEMPO

Entre 30 y 45 minutos

PASOS A SEGUIR

1. Todo el grupo se reúne en un círculo. Se explican los objetivos de la actividad que consiste en pasarse un objeto en el círculo cuando se oye la música. El/la que se queda con el objeto cuando la música se detiene, tiene que sacar una pregunta de la bolsa y contestar una pregunta, reflexionando sobre los aspectos positivos y negativos del modo de actuar del grupo.
2. Por alguno de los extremos, se empieza a pasar algún objeto (pelota o cualquier objeto redondo y, simultáneamente, se pone música.
3. Conforme el objeto va circulando, de repente se detiene la música.
4. La persona que tiene en su poder el objeto saca un pedazo de papel de la bolsa y responde a la pregunta.
5. Las otras personas pueden opinar sobre las respuestas de cada uno, agregando comentarios.
6. Se vuelve a poner la música y el proceso se repite hasta que se hayan contestado todas las preguntas o que todos hayan contestado a las mismas por lo menos una vez.
7. Se resumen las observaciones positivas y negativas que fueron señalándose durante la actividad. Esto constituye una evaluación.

PREGUNTAS SUGERIDAS

- ◇ ¿Cuál fue el momento más animado y el menos divertido de la sesión?
- ◇ ¿Qué información fue la más clara?
- ◇ ¿Qué aspectos habría que mejorar en el próximo encuentro?
- ◇ ¿En qué momento se aburrió?
- ◇ ¿Cómo evalúa su participación en la sesión?
- ◇ ¿Le dejó satisfecho la participación del grupo?
- ◇ ¿Cómo cree que podría haber sido más participativa la sesión?
- ◇ ¿Le gustó el dinamismo de la sesión?
- ◇ ¿Intercambió opiniones con su vecino de mesa?
- ◇ ¿Qué temas le habría gustado discutir que no fueron discutidos?
- ◇ ¿Qué le parece la manera en que hicimos las reuniones?
- ◇ ¿Le gustaría participar en otro grupo?; ¿sobre qué tema?
- ◇ ¿Deberíamos tener las sesiones de evaluación con mayor o menor frecuencia?; ¿por qué?

CASO UNO: MUJERES EVALUANDO UN PROGRAMA RADIAL EN TURRIALBA

El programa radial "El Vocero Comunal" surgió en el cantón de Turrialba, provincia de Cartago, en Costa Rica. Las comunidades de la zona son rurales; dedicadas principalmente a la producción agrícola para la subsistencia. Se concibe a la radio como un medio de información importante para compartir los problemas comunes con el resto de los vecinos y con las comunidades cercanas.

Un comité de ocho mujeres produce el programa que se transmite por la Radio Cultural de la comunidad. Así se proporcionan los medios para llegar a las personas con mensajes de importancia social, y se hace énfasis en los problemas de la mujer. Se logra una audiencia de unas 40.000 personas, en el cantón turrialbeño.

La capacitación del equipo de producción se impartió en reuniones semanales con profesionales de la radio (una técnica de audio, una productora y una consultora especializada en transcribir al lenguaje radial los contenidos de interés para el equipo). También fueron grabados algunos programas. Cada tres semanas se realizaron talleres intensivos sobre aspectos técnicos de la producción, redacción de libretos y locución.

Diversos temas fueron preparados para ser transmitidos por la radio, como por ejemplo la organización y el desarrollo comunitario; la legislación; la doble jornada de la mujer y el papel de la mujer en la producción, la vivienda, la salud, el transporte y la educación.

En la preparación de estos contenidos, las mujeres entrevistaron a miembros de la comunidad; asistieron a reuniones de las organizaciones comunitarias; grabaron a los niños recitando en la escuela o cantando canciones infantiles. En muchas ocasiones los programas eran abiertos y se solicitaba respuestas de la comunidad; otras veces se recomendaba agencias que podrían ayudarlos. El programa, en suma, buscaba abrir los medios de comunicación al ámbito local.

Después de seis meses, sus miembros decidieron evaluar el trabajo realizado con el programa. El objetivo, según una de las productoras, era "no sólo ver qué sirve y qué no sirve, sino aprender de

la experiencia y de nosotras mismas". Se pusieron entonces de acuerdo en los puntos que querían analizar.

Acerca del comité como grupo, les interesaba evaluar la capacitación que habían recibido y los problemas que tuvieron en cuanto a transporte, financiamiento y relaciones interpersonales. Del programa de radio, querían analizar las secciones del programa y la capacidad de cada una de las participantes para aportar ideas y trabajo; y ver si el objetivo del programa se había cumplido. Querían también reflexionar sobre la dirección que llevaban y actualizar sus objetivos.

De este modo pudieron identificar que los aspectos que unían al eran:

- el estímulo de los oyentes;
- el interés por dar a conocer las necesidades y actividades de sus pueblos;
- la amistad y la confianza entre ellas; y
- el deseo de superación.

Los aspectos que separaban al grupo, eran:

- las responsabilidades y limitaciones personales en sus hogares (por ejemplo, un esposo no quería que su compañera recogiera información de la comunidad y de las diferentes agencias);
- la distancia física entre los lugares donde vivían (por ejemplo, una de las participantes debía caminar noventa minutos para llegar hasta la radio);

Con respecto de las conclusiones positivas que obtuvieron después de la evaluación, se encontraba el haber adquirido experiencia en buscar y recoger información en la comunidad. Además habían aprendido a desenvolverse frente al micrófono, fortaleciendo su desarrollo personal. Percibieron que, aunque ellas no habían cursado estudios, por medio de ese proyecto podían "llegar a ser algo".

Entre las conclusiones negativas, advirtieron que la capacitación había sido muy lenta por la distancia y la forma en que se llevaba a cabo y que, además, a veces se improvisaba en el programa por falta de tiempo para organizarse.

Posteriormente, el grupo se dio a la tarea de replantearse el trabajo. Trataron de plantear soluciones creativas a los problemas detectados. Por ejemplo, ante la dificultad de la capacitación un poco



lenta y distanciada, decidieron recibir la capacitación el mismo día en que realizaban el programa.

Por otra parte decidieron pedir críticas y comentarios a los oyentes, a través de cartas, para mejorar el programa.

Las participantes consideraron la evaluación muy fructífera porque les dio la oportunidad de hacer un alto en el camino, analizar logros y dificultades y, de ese modo, poder proponer soluciones. Comprendieron así que la evaluación debe asumirse como un proceso necesario y permanente y que requiere una actitud de apertura al cambio, mediante la crítica y autocrítica constructivas.



CASO DOS: EVALUACION PARTICIPATIVA EN PROGRAMAS DE SALUD

Un organismo chileno no gubernamental, dedicado a la educación popular en salud, considera que la evaluación participativa es un elemento clave en su trabajo.

Educación Popular en Salud (EPES) se creó en 1982, como respuesta a la dramática situación sanitaria de los sectores marginados de la sociedad chilena. Mediante entrevistas a los pobladores de los barrios marginales, y a los trabajadores de las iglesias y de la salud, quedó claro que la educación preventiva en materia de salud podría llenar un vacío, cuya causa principal deriva de la reducción de los programas estatales y la orientación de muchos programas no gubernamentales hacia los servicios directos no preventivos.

Uno de los aspectos del trabajo de EPES fue la creación de "equipos de salud" en los barrios marginales urbanos. Los equipos en Santiago y en Concepción, compuestos por residentes de los barrios, debieron pasar por un proceso intensivo de capacitación para ser "promotores de salud". Como educadores locales y trabajadores de la salud, debían proveer cuidados preventivos y algunos servicios de primeros auxilios, así como también diagnosticar enfermedades broncopulmonares.

EPES hizo hincapié en la importancia de la evaluación en los diversos niveles y etapas del proyecto. Las preguntas sobre quién, qué, cómo y por qué se evalúa, eran vistas como cuestiones políticas. La evaluación se visualizaba como el medio principal de una práctica educativa democrática y de una participación política más amplia, y para que las organizaciones no gubernamentales rindiesen cuentas a sus bases. Esto se basó, a su vez, en la creencia de que sólo a través de la participación popular se generará un cambio:

- La evaluación es un proceso, no un evento. Tiene implicaciones metodológicas, pues debe utilizarse una variedad de técnicas.
- Por tratarse de un proceso que es nuevo para los participantes, las técnicas de evaluación deben transformarse y evolucionar, desde las más sencillas hasta las más complejas.
- El proceso de evaluación debe ser continuamente evaluado y reconsiderado. Todos los participantes deben ser oídos.

Se incorporó una variedad de técnicas de evaluación al trabajo, tales como comités de asesores, juegos participativos y comités rotativos de evaluación. Estos últimos se iniciaron cuando los programas tenían lugar en dos sitios: Santiago y Concepción. La intención era encontrar formas de evaluarse mutuamente y proveer asesoramiento fraternal pero crítico.

Cada "comité" estaba compuesto por dos personas, un promotor de salud del barrio y un miembro del personal de uno de los lugares. Este equipo visitaba el otro lugar y asistía a las actividades. Los co-mités rotativos podían tomar distancia de su práctica cotidiana para observar el trabajo de los otros equipos.

Debido a que los evaluadores tenían un conocimiento profundo de los objetivos y métodos del programa, podían realizar un análisis a fondo acerca del funcionamiento de los equipos. Comunicaban sus impresiones sobre los puntos fuertes y débiles de las actividades y presentaban recomendaciones para mejorarlas. Ya que los comités eran rotativos e incluían un miembro del personal y un promotor local, el poder del evaluador se reducía. Todos eran parte del proceso en algún momento.

Los comités rotativos funcionaron durante el segundo año del programa. Sus aspectos negativos eran el costo y el tiempo que requerían, pues los sitios de los proyectos se encontraban a 500 kilómetros de distancia el uno del otro. Para los promotores de salud, todos voluntarios, resultaba difícil alejarse de sus familias. Además, ellos eran reacios a criticarse recíprocamente. Otra limitación era la falta de orientación real sobre su papel de evaluadores.

Sin embargo, los comités rotativos de evaluación obtuvieron resultados sorprendentes: establecieron vínculos entre los equipos de salud y expandieron la visión individual de todos acerca del papel de los trabajadores locales de la salud. Este proceso también generó confianza entre los promotores y el personal y ayudó a democratizar la relación entre ellos al permitir que los promotores evaluaran al personal.



Este estudio de caso fue contribuido por Karen Anderson, EPES.

Segunda

Parte:

Fortalecimiento de la Organización

Previous Page Blank



Fotografía de David Mangurian, Banco Interamericano de Desarrollo.

Capítulo 4



LA DEMOCRATIZACION DE LA ORGANIZACION POPULAR

INTRODUCCION

¿QUE ES UNA ORGANIZACION Y COMO SE FORTALECE?

**SE DEBEN ENFRENTAR A TIEMPO LOS PROBLEMAS INTERNOS
DE UNA ORGANIZACION**

PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE UNA ORGANIZACION

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

TECNICAS Y ACTIVIDADES

- Cuestionario:** Siete áreas difíciles y problemáticas
- Actividad uno:** Evaluando las necesidades de organización y de capacitación
- Actividad dos:** La Pirámide: problemas de participación en una organización
- Actividad tres:** La Pecera: un método para analizar el liderazgo
- Actividad cuatro:** Comunicándonos con las autoridades

ESTUDIOS DE CASOS

- Caso uno:** Una organización fortalecida en Río Bravo
- Caso dos:** Una práctica en la vida de la organización
- Caso tres:** El ejemplo del periódico mural en Pérez Zeledón

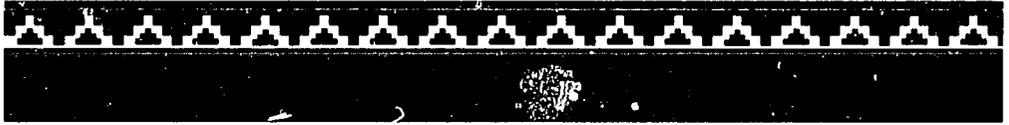
INTRODUCCION

Los sectores populares de América Latina defienden su derecho a la vida e intentan satisfacer sus necesidades básicas, por medio de la creación de diversos tipos de organizaciones. La aguda crisis económica, política y social los obliga a actuar en forma colectiva para sobrevivir y defender sus derechos a la salud, la vivienda, el trabajo, la educación, el bienestar y la seguridad, que les corresponde como seres humanos.

Sin embargo, la sola voluntad de resolver los problemas en forma conjunta no es garantía suficiente para que tengan éxito estos esfuerzos de organización.

Diariamente se observa cómo algunas organizaciones nacen y otras mueren; cómo algunos grupos logran importantes éxitos en su trabajo y otros fracasan en sus luchas. Pareciera que las organizaciones atraviesan por etapas de desarrollo y fortalecimiento, así como por períodos de estancamiento y retroceso. ¿Cuáles son los factores que explican el éxito de algunas organizaciones y la crisis y desaparición de otras? Este cuarto capítulo se propone buscar respuestas a estas preguntas.

El capítulo ha sido diseñado para ayudar tanto a los miembros de los grupos como a los facilitadores o promotores, a comprender a tiempo la naturaleza de las dificultades que enfrenta una organización y que, muchas veces, obstaculizan su crecimiento.



Los objetivos centrales de este capítulo son:

- facilitar el diagnóstico de los problemas internos de una organización;
- aportar elementos que permitan tratar con mayor profundidad temas específicos, tales como:
 - ◊ la necesidad de contar con objetivos claramente definidos;
 - ◊ los obstáculos que impiden una mayor participación;
 - ◊ la importancia del liderazgo democrático y compartido.

Cuando el grupo pueda entender la naturaleza de sus dificultades, es posible adoptar, en forma oportuna, medidas correctivas. Las dificultades se convierten en experiencias educativas que fortalecen la organización.

En los capítulos siguientes se profundizará en otros temas vinculados a éste, como son la organización para la acción y las estrategias de movilización; aspectos igualmente importantes para el fortalecimiento de la organización popular.

¿QUE ES UNA ORGANIZACION Y COMO SE FORTALECE?

¿Qué es una organización?

La organización es una asociación voluntaria creada por un grupo de personas, dispuestas a desarrollar un conjunto de acciones orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, que no podrían lograr de actuar en forma individual. El acto de "organizarse" se inicia a partir del momento en que las personas se dan cuenta de que aisladamente carecen de capacidad suficiente y de los medios necesarios para encontrar solución a sus problemas.

Los elementos que conforman una organización son:

- personas dispuestas a trabajar en forma mancomunada;
- objetivos compartidos;
- forma o métodos adoptados para desplegar la acción; y
- visualizar la acción sobre la realidad.

Todo grupo humano que se proponga la consecución de un mismo fin, podrá lograr sus objetivos si multiplica las fuerzas de los individuos mediante la **cooperación**; si logra una eficaz **coordinación** de los esfuerzos colectivos; y si mantiene una fluida **comunicación** entre sus miembros.

PILARES BASICOS SOBRE LOS QUE SE FUNDA TODA ORGANIZACION

COOPERACION

Es obrar y actuar con otros, apoyándose mutuamente, para lograr un mismo objetivo.

COORDINACION

Es la acción concertada y planificada de los miembros de la organización para el cumplimiento de una tarea o actividad.

COMUNICACION

Es la permanente acción de manifestar o hacer conocer, oralmente o por escrito, todos los mensajes que permitan coordinar y cooperar mejor en el desarrollo de las actividades del grupo.

Adaptado de PERU-MUJER, "Roles y funciones" *Serie Capacitación: Organización y liderazgo*, Lima, 1988.

¿Cómo se fortalece la organización?

El fortalecimiento de una organización supone tomar, en forma oportuna, todas aquellas medidas que:

- mejoran la cooperación, coordinación y comunicación entre sus miembros;
- profundizan la relación de la organización con la comunidad, y consiguen su apoyo; y
- elevan la capacidad de acción sobre la realidad.

Sin embargo, esto no siempre resulta fácil ni evidente. Para tomar medidas que fortalezcan la organización, el grupo tiene que conocer la naturaleza y los orígenes de las dificultades que enfrenta. Veamos un ejemplo:

“Fijense que en el año 1985 se formó, por primera vez, en nuestra comunidad, un grupo de mujeres con la participación de 20 miembros. Todas estábamos muy alegres. Sin embargo, desde hace ocho meses se nos presentó un serio problema. Todas las mujeres jóvenes tuvieron que salir a la ciudad. El grupo se está desorganizando. ¿Qué podemos hacer?”



¿De dónde surgen las dificultades que enfrenta una organización?

Toda organización desarrolla su actividad en el marco de una realidad económica, política y social determinada. Dicha realidad está constantemente afectando a la organización y a sus miembros.

Algunos de los problemas que enfrenta la organización, se originan en esta realidad externa.

PROBLEMAS EXTERNOS A LA ORGANIZACION

Las condiciones estructurales de la sociedad constituyen el marco y el origen de situaciones que afectan seriamente la vida de la organización. Entre éstas, se puede mencionar a:

- la crisis económica internacional y nacional que condiciona todos los aspectos de la vida nacional;
- las tensiones generadas por conflictos políticos y armados;
- la falta de fuentes de empleo o el limitado acceso a la tierra.

Este marco social repercute también en la vida personal y familiar de los miembros, creando situaciones que dificultan su grado de participación en la organización. Sucede a menudo que:

- las mujeres no pueden asistir a las reuniones porque no tienen donde dejar a sus hijos;
- algunos miembros se ven obligados a cambiar su lugar de residencia para incrementar sus posibilidades de trabajo e ingresos;
- se intensifican los conflictos familiares o decae el estado anímico de la gente, la lucha por sobrevivir es cada día más difícil y el trabajo para garantizar la alimentación diaria del grupo familiar insueme todo el tiempo y la energía disponibles.

Es inevitable: tanto la realidad nacional como los problemas personales inciden en el buen funcionamiento de una organización.

PROBLEMAS SURGIDOS EN EL SENO DE LA ORGANIZACION

Existe, sin embargo, otro tipo de problemas que se originan en el seno de la propia organización y que son producto de las decisiones concientes o inconcientes de los miembros de la organización. Estos problemas tienen que ver con los estilos y métodos de trabajo empleados.

Podemos clasificar a éstos últimos en:

- métodos de trabajo para la acción externa; y
- métodos de trabajo para la vida interna.

En el plano de los métodos de trabajo para el accionar externo, una organización puede:

- carecer de estrategias efectivas de acción;
- tener una planificación insuficiente que no le permite sostener su acción en el tiempo;
- no estar preparada para enfrentar la reacción de grupos, instituciones o personas que podrían verse afectados negativa o positivamente por su quehacer.

Por último están todos aquellos problemas relacionados con los métodos de trabajo para la vida interna del grupo y las actitudes que, de manera consciente o no, adoptan sus miembros:

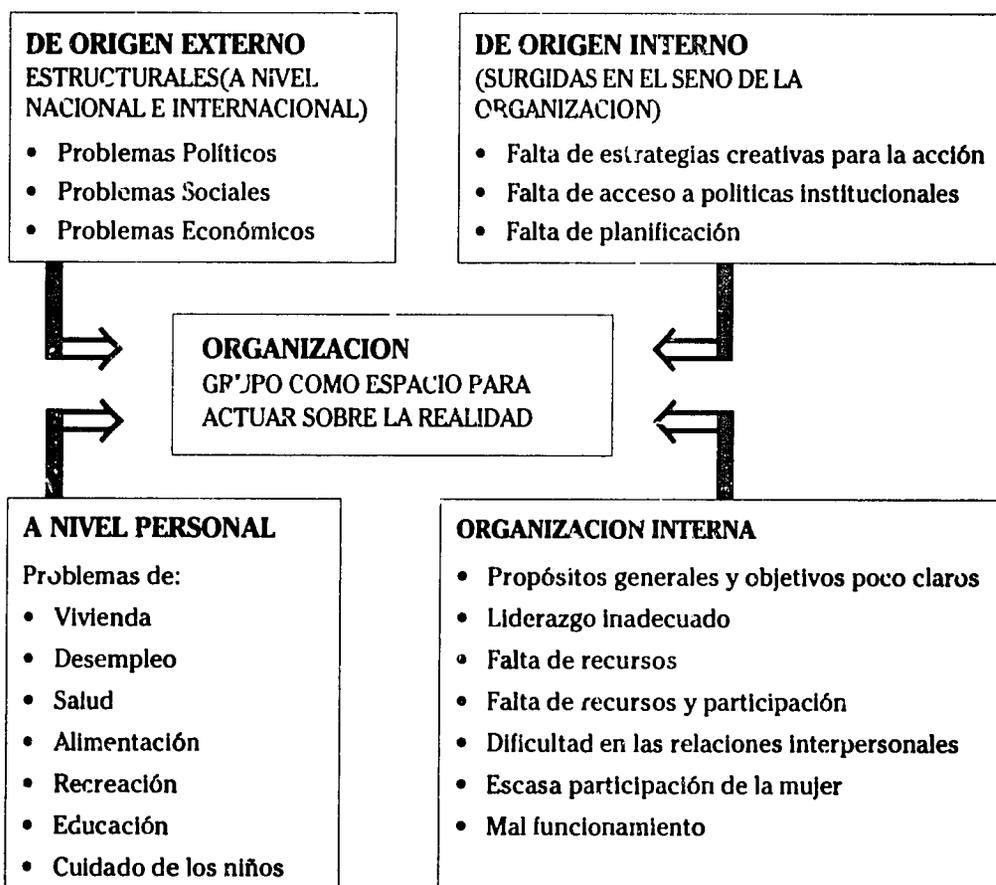
- ¿optaron por una conducción autoritaria o por una dirección compartida?;
- ¿se alienta la participación de todos o se imponen las opiniones de los dirigentes?;
- ¿existe claridad y acuerdo acerca de los propósitos y objetivos de la organización?

En resumen, para comprender la naturaleza de las dificultades que enfrenta el grupo, es necesario primero identificar el origen del problema (ver figura).

La sección siguiente analiza únicamente aquellos problemas relacionados con la vida y el funcionamiento internos de la organización.



ORIGEN DE LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA UN GRUPO ORGANIZADO





SE DEBEN ENFRENTAR A TIEMPO LOS PROBLEMAS INTERNOS DE UNA ORGANIZACION

La organización, como ya se dijo, surge cuando voluntariamente la comunidad reconoce que, para defender mejor sus intereses, tiene que actuar en forma colectiva. La organización es, entonces, un espacio que se le ha ganado al individualismo, a la indiferencia y a la desconfianza. Sin embargo, los resultados finales de este acto voluntario pleno de posibilidades, pueden ser inciertos: la buena voluntad y las buenas intenciones no garantizan el éxito.



Después de nacer como consecuencia de esperanzas compartidas, toda organización debe ser capaz de sortear múltiples problemas y dificultades de origen diverso. Un elemento clave para el éxito es que sus miembros tengan la confianza y habilidad necesarias para enfrentar los problemas internos que surjan, sin esperar hasta el desánimo o hasta que se hayan perdido la solidaridad y la confianza.

También se debe tener en cuenta que en una comunidad se dan distintos intereses y necesidades; por tanto es ilusorio admitir que todos podrán ser atendidos en una organización. Asimismo la participación de algunas personas no deberá ser motivo de frustración para los demás; esta actitud será considerada como un reto, buscando la manera de incorporar a quienes posteriormente puedan o deseen incorporarse. Hay que tener conciencia de que algunos, por determinadas circunstancias, nunca van a participar en una organización popular.

IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO ORGANIZATIVO INTERNO

Para evitar que sea demasiado tarde, los miembros del grupo y, sobre todo, los facilitadores o promotores, deben ser capaces de hacer un diagnóstico de los problemas internos. Este diagnóstico será una primera aproximación a la realidad interna de la organización. El grupo contará entonces con un listado de aquellos problemas y dificultades que enfrenta. Las preguntas sobre cada categoría se encuentran en la sección "Actividades" de este capítulo.

El diagnóstico de las dificultades internas de la organización es importante porque le permite al grupo:

- darse cuenta de la variedad de problemas y de la necesidad de su priorización;
- analizar las causas y proponer soluciones;
- identificar las necesidades de ayuda externa y capacitación.

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:
POSIBLES AREAS DE CONFLICTO**

VIDA	1. PROPOSITOS Y OBJETIVOS
	2. MIEMBROS
	3. LIDERAZGO
INTERNA	4. PARTICIPACION Y COMPROMISO
	5. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO
	6. RELACIONES INTERPERSONALES
	7. RECURSOS

El diagnóstico puede convertirse en un proceso educativo al promover una mayor toma de conciencia acerca de la importancia de algunos aspectos cruciales, para el éxito del grupo.

NECESIDAD DE TENER OBJETIVOS CLAROS

Si todos los miembros concuerdan plenamente con los objetivos de la organización, las acciones de cooperación, coordinación y comunicación serán mucho más fáciles. La experiencia nos enseña que gran parte de los problemas que enfrenta un grupo se debe, ya sea a que los objetivos de la organización no han sido claramente definidos, o bien a que existe desacuerdo respecto de ellos. Existen grupos que, teniendo planteados unos objetivos, ponen en práctica otros, causando gran confusión entre sus integrantes.

Objetivos claros = Mayores posibilidades de éxito

Si se tienen objetivos distintos con respecto de la organización, es muy poco lo que pueden hacer. Cuando existe cooperación para alcanzar el mismo objetivo organizativo, es más factible obtener éxito. No puede obviarse el hecho de que en los fines, planteados por la organización, se da una mezcla de intereses personales y grupales; por tanto lo aconsejable es buscar el punto de convergencia entre ellos.

IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION Y EL COMPROMISO

Quando se promueve la participación de los miembros de la organización en las tareas y discusiones, se crea una relación de mayor compromiso e integración. Esto se convierte a su vez en un incentivo para que la organización realice mejor su acción y cumpla con mayor eficacia los objetivos que se ha fijado.



La promoción de la participación activa de los miembros de una organización, es importante porque:

- permite el surgimiento y formación de nuevos líderes;
- estimula una mayor cooperación y cumplimiento de las responsabilidades comunes;
- mejora la comunicación al crear oportunidades que permiten conocer las inquietudes de la gente; y
- fomenta el desarrollo del “compromiso organizativo”.

¿Qué significa tener un compromiso con la organización?

Es la identificación que una persona siente con la organización a la que está afiliada. Es ese sentido de pertenencia y de identificación con los intereses del grupo y del sector social al que se pertenece y se representa.

Para que una organización avance y crezca, es necesario que sus miembros se sientan unidos, interesados e identificados con los mismos problemas y compartan los mismos objetivos. Cuando esto ocurre, es posible que se desarrollen los lazos de solidaridad con nuestros compañeros de grupo y con otras organizaciones.

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEMOCRATICO Y COMPARTIDO

De la forma en que se ejerza el poder en el interior de la organización, van a depender, en gran medida, sus posibilidades de desarrollo y la eficacia en su accionar.

Muchas organizaciones tienden a reproducir en su seno el estilo de dirección jerárquica y autoritaria, que se da en la mayoría de las instituciones de nuestra sociedad. Este estilo es nefasto porque deja sin oportunidad de participación real a los sectores populares para poder decidir sobre su propio destino.

Cuando en la toma de decisiones participa, en cambio, el conjunto de los integrantes del grupo u organización, se comienza a superar el estilo vertical de conducción, y se inicia el proceso de participación en el ejercicio del poder.

El liderazgo democrático y compartido es importante porque:

- permite el desarrollo individual de los miembros, en tanto que da cabida a la participación real de todos en la toma y ejecución de las decisiones;
- aumenta la cohesión grupal al permitir que cada uno se sienta en un ambiente de respeto, donde sus aportes e iniciativas son valorados;
- los cargos y puestos directivos se asumen de manera natural, como parte de la necesaria división del trabajo y del funcionamiento interno de los grupos. Todos los miembros rotan en los cargos directivos, según las necesidades de la organización.

UNA ORGANIZACION FUERTE CUMPLE CON SUS OBJETIVOS

Una organización conciente de sus problemas internos, y que elabora planes y toma medidas para resolverlos, resulta fortalecida. Y una organización popular fuerte es una organización eficiente.

¿Qué es una organización eficiente?

Una organización eficiente es “aquella capaz de lograr los mejores resultados posibles con los medios de que dispone”. Y el mejor recurso con que cuentan las organizaciones populares es, precisamente, la calidad humana de los seres que las componen.

Cuando existen objetivos claros, participación plena y liderazgo compartido, se eleva al máximo la cooperación, la coordinación y la comunicación entre los miembros de la organización.

Una organización con estas características es capaz de ir cumpliendo con todos los objetivos que se ha propuesto, colaborando con el crecimiento personal y colectivo de sus miembros y apoyándose en él.



PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE UNA ORGANIZACION

El fortalecimiento de la organización es un proceso en el cual deben participar todos sus miembros de manera conciente. La clave estriba en que todos sus integrantes tomen conciencia de los problemas comunes y se entreguen al máximo a la organización. El papel del (la) facilitador(a) o promotor(a) es orientar y canalizar este proceso. No hay soluciones mágicas que surjan desde fuera del grupo.

Los pasos que debe dar el grupo para fortalecer su organización, son los siguientes:

- PASO 1: Esclarecer el propósito de la organización
- PASO 2: Identificar los problemas que la aquejan
- PASO 3: Analizar el origen de los problemas
- PASO 4: Priorizar los problemas de mayor gravedad
- PASO 5: Adoptar medidas y líneas de acción para resolverlos

PASO 1

ESCLARECER EL PROPOSITO DE LA ORGANIZACION Y SUS LINEAS DE ACCION

Toda organización, independientemente de que sea grande o pequeña, tiene una razón de ser. Sin embargo, a medida que el grupo crece y que el tiempo pasa, sus integrantes terminan atrapados en la rutina y los esfuerzos por sobrevivir. Esa visión amplia original que los unificaba y entusiasmaba tiende a desdibujarse, incluso, en muchos casos, a perderse totalmente de vista.

Recordar y esclarecer los propósitos originales de la organización, constituye un primer paso muy importante, sobre todo cuando surgen problemas entre los miembros del grupo.

Al revisar los objetivos y las líneas de acción o programas que impulsaron al grupo en un comienzo, es posible examinar conjuntamente la coherencia que existe entre los propósitos definidos en un principio y la práctica concreta realizada posterior.



PASO 2

IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS QUE AQUEJAN A LA ORGANIZACION

Utilizando diversas técnicas, el grupo hace un diagnóstico de la organización interna. Es de suma importancia que la identificación de los problemas sea hecha mediante un proceso participativo y en conjunto. Ello permite cotejar las distintas percepciones que se tienen sobre los problemas internos de la organización, a la vez que facilita la búsqueda de soluciones.

PASO 3

ANALIZAR EL ORIGEN DE LOS PROBLEMAS

Al realizar un diagnóstico de la organización, los miembros identifican primero la naturaleza del problema:

¿Tiene el problema su origen en la realidad externa como problemas nacionales o personales, o, más bien, en decisiones y estilos de trabajo propios del grupo?

Una vez identificado el origen del problema, resulta más fácil encontrar las soluciones adecuadas. Si los problemas tienen un origen totalmente externo, el grupo tendrá limitaciones para resolverlos. En cambio, si los problemas tienen que ver con el funcionamiento interno o con su poca habilidad para organizar a la comunidad, el grupo podrá recurrir a diversas medidas para solucionarlos.

PASO 4

PRIORIZAR LOS PROBLEMAS EN EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZOS

Es necesario establecer prioridades porque los problemas son de diversa índole. Algunos son complejos y difíciles; otros fáciles de resolver. Algunos afectan significativamente el quehacer de la organización y deben ser encarados de inmediato; otros tendrán solución sólo en el mediano o largo plazo.

Algunos de los criterios que pueden tenerse en cuenta para priorizar sus problemas son:

- su gravedad;
- la capacidad del grupo para resolverlos;
- los plazos en que pueden ser resueltos; y
- la necesidad de identificar a quienes se sienten más afectadas por ellos.

PASO 5

ADOPTAR MEDIDAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS

El proceso de superación de dificultades y de fortalecimiento de la organización, requiere la adopción de medidas específicas para aumentar la eficacia de la acción grupal.

En términos generales, estas medidas pueden ser de tres tipos:

MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO INTERNO

Mejorar la calidad de la planificación y del proceso en la toma de decisiones; impulsar una mayor participación de los miembros; establecer estilos de conducción más democráticos, o hacer fluidas las relaciones interpersonales, son todas medidas recomendables.

CAPACITACION

Impulsar procesos educativos para los integrantes de la organización, producirá resultados positivos al incrementar su capacidad de trabajo. Para definir las necesidades de capacitación que tiene el grupo, éste puede preguntarse:

- ¿Qué habilidades y destrezas necesitamos desarrollar?
- ¿Qué actividades educativas nos ofrece nuestra organización?
- ¿Qué ayuda externa se necesita para impulsar nuevos programas de capacitación?



DISEÑAR ESTRATEGIAS DE ACCION MAS EFECTIVAS

La práctica y la actividad son fuentes importantes para el fortalecimiento de los grupos y la formación de sus integrantes. Es importante que el grupo participe en un proceso permanente de acción-reflexión-acción y asuma una actitud activa en el análisis de sus problemas, la elaboración de planes de trabajo y la evaluación de sus actividades.

A veces los problemas del grupo se deben a que no se logran los resultados deseados. Y esta situación se vincula, a su vez, con la poca efectividad de sus propias estrategias de acción. En el Capítulo 2 denominado "La Planificación participativa" se analiza este tema.



CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

El diagnóstico crítico exige un clima de respeto mutuo.

Analizar a fondo los problemas internos del grupo no es un proceso fácil. A través del diagnóstico, se detectan errores, lo que puede crear tensiones entre los dirigentes y los miembros del grupo. Aquello que comenzó como un esfuerzo para fortalecer la organización, puede terminar en un conflicto de personalidades y de acusaciones mutuas entre los miembros.

Si los miembros de la organización empiezan a cuestionar a los responsables por su desempeño, éstos pueden tomar una actitud defensiva, creando el riesgo de una ruptura en el seno del grupo. Por ello es fundamental que el(a) facilitador(a) o promotor(a) impulse, durante todo el proceso de diagnóstico, actitudes de autocrítica, de crítica constructiva y de confianza para que no se pierda de vista el objetivo central cual es fortalecer a la organización mediante el aporte de todo el grupo.

Los procesos de cambio y fortalecimiento de la organización toman tiempo.

Si una organización necesita, por ejemplo, modificar estilos jerárquicos de conducción, los facilitadores o promotores deben estar preparados para enfrentar los obstáculos que surgirán en e. camino.

Teniendo en cuenta que los líderes tradicionales han estado dirigiendo a la organización por años, sin importarles la participación de sus miembros, los líderes que pretenden llevar adelante un estilo de conducción diferente, pueden encontrarse ante situaciones tales como:

- ◊ Los miembros de la organización, acostumbrados a que sus líderes llevan a cabo todas las funciones de la misma, cuando se les pide que den ideas, que tengan iniciativas, que asuman res-

ponsabilidades, etc., pueden pensar que sus dirigentes ahora quieren trabajar menos.

- ◊ Los miembros de la comunidad rehúsan admitir cualquier actitud que modifique la estructura jerárquica de la organización, tal como la conocen por años.

En resumen, el liderazgo democrático y compartido es el resultado de un proceso educativo participativo y conciente de todos los miembros de la organización, tanto de los líderes como de las bases.

Una organización es eficaz si es capaz de actuar sobre la realidad.

Dada la urgencia por definir las formas de organización interna y de fortalecer las relaciones de confianza e igualdad entre los individuos que conforman el grupo, a menudo, se subestima el indicador por excelencia de la fortaleza de una organización: es decir su capacidad de actuar sobre la realidad.

Ocurren casos en que los facilitadores o promotores dedican una enorme energía a asegurar que las reuniones sean ordenadas; que todos tengan derecho a participar en la discusión; que los procesos internos se desarrollen sin tensiones; que los líderes sean elegidos en forma democrática, y le restan atención al objetivo central de la organización: cual es resolver los problemas de sus miembros *actuando sobre la realidad.*



TECNICAS Y ACTIVIDADES

CUESTIONARIO: SIETE AREAS PROBLEMATICAS Y DIFICILES

1. PROPOSITOS Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

- ◇ ¿Está perfectamente claro para todos los miembros cuáles son los propósitos y objetivos de la organización?
- ◇ ¿Están todos de acuerdo con dichos propósitos y objetivos?
- ◇ ¿Se han estipulado por escrito cuáles son los objetivos?
- ◇ ¿Existe acuerdo entre todos los miembros acerca de las metas fijadas para el mediano plazo y largo plazo?
- ◇ ¿Existen mecanismos de revisión y evaluación de los procedimientos que utiliza la organización a fin de definir sus propósitos y objetivos?

2. MIEMBROS

- ◇ ¿Por qué razones se han incorporado a la organización?
- ◇ ¿Hay suficientes o pocos miembros en la organización?
- ◇ ¿Existe claridad sobre quiénes pueden ser miembros de la organización?
- ◇ ¿Existe un mecanismo para atraer nuevos miembros?
- ◇ ¿Qué porcentaje de miembros se aleja de la organización? y ¿cuáles son las razones de ese alejamiento?
- ◇ ¿Quiénes tienden a irse?; ¿quiénes tienden a quedarse?

3. LIDERAZGO

- ◇ ¿Coordinan bien el trabajo los dirigentes actuales o más bien crean desorden y tensión internos?
- ◇ ¿Cómo se eligen a los dirigentes?
- ◇ ¿Cada cuánto tiempo cambia la conducción?
- ◇ ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los dirigentes?
- ◇ ¿Existen mecanismos para promover el surgimiento de nuevos líderes y lograr la descentralización del liderazgo?

4. COMPROMISO Y PARTICIPACION

- ◇ ¿Qué tan activos e importantes se sienten los miembros de la organización?
- ◇ ¿Qué papel ocupa cada uno de los miembros dentro de la organización?
- ◇ ¿Qué tan importante es la función de cada miembro?
- ◇ ¿Cuál es su grado de participación en las reuniones, en la toma de decisiones y en la realización de las tareas?
- ◇ ¿Necesitan o desean los miembros que se les reconozca su compromiso?
- ◇ ¿Desempeñan las mujeres un papel activo y de conducción en la organización?

5. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

- ◊ ¿Existen mecanismos adecuados de organización y funcionamiento?
- ◊ ¿Existen formas de planificación, evaluación y control adecuadas?
- ◊ ¿Cómo se dividen las tareas?
- ◊ ¿Cómo se rinde cuenta del quehacer de los miembros y directivos?
- ◊ ¿Se han preguntado si la estructura de la organización es la óptima para las relaciones y el tipo de acción que desarrolla el grupo?
- ◊ ¿Existen la disposición y los mecanismos grupales necesarios para cambiar la estructura de la organización, si así lo desearan sus miembros?

6. RELACIONES INTERPERSONALES

- ◊ ¿Congenian los miembros, o más bien las diferencias y rencillas personales limitan la eficacia de la organización?
- ◊ ¿Existen miembros cuyos intereses personales están en conflicto con los intereses del conjunto?
- ◊ ¿Existe acuerdo y aceptación de los mecanismos utilizados para la toma de decisiones?
- ◊ ¿Participan los hombres y mujeres en igualdad de condiciones?
- ◊ ¿Existen prejuicios y obstáculos "invisibles" que impiden la participación plena de la mujer?
- ◊ ¿Hay diferencias entre los miembros de la organización?; ¿cuáles son esas diferencias?
- ◊ ¿Por qué, a pesar de las diferencias, forman parte de una misma organización?
- ◊ ¿Tiene cada uno la libertad de expresar lo que verdaderamente piensa?
- ◊ ¿Se escuchan las razones que cada quien tiene para justificar su propio punto de vista?
- ◊ ¿Es un problema para la organización que haya diferentes puntos de vista?

7. RECURSOS

- ◊ ¿Cuenta la organización con suficientes recursos como para lograr sus propósitos?. Si la respuesta es negativa, ¿por qué?
- ◊ ¿Están usando eficientemente los recursos con que se cuenta?
- ◊ ¿Existe la creencia en la organización de que sólo el dinero es un recurso importante?
- ◊ ¿En qué proporción el tiempo de la organización se encuentra dedicado a la obtención de recursos?

Adaptado de Duane, *Beyond Experts*, 1979 y de Agullar, *La Organización Interna*, 1988.



ACTIVIDAD UNO: EVALUANDO LAS NECESIDADES DE ORGANIZACION Y DE CAPACITACION

OBJETIVOS

Facilitar que el grupo pueda hacer un autodiagnóstico de sus necesidades organizativas y de capacitación.

Clarificar las relaciones existentes entre el objetivo central del grupo y los programas y actividades en curso.

Incentivar en los miembros una visión unificada y coherente de su organización.

Explorar diversas formas posibles de mejorar la organización, a través de la capacitación y otras actividades.

MATERIALES

- Papelógrafo
- Marcadores
- Copias de la Hoja A: Cuestionario
- Copias de la Hoja B: Lluvia de ideas

TIEMPO

Dos sesiones de aproximadamente dos horas y media cada una

PASOS A SEGUIR

1. Antes de comenzar, el(a) facilitador(a) debe escribir en un papelógrafo los siguientes títulos:

Misión	Objetivos	Programas
Adónde queremos llegar	Necesidades generales	Problemas u obstáculos

2. Escribir las respuestas de los participantes bajo el título apropiado.
3. Dividir a los participantes en grupos pequeños, de tres a seis personas. Cada grupo debe tener la Hoja de trabajo A, con una lista de preguntas.

HOJA A: CUESTIONARIO

- ◇ ¿Hacia qué dirección les gustaría que avanzara la organización?
- ◇ ¿Qué necesita la organización para avanzar en esa dirección?
- ◇ ¿Cuáles son los principales obstáculos y problemas que la organización necesita superar para llegar a ese punto?

Adaptado de Miles, *Learning to Work in Groups*, 1981.

4. Pedirle al grupo que responda a las preguntas y seleccionar a una persona para que transmita las respuestas en una reunión plenaria.
5. Después de trabajar durante 30-45 minutos en grupos pequeños, un representante por cada grupo comunica, en sesión plenaria, las respuestas que su grupo ha elaborado.
6. Anotar en el papelógrafo bajo los respectivos títulos: “¿Adónde queremos llegar?”, “Necesidades generales”, “Problemas u obstáculos”, una frase que resuma cada respuesta.

Recuerde: El problema puede ser interno o externo a la organización; puede ser una necesidad de capacitación u un problema de otro tipo. Haga una lista de todos los puntos que surjan para que el grupo pueda priorizarlos posteriormente. También puede ser útil mencionar que no es negativo hablar de los problemas u obstáculos.

7. Una vez que todos los grupos presenten sus respuestas, pedir a los participantes que revisen la lista.
 - ◇ ¿Hay algún punto que se repite? Combinarlo.
 - ◇ ¿Hay algunos temas de importancia para el grupo y que no fueron incluidos? Pedirle a los participantes que agreguen esos temas.
 - ◇ ¿Hay acuerdo entre los presentes? Si las percepciones y opiniones son diferentes es importante reconocerlas y reflexionar sobre el punto de vista de los demás.
8. Descansar durante 15 minutos.
9. Resumir lo que se ha discutido hasta ahora:
 - ◇ La misión de la organización es. . . .
 - ◇ Los objetivos de la organización son. . . .
 - ◇ Los programas de la organización son. . . .
 - ◇ El grupo quisiera que se avanzara en las siguientes direcciones. . . .
 - ◇ Se perciben como obstáculos principales los siguientes. . . .
 - ◇ Se necesita lo siguiente para avanzar en la dirección deseada. . . .



10. Priorizar los problemas. Se trabaja en grupos pequeños para identificar los tres problemas más importantes en orden decreciente.
11. ¿Cuáles de estos problemas son externos y cuáles son internos?; ¿qué problemas constituyen una combinación de factores internos y externos?; ¿qué medidas puede tomar el grupo para mejorar la situación?
12. ¿Qué tipo de medidas requieren los problemas indicados?; ¿qué problemas señalan la necesidad de capacitación (marcar con la letra C) y cuáles reclaman otras medidas?
13. Presentar y repartir la Hoja B: "Lluvia de ideas" para crear una lista de posibles medidas y soluciones a los problemas.



HOJA B: LLUVIA DE IDEAS

La "Lluvia de ideas" es una técnica mediante la cual los miembros de un grupo comparten espontáneamente sus ideas, sobre posibles formas de enfrentar un problema. El propósito es reunir la mayor cantidad posible de ideas. Los participantes deben sentirse desinhibidos y actuar con naturalidad.

(Adaptado de Tubbs, A Systems Approach to Small Group Interaction, 1978.)

PASOS A SEGUIR

1. Cada participante escribe, individual y rápidamente (dos a tres minutos), una lista de temas a tratar, utilizando los siguientes lineamientos:
 - ◊ Deje de lado una actitud de autocrítica y evaluación y "trate lo que sea."
 - ◊ No reprima las ideas ni detenga el proceso asociativo en el pensamiento.
 - ◊ Libere la imaginación. Cuanto más locas sean las ideas, mejor.
 - ◊ Piense tantas ideas como pueda. Cuanto más ideas se tengan para elegir, más posibilidades habrá de encontrar aquellas que sean valiosas.
2. Cada participante escriba en el papelógrafo una idea completa frente al grupo, procurando combinarla y mejorarla con las ideas de los demás.
3. Se hace una evaluación en una sesión posterior.
4. Se trata cada idea con una actitud positiva.
5. Aplicar gradualmente la crítica.

ACTIVIDAD DOS: LA PIRAMIDE: PROBLEMAS DE PARTICIPACION EN LA ORGANIZACION

OBJETIVOS

Compartir las experiencias de participación en la organización.

Identificar obstáculos a la participación en grupos de base.

MATERIALES

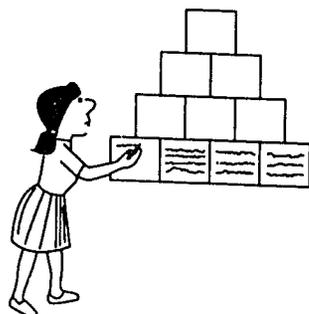
- Lápices
- Tres tarjetas por participante
- Un papelógrafo por grupo con un diseño de pirámide (espacio para una base de cuatro tarjetas, una fila de tres tarjetas, otra de dos tarjetas y una tarjeta en la punta)

TIEMPO

Tres horas

PASOS A SEGUIR

1. Se forman grupos de seis a ocho personas.
2. Cada persona elige tres problemas importantes que dificultan la participación en su organización y los escribe en las tres tarjetas.
3. En cada grupo los participantes presentan los problemas que ven en su organización.
4. Cada grupo selecciona diez problemas importantes.
5. Se colocan las tarjetas en la pirámide, con los cuatro problemas más importantes en la base y los menos importantes en la parte de arriba.
6. Se analizan en sesión plenaria, y con mayor profundidad, los problemas más importantes.



OBSERVACIONES

La actividad puede llevarse a cabo con representantes de diversos grupos, o con miembros de una sola organización.

Adaptado de PIIE-CIDE, "La participación en la organización: formación de dirigentes para la conducción de organizaciones", 1986.



ACTIVIDAD TRES: LA PECERA: UN METODO PARA ANALIZAR EL LIDERAZGO

OBJETIVOS

Lograr una mejor comprensión de las formas que toman la interacción y el liderazgo en el grupo.

Analizar cómo y en quiénes se dan las condiciones necesarias para dirigir la discusión y el grupo.

MATERIALES

- 
- Una hoja escrita donde se describe una situación conflictiva o problemática
 - Un listado de comportamientos diversos
 - Un cuestionario sobre el liderazgo observado
 - Papelógrafo
 - Marcadores
 - Lápices

TIEMPO

Una hora y media

PASOS A SEGUIR

Esta técnica se llama “La pecera” porque hay observadores que, desde afuera, miran las acciones de aquellos integrantes del grupo que se encuentran en el medio.

1. El(a) facilitador(a) divide al grupo en cuatro equipos, preferentemente de cuatro a siete personas.
2. Uno de los equipos se sienta en el medio. Se le da la hoja con la situación problemática o conflictiva que van a tener que leer y “resolver” a través de una dramatización.
3. Los otros tres equipos se dedican a observar el funcionamiento del grupo central:

El equipo n°1 observará los patrones de comunicación que se dan adentro del grupo: quién habla con quién, y elabora un diagrama de la discusión. Dibujarán un círculo en el cual se unen con líneas rectas a aquellas personas que se hablan.

El equipo n°2 recibe copias del formulario "Clases de comportamiento". Marcará los tipos de comportamiento observados en la participación de aquellos integrantes sentados dentro del círculo.

El equipo n°3 recibe el cuestionario sobre liderazgo y tendrá que contestarlo, a medida que se desarrolla el ejercicio y una vez que éste haya concluido.

4. El equipo sentado en el medio realiza una dramatización durante unos 10 a 15 minutos, en la cual sus integrantes se enfrentarán con una situación conflictiva y deberán buscar posibles soluciones. No pueden prepararse; sólo podrán leer la situación una vez.
5. Cuando se termina la dramatización, se dan unos 10 minutos para que cada equipo complete sus tareas.
6. Se reintegra el grupo para compartir los resultados obtenidos: el diagrama con el círculo de comunicación, el cuadro de comportamientos y las respuestas al cuestionario sobre liderazgo. El grupo discutirá en sesión plenaria y comentará cada presentación.
7. Luego, el(a) facilitador(a) fomentará el intercambio con las siguientes preguntas:
 - ◇ ¿Fue valioso el ejercicio?; ¿por qué?
 - ◇ ¿Es aplicable a los grupos con los que ustedes trabajan?; ¿por qué?
 - ◇ ¿Qué estilos de liderazgo han observado?; ¿cuáles sirven al grupo y cuáles no?
 - ◇ ¿Por qué sucede esto?; ¿cómo se podría cambiar para mejorar el trabajo grupal?



EJEMPLO DE UNA SITUACION CONFLICTIVA

"Ustedes son miembros del equipo coordinador de un comedor popular. El comedor popular consta de quince familias y, hasta el momento, casi todo parece marchar sobre ruedas. Unicamente tienen un problema: tres de los integrantes del grupo no cumplen con todas las tareas que les corresponden. Esto significa que las otras participantes tienen que cargar con ellas. Estos tres miembros tienen familias muy numerosas y de muy escasos recursos. ¿Qué hacer?"

"Su tarea como coordinadores consiste en crear pautas de comportamiento para resolver este tipo de problemas."

Tienen 15 minutos para resolverlo.

LISTADO DE COMPORTAMIENTOS DIVERSOS

4

INICIA: propone ideas, propone objetivos, define problemas, sugiere procedimientos.

BUSCA INFORMACION: solicita sugerencias, solicita mayor información.

ACLARA: interpreta ideas o sugerencias, aclara confusiones, ofrece alternativas.

INTERCEDE: trata de reconciliar, reduce tensiones, fomenta la búsqueda de alternativas.

FOMENTA: apoya nuevas ideas, responde a las sugerencias de otros, con sus movimientos corporales demuestra interés y/o aceptación.

AGENTE PROVOCADOR: introduce controversias, cuestiona, duda.

CUESTIONARIO SOBRE EL LIDERAZGO OBSERVADO

1. ¿Existe rivalidad entre los participantes?; ¿luchan por dirigir la discusión o el grupo?; ¿afecta a los otros miembros del grupo?; ¿cómo?
2. ¿Qué método emplean los miembros del grupo para hacer valer sus opiniones?
3. ¿Cuál es la reacción de los otros miembros?
4. ¿Se trata de tomar la decisión por mayoría, a pesar de que varios miembros no están de acuerdo?
5. ¿Se han tomado en cuenta a todos los miembros?; ¿participan todos del proceso de toma de decisiones?; ¿sí?; ¿no?; ¿cuál es el efecto en el grupo?

ACTIVIDAD CUATRO: COMUNICANDONOS CON LAS AUTORIDADES

OBJETIVOS

Aprender, por medio de la práctica, a tratar con las autoridades.

Superar la incomodidad producida por tener que enfrentarse ante personas, generalmente masculinas, de autoridad.

Incrementar la confianza en sí mismo.

MATERIALES

- Tarjetas para hacer las representaciones, donde se indica o describe una de las escenas que aparece al final de la lección



TIEMPO

Una hora y media a dos horas

PASOS A SEGUIR

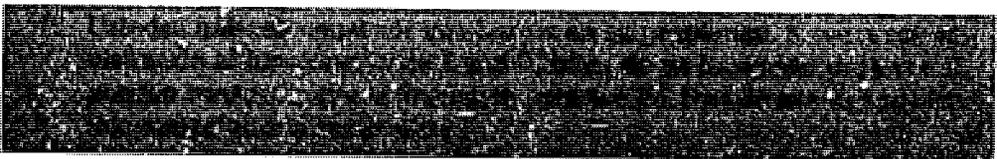
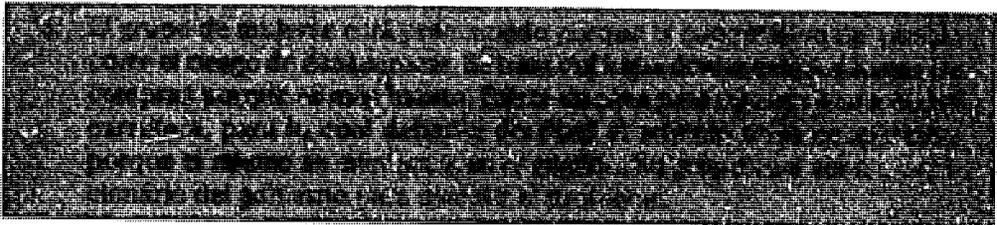
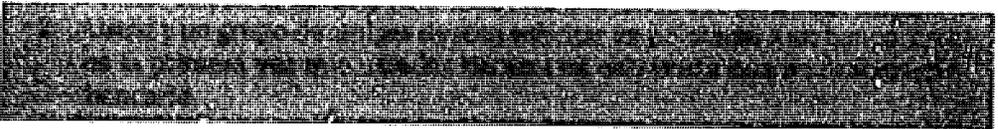
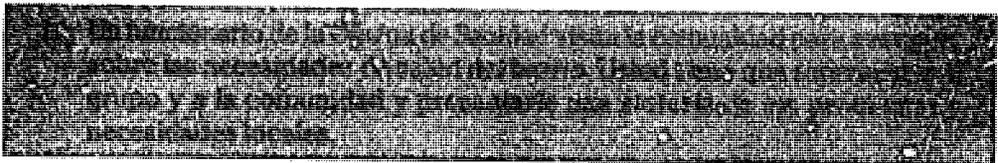
1. El(a) facilitador(a) explica al grupo por qué es importante aprender cómo comportarse en situaciones donde se requiere presentar solicitudes o pedir ayuda a las personas que están investidas de autoridad. Insistir en que aprender a tratar con ellas forma parte del desarrollo del liderazgo.
2. Se forman grupos de cinco a seis personas y a cada una se le entrega una tarjeta donde se describe la escena que deberá representar.
3. Los grupos preparan sus papeles en unos 15 minutos. Se hacen las representaciones en sesión plenaria.
4. El(a) facilitador(a) hace las siguientes preguntas al finalizar la actividad:
 - ◇ ¿Cómo se sintieron al representar las escenas?; ¿cómodos?; ¿nerviosos?; ¿confundidos?
 - ◇ ¿Qué sucedió durante cada representación? Los participantes de la representación que está siendo discutida, no deben responder.
 - ◇ ¿Qué problemas encontraron al tratar de comunicarse con personas con autoridad?
 - ◇ ¿Han sentido ustedes lo mismo en circunstancias similares? Por favor, expliquen.

- ◇ ¿Qué debemos recordar cuando nos reunimos con una persona que tiene autoridad? Hacer una lista.

5. Si los participantes desean continuar con esta actividad, ya sea en esta sesión o en sesiones posteriores, el(a) facilitador(a) presentará los siguientes problemas y pedirá a cada grupo que examine uno:

- ◇ ¿Qué harían ustedes si no pudiéramos continuar con nuestro proyecto o trabajo porque un funcionario del gobierno está entorpeciendo nuestro trabajo?
- ◇ ¿Qué podríamos hacer para obtener el apoyo de las autoridades que por principio se oponen a nuestra idea o proyecto?
- ◇ ¿Qué debemos hacer, en el caso de ser mujeres, para ganarnos el apoyo de los hombres?
- ◇ ¿Qué podríamos hacer en el caso de que las autoridades dudasen de nuestra habilidad para llevar adelante nuestro proyecto?
- ◇ ¿De qué manera podríamos ayudarnos mutuamente para tratar de una manera más efectiva con la autoridad?

REPRESENTACIONES SUGERIDAS



CASO UNO: UNA ORGANIZACION FORTALECIDA EN RIO BRAVO

PEP comenzó a trabajar con el grupo de mujeres de Río Bravo en el mes de febrero de 1988. El municipio, una comunidad de alrededor de 10. 000 personas, está ubicado en la zona de la costa sur guatemalteca, en el departamento de Suchitepéquez.

El grupo de mujeres está dividido en tres subgrupos: costura, crianza de pollos y reparto de alimentos, los cuales desarrollan sus actividades en torno a la Iglesia Católica de la localidad. Son, en su gran mayoría, mujeres ladinas con un alto porcentaje de madres solteras. Un 60 % son arrendatarias de las casas que habitan y, en un alto número, trabajan en forma temporal en las fincas cañeras de los alrededores donde, a falta de otras fuentes de trabajo, cortan caña de azúcar o realizan labores de fertilización o desmonte.

Ellas participaron en las sesiones de capacitación en un promedio de sesenta personas. En un período de trabajo inicial las mujeres, 85 % analfabetas, lograron incrementar la confianza en sí mismas, mediante la utilización de diversas técnicas que les permitieron valorizar su trabajo y su participación dentro de la organización.

Luego se dieron cuenta que era necesario conocer a fondo el trabajo que se realizaba en la comunidad; el conocimiento de los servicios existentes les ayudaría a saber qué se podía exigir. Las mujeres enviaron entonces invitaciones a personalidades de la vida pública local: el jefe de policía, el alcalde, el encargado de cultura, el encargado del Centro de Salud.

Organizaban charlas todos los viernes. Mandaban un comité de tres personas a invitar a los oradores. Hasta ahora han concurrido: el encargado de combatir la malaria, el encargado del trabajo contra la rabia y el alcalde. La visita de este último fué particularmente estimulante para el grupo, ya que implicaba un reconocimiento implícito de su importancia como grupo.

El formato de las charlas fue decidido por el grupo: una presentación seguida de un período de preguntas y respuestas. A partir de este proceso, las mujeres han incrementado la confianza en sí mismas y se proyectan como una organización cada vez más sólida.



CASO DOS: UNA PRACTICA DE VIDA ORGANIZATIVA

En 1988 se inició en la zona sur de Honduras un proceso de capacitación, en el cual participaron 18 hombres, pertenecientes a nueve grupos campesinos. Algunos de ellos eran dirigentes.

Con el objeto de coordinar las actividades educativas, decidieron crear una organización interna, denominada "Empresa Educativa: Unión y Esfuerzo". Su funcionamiento es reglamentado por sus mismos integrantes, estableciendo que las elecciones para elegir a la dirigencia de la organización, se debe dar cada seis meses. El motivo se basa en el hecho de que los 18 tienen capacidad para ser elegidos; para aprender a tomar decisiones; resolver problemas y administrar los escasos recursos con los que cuentan.

Ellos revisan constantemente los objetivos y los planes de trabajo de la empresa, para no desviar sus esfuerzos. Los procesos electorales son honestos, pues saben que serán dirigentes en algún momento y procuran cumplir con sus responsabilidades. Si la Junta Directiva no cumple con su labor, los asociados se encargan de hacer las llamadas de atención correspondientes.

La "Empresa Educativa: Unión y Esfuerzo" demuestra un proceso de educación dinámico, el que todos los campesinos, allí formados, tratan de poner práctica en sus propias organizaciones de base. Siendo dirigentes o no, todos ellos se interesan porque las decisiones sean compartidas, sin centralizar el poder en el presidente de la organización.

No hay que negar que existen problemas ya que los dirigentes se sienten amenazados en sus posiciones y temen perder el poder. Pero la reacción de los miembros no es la de provocar enfrentamientos, sino de luchar por convencerlos acerca de las ventajas de mostrar actitudes activas y no pasivas, teniendo de lado al resto de los compañeros.

Ellos están también concientes de que el proceso electoral es sólo un aspecto o una etapa del proceso educativo; y que la participación debe darse siempre: decisiones sobre las cosechas; compra de materiales; solicitudes de crédito; repartición de utilidades; entre otros.



CASO TRES: EL EJEMPLO DEL PERIODICO MURAL EN PEREZ ZELEDON

Un grupo de mujeres de la comunidad de Palmares de Pérez Zeledón, ubicado al sur de Costa Rica, llevan a cabo proyectos productivos y manejan un fondo rotativo a través de un sistema de bancos comunales.

Al comienzo, los problemas del grupo giraban en torno a una comunicación inadecuada: las dirigentas no expresaban a las demás sus ideas; se quejaban de que el grupo se encontraba estancado, pero no proponían ninguna alternativa; los problemas no eran discutidos ni analizados.

Al empezar la capacitación, empieza paulatinamente a existir una comunicación más abierta y fluida entre las mujeres tanto para la toma de decisiones como para la expresión de sus conocimientos y propuestas.

Conforme avanza el proceso, las mujeres se dan cuenta de que esta nueva práctica de comunicación no termina en el grupo sino que es también su responsabilidad proyectarla al resto de la comunidad.

Como consecuencia, surge la idea de conseguir un espacio en la pared de la escuela que funcione como un Periódico Mural. Allí el grupo y los miembros de la comunidad podrán informar y ser informados.

Como una forma de profundizar en ciertos aspectos teórico-prácticos de la comunicación y con el objetivo de clarificar dudas posibles, se realizó una serie de talleres. Cada taller trató de responder a una de las preguntas siguientes:

- ¿Qué tipo de comunicación queremos para nuestra comunidad?
- ¿Cómo va a ser la estructura del periódico mural?
- ¿Serán los mensajes claros y concisos?
- ¿Cuál será el uso de la ilustración?
- ¿Será el medio informativo y/o educativo?

La puesta en práctica de este medio de comunicación fue importante no sólo para transmitir información sino como instrumento de solidaridad y apoyo entre el grupo y la comunidad. Por ejemplo, cuando se presentó el caso de una cosecha de frijoles que debía ser recolectada en pocos días, el grupo pidió apoyo a la comunidad a través de él, obteniendo una respuesta positiva de una gran cantidad



de personas, sobre todo jóvenes. Al final, el grupo dió una pequeña parte de la cosecha para el fondo comunitario, y realizó una pequeña fiesta para las personas que habían cooperado.

La experiencia siguió dando frutos y las mujeres sentían que la comunicación debía trascender a través de otros bancos comunales hacia otras comunidades. El grupo era conciente de la importancia de intercambiar situaciones y conocimientos referidos a la producción y a la organización. La primera iniciativa fue realizar un taller de intercambio con otros dos bancos comunales de la región para plantearles la inquietud y pedirles apoyo. Allí se discutieron algunos puntos:

- ¿Por qué necesitamos un medio de información?
- ¿Qué queremos informar?
- ¿Cómo lo vamos a hacer?
- ¿Quiénes vamos a participar?
- ¿A quiénes les va a llegar la información?
- ¿Cada cuánto tiempo?
- ¿Quiénes recogerán la información?
- ¿Quiénes la elaborarán?
- ¿Quiénes la distribuirán?
- ¿Qué se necesita para llevar a cabo el proyecto?
- ¿Qué funciones y responsabilidades asumirán los participantes?
- ¿Cómo ampliarán el impacto de la información?
- ¿Cómo evaluarán el trabajo realizado?

Luego de la reflexión realizada, concluyeron que un boletín era la mejor opción para comunicar a 30 bancos comunales entre sí. Era imprescindible que este boletín, aun cuando no fuese técnicamente muy elaborado, respondiera a las inquietudas y necesidades de los beneficiarios.

Debido a la escasez de recursos económicos, decidieron que la elaboración, diseño, tiraje y distribución del mismo estuviera bajo su responsabilidad, y que la obtención de la información correspondiera a los técnicos y promotores de la Fundación de Integración Campesina, que eran quienes les daban apoyo.

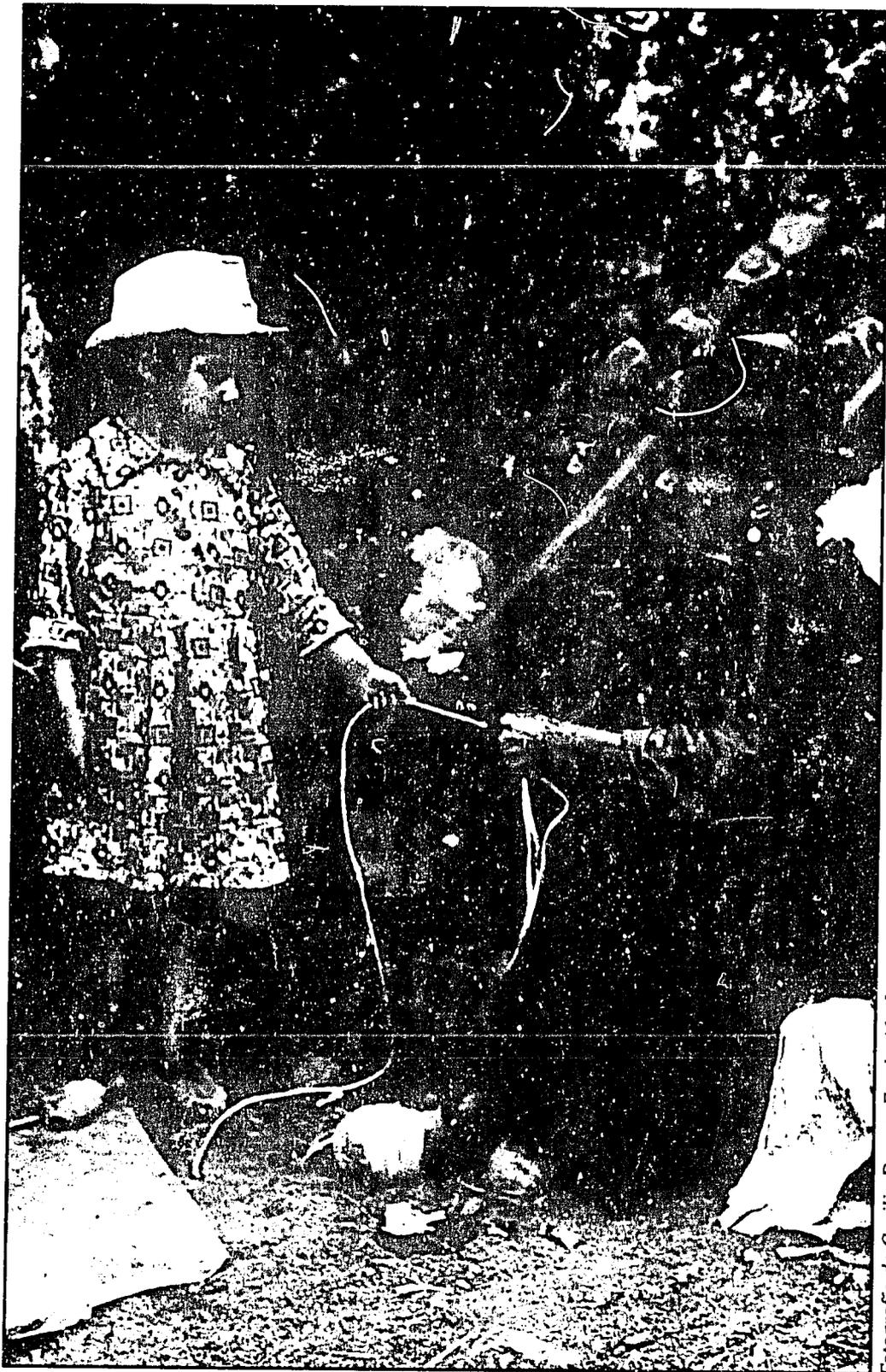
Para cubrir gastos de tinta y papel, se cobraba el costo mínimo. Por último, para agilizar la producción de este boletín, consiguieron un polígrafo manual, que además era utilizado por niños y maestros de la Escuela del Pueblo.



El boletín se editó en dos oportunidades, los integrantes de los bancos se mostraron muy interesados, pero era difícil que enviaran constantemente información y, además, los técnicos encargados de reunir la información no se comprometieron con la tarea, lo que dificultó los posteriores tirajes. A pesar de todos estos obstáculos, los grupos quedaron motivados para el intercambio y la ayuda mutua.

Algunos dirigentes de los grupos se comprometieron a reunirse con frecuencia con el fin de compartir sus experiencias y, allí mismo, escribir un pequeño informativo que sería llevado a sus respectivas comunidades.





Fotografía de Cecilia Duque, Fundación Interamericana.

Capítulo 5



LA RECUPERACION DE LA IDENTIDAD HISTORICA Y CULTURAL DE LA COMUNIDAD

INTRODUCCION

¿QUE ES RECUPERAR LA IDENTIDAD HISTORICA Y CULTURAL DE UNA COMUNIDAD?

¿POR QUE ES IMPORTANTE LA IDENTIDAD HISTORICA Y CULTURAL DE UNA COMUNIDAD?

¿COMO SE RECUPERA LA IDENTIDAD HISTORICA Y CULTURAL DE UNA COMUNIDAD?

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

TECNICAS Y ACTIVIDADES

Técnicas: Cuatro formas de usar el arte y la cultura para educar
Actividad uno: El rompecabezas cultural
Actividad dos: Construyendo un cronograma histórico

ESTUDIOS DE CASOS

Caso uno: Cómo una comunidad reconoció el origen de su nombre
Caso dos: Mujeres trabajadoras bolivianas a principios del siglo
Caso tres: Una experiencia en la historia comunal de Astúa Pirie
Caso cuatro: Dos experiencias de ANACH, organización campesina:
El uso del teatro para la animación grupal
Valorizando a las personas de la tercera edad

111

INTRODUCCION

Toda comunidad cuenta con tradiciones e historia propias; en ellas se encuentran las raíces que le dan vida particular. Sus habitantes, sus características étnicas y culturales, las circunstancias y condiciones que los llevaron a ese lugar, así como las grandes y pequeñas vivencias acumuladas en el tiempo, van conformando la identidad de la comunidad.

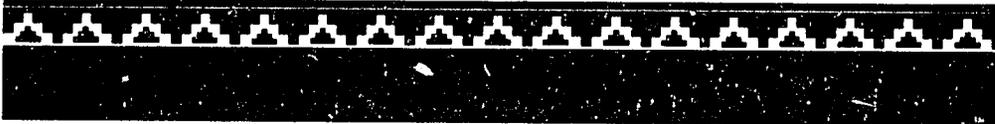
Sin embargo en la sociedad moderna operan poderosos factores de cambio que van borrando y relegando al olvido el perfil cultural y la historia de cada comunidad. Algunos de estos factores que van debilitando el sentido de identidad cultural de la comunidad, son:

- el predominio de los medios de comunicación de masas;
- la falta de acceso a esos medios de comunicación, por parte de los sectores populares;
- la permanente propaganda comercial que impone nuevas modas, estilos de vida y de consumo;
- la influencia de culturas ajenas a la comunidad;
- la indiferencia ante la expresión de las minorías étnicas;
- la creciente centralización política y administrativa.

En este quinto capítulo, se describen diferentes actividades que pueden permitir la organización de ideas, en torno al rescate de la memoria popular de una comunidad. Esto significa buscar las raíces histórico-culturales de un pueblo, desde el punto de vista de la misma comunidad.

Su objeto es redescubrir el potencial comunitario para lograr la autonomía y la autosuficiencia material, espiritual y política.

Redescubrir, en este contexto, no quiere decir glorificar el pasado sino cuestionarlo. La idea de este ejercicio mental es buscar la identidad de la comunidad como tal. Una vez encontrada



ésta y concebida una forma de ver la historia como una respuesta ante lo “oficial” o lo “tradicional”, la comunidad será capaz de participar, gestando un proyecto en el que esa comunidad es protagonista de su historia.

Frecuentemente, la historia oficial y nacional elimina la historia particular u oral de la comunidad. Aquella historia que no está escrita sino que permanece en la memoria popular del pueblo o comunidad.

Una comunidad sin conciencia de su historia local o popular, podría estar condenada a ser sólo observadora pasiva de su acontecer. Al contrario una comunidad con conciencia de su historia popular, puede cuestionar su pasado y su presente, y participar activa y certeramente en la construcción de su futuro.

Esta tarea es un desafío, porque la comunidad no es homogénea. Entonces redescubrir es también entender la dinámica comunal, de sus grupos étnicos, clases sociales, cultura y tipo de economía.



¿QUE ES RECUPERAR LA IDENTIDAD HISTORICA Y CULTURAL DE UNA COMUNIDAD?

Recuperar la identidad histórica y cultural, “memoria popular” o “historia desde abajo” es un proceso en el cual se alienta a la comunidad a examinar su pasado para:

- recordar y evaluar el pasado;
- analizar y cuestionar sus valores;
- divulgar los triunfos y aprender de ellos; y
- desafiar el futuro para proyectarse en él.

A través de este proceso la comunidad:

recupera su memoria popular, es decir su capacidad de reconstruir la historia no escrita o “historia oral”; aquellos hechos y vivencias que la historia oficial no toma en cuenta o subestima;

rescata su identidad cultural al descubrir quienes la conforman, por qué y a dónde se dirigen;

escribe su historia oral e interpreta su pasado; y

discute en su propio lenguaje su visión real del pasado, utilizando su historia oral o memoria popular.

Este proceso de redescubrimiento y revisión crítica del pasado comprende dos aspectos muy importantes: el histórico y el cultural.

El aspecto histórico implica desafiar la historia escrita oficial. Recuérdese que la sabiduría popular dice: “A menos que aprendamos de nuestra propia historia, estaremos condenados a repetir nuestros errores.”

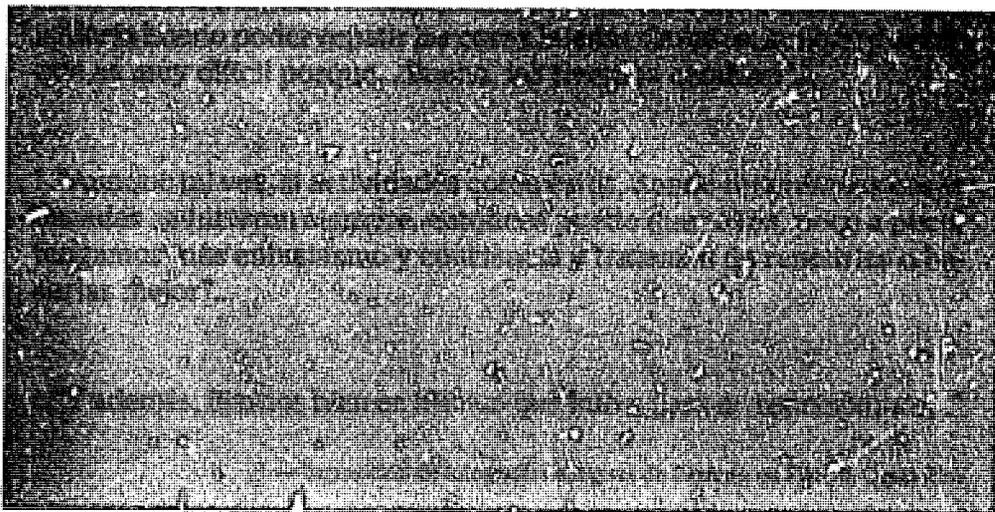
La reconstrucción de la historia oral es más que una metodología de participación; es un “ejercicio colectivo de desalienación que hace una comunidad.” Los problemas, preocupaciones y motivaciones de las generaciones pasadas; y los resultados que lograron con sus esfuerzos, pueden enseñar mucho a las nuevas generaciones que luchan por mejores condiciones de vida.

El aspecto cultural comprende las tradiciones, valores, creencias, ritos y prácticas sociales y religiosas de un pueblo. A menudo este aspecto se expresa en la forma de vestir; la música y las canciones; la alfarería y artesanía; los cuentos y poemas; la pintura y la danza.

Pero la cultura es más amplia y se expresa en lo que las gentes hacen y dicen diariamente. Es el conjunto de ideas que cada generación entrega a la siguiente para que esta sepa enfrentar la vida. La nueva generación, sin embargo, crea sus propias ideas, pues muchas pasadas ya no representan los problemas

del presente, y cuestionan la cultura que se les entrega. Esto quiere decir que la cultura no es estática, sino dinámica.

Por otra parte existe en cada comunidad una visión del mundo donde algunos aspectos culturales son más permanentes que otros. Tampoco significa que todo lo que se recibe del pasado es bueno, pues repetir sin evaluar sería negar el carácter dinámico y cambiante de la cultura. Aprender sin criticar, podría llevar a producir errores.



¿POR QUE ES IMPORTANTE LA IDENTIDAD HISTORICA Y CULTURAL DE UNA COMUNIDAD?

La recuperación de la identidad histórica y cultural oral contribuye a unir al grupo y a la comunidad; a fortalecer la solidaridad humana y proyectarse hacia la necesidad de organizarse.

A través del rescate de la historia oral y la capacidad de autoconocimiento, una organización o comunidad inicia un proceso para:

- reafirmar la identidad amenazada;
- aprender del pasado y entender el presente;
- llevar a cabo un ejercicio colectivo de desalienación;
- estimular la autovaloración;
- alentar la creatividad y su expresión popular; y
- motivarla a la acción.

Es importante examinar cada uno de estos aspectos para comprender el papel que cumple el rescate de la identidad histórica y cultural de la comunidad, en la capacidad de acción de un grupo u organización.

REAFIRMAR LA IDENTIDAD INDIVIDUAL Y COLECTIVA AMENAZADAS

La reafirmación de la identidad individual y colectiva es uno de los procesos indispensables en todo programa de educación para la participación.

La autoafirmación de la identidad étnica y cultural, refleja la autoestima y la confianza en sí misma que tiene una persona, un grupo o una comunidad. A esto se refiere la educadora popular y poeta de la República Dominicana, Angela Hernández, cuando señala:

Si una mujer se siente fea porque es mulata, porque tiene pelo crespo; si ella no se identifica con sus raíces culturales, con su fisonomía caribeña; si siente que su manera de hablar no es la apropiada; si considera que el color de su piel no es hermoso; si cree que sus tradiciones e imágenes son inferiores; bueno todo esto mediatiza todas sus relaciones, tanto en el plano personal como en el plano social. Se trata de un obstáculo enorme. Por eso es que el trabajo cultural de la educación popular es un factor altamente dinamizador, que beneficia al país en su conjunto.

Por otro lado, al reafirmarse en su identidad individual, es más factible que un individuo reconozca la comunidad de intereses que lo unen con las personas de sus mismas características étnicas, culturales, y sociales.

APRENDER DEL PASADO PARA ENTENDER EL PRESENTE

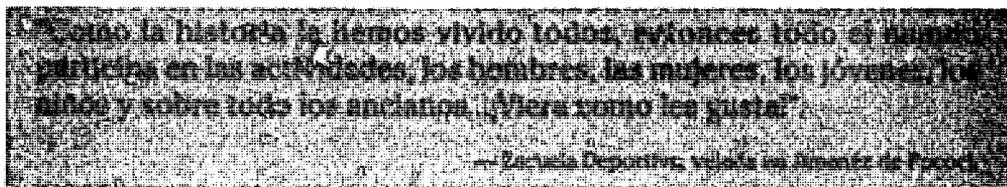
A las personas les gusta ahondar en el pasado; les interesa recordar sus experiencias, vivencias y motivaciones. Es pues a partir de ese conocimiento histórico que se puede entender los problemas del presente, sus causas y efectos.

Al vislumbrar con mayor profundidad las fuentes históricas de su situación actual, la comunidad puede visualizar con mayor claridad las posibilidades que el presente le ofrece. Por otra parte, al volver atrás la mirada, la comunidad puede reconocer aquellos mitos, prejuicios y experiencias negativas, que provocaron problemas en el pasado y que todavía le afectan. Esto es especialmente importante cuando se trata de identificar los prejuicios y estereotipos que limitan la participación activa de la mujer.

LLEVAR A CABO UN EJERCICIO COLECTIVO DE DESALIENACION

Cualquier miembro de la comunidad, independientemente de su sexo o edad, puede incorporarse a esta tarea de desalienación. Niños, jóvenes, adultos, ancianos, hombres y mujeres, tienen un papel importante que jugar en la recuperación de las raíces históricas y culturales de su comunidad.

Por ejemplo, los mayores se pueden incorporar para contar sus experiencias, compartir anécdotas y recordar eventos, probablemente desconocidos u olvidados por el resto de la comunidad. Este proceso de rescate histórico y cultural permite su integración a la vida social y su valoración en su papel de ancianos. A su vez la comunidad cuestionará su creencia en la sociedad que creó las condiciones para su marginación.



PROMOVER LA AUTOVALORACION

Cuando la comunidad conoce y valora su historia; cuando reconoce el hecho de que aquello que poseen es producto de su propio esfuerzo; entonces recupera la confianza en sí misma y en su capacidad.

Al revisar el pasado, es posible identificar las luchas vividas y la contribución de cada grupo étnico y social al bienestar y progreso de la comunidad.

ALENTAR LA CREATIVIDAD COMO EXPRESION POPULAR

El modo de expresar las alegrías y tristezas; sueños y esperanzas; acontecimientos importantes en la vida familiar y social — nacimientos, bodas, defunciones, cosecha, aniversarios, festejos, entre otros — constituye una manifestación importante de la cultura popular.

Si una comunidad redescubre y valora estas diversas formas de expresión cultural, recuperará la palabra y la voz perdidas. Este rescate histórico y cultural permite el desarrollo de la capacidad de expresión que tiene un pueblo, utilizando diversos medios y canales artísticos, recreativos, culturales y religiosos. Sus frustraciones y anhelos encuentran así diversos canales de comunicación: el teatro, la música, las procesiones religiosas, la pintura y los juegos.

MOTIVAR A LA COMUNIDAD PARA QUE ACTUE

El orgullo por la propia historia y cultura, es un estímulo importante para participar activa y creativamente en la vida social y política de una organización, comunidad, región o país. Cada quien tiene experiencias útiles que puede aportar, pues han formado parte de su historia personal.

En Astúa Pirie Cariari, Pococí de Costa Rica: "El grupo estaba desmotivado, sin ganas. Pero cuando empezamos a hablar de cómo había nacido el grupo, qué nos unía, las primeras cosas que hicimos, esos recuerdos ayudaron a que el grupo se fortaleciera y volvieran unos que no habían vuelto."

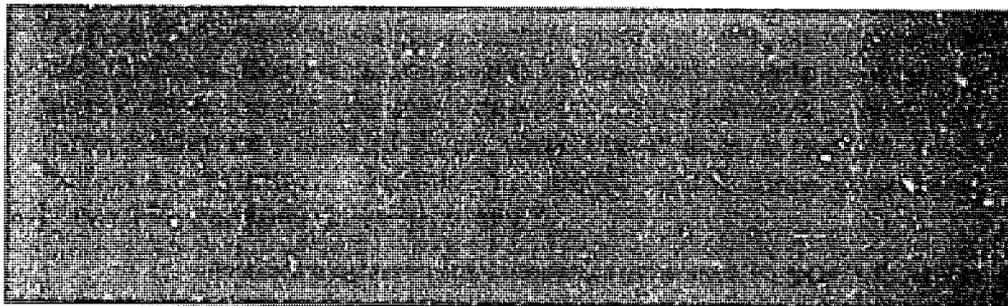


En suma se puede decir que la recuperación de la identidad histórica y cultural de la comunidad, es una lucha que:

- refuerza la identidad individual y colectiva;
- fortalece la confianza en las propias fuerzas;
- valoriza el conocimiento popular;
- devuelve el sentido a la acción, al extraer enseñanzas de la historia pasada; y
- permite que la comunidad se transforme en participante activa en la vida social, presente y futura del país.



¿COMO SE RECUPERA LA IDENTIDAD HISTORICA Y CULTURAL DE LA COMUNIDAD?



Al igual que en el diagnóstico participativo, la recuperación de la identidad histórica y cultural es un proceso de investigación de la realidad.

Recuérdese que se trata de una investigación que:

- tiene un carácter participativo;
- sirve para desarrollar la capacidad de investigación del grupo; y
- se apoya en los conocimientos y recursos disponibles en la localidad, con el objetivo de comprender y analizar críticamente el pasado.

Al tratar de rescatar su identidad histórica y cultural, el grupo actúa como si deseara resolver un misterio:

- ◇ ¿Por qué esta comunidad se llama “Daniel Flores”, por ejemplo?
- ◇ ¿Cómo llegaron nuestros padres a ocupar este terreno?
- ◇ ¿Cuáles fueron sus objetivos iniciales?

- ◊ ¿En qué situaciones se han organizado los habitantes y con qué propósitos?
- ◊ ¿Qué hicieron para construir la iglesia, la escuela y el comedor?
- ◊ ¿Quiénes les dieron apoyo y qué tipo de ayuda recibieron?
- ◊ ¿Qué dificultades tuvieron?
- ◊ ¿Qué logros alcanzaron?

Para rescatar la identidad histórica y cultural de la comunidad, el grupo puede dar los siguientes pasos:

PASO 1 ESTABLECER EL TEMA GENERAL DE INTERES Y LA RAZON PARA INVESTIGARLO

Los grupos pueden tener distintos temas de interés y sus razones por las cuales es importante averiguar más sobre ellos:

Area de interés:	¿Por qué es importante?
Caso 1: Conocer sobre la historia y fundación de la comunidad.	Crear bases para una mayor unidad en el grupo.
Caso 2: contribución de las mujeres en los primeros tiempos de nuestra comunidad.	Vencerá los temores a la participación, con el ejemplo de las abuelas.

Con base en estos ejemplos, cada grupo decide los aspectos específicos que le interesa profundizar.

PASO 2 DEFINIR COMO SE REALIZARA LA INVESTIGACION

El grupo participante definirá la manera de obtener la información que se busca. Algunas formas son, entre otros:

- ◊ entrevistas a los más ancianos; recopilación de fotografías antiguas;
- ◊ análisis de las leyendas locales transmitidas de generación en generación;
- ◊ verificación de la información contenida en los registros y archivos municipales;
- ◊ las técnicas de diagnóstico, vistas en el capítulo primero.

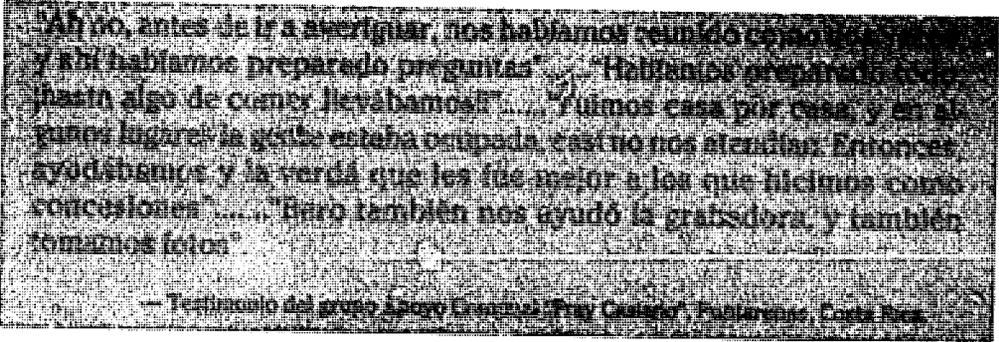
PASO 3

SELECCIONAR AL EQUIPO DE INVESTIGACION Y DETERMINAR LOS RECURSOS Y LA CAPACITACION

El grupo participante puede designar un equipo responsable de la investigación. Este equipo tras determinar los recursos necesarios para llevar adelante aquella, puede capacitarse en el uso de las técnicas de investigación mencionadas anteriormente.

PASO 4

RECOPIACION DE LA INFORMACION



... "Ahí no, antes de ir a averiguar, nos habíamos reunido como grupo y ahí habíamos preparado preguntas" ... "Habíamos acordado ir hasta algo de comer, llevábamos" ... "Fuimos casa por casa y en algunos lugares la gente estaba ocupada, casi no nos atendían. Entonces evadimos y la verdad que les fue mejor a los que hicimos como concesiones" ... "Pero también nos ayudó la grabadora, y también tomamos fotos"

— Testimonio del grupo Abajo Cuentos (Fog Cuentos), Puntarenas, Costa Rica

Utilizando las técnicas de investigación, el grupo recopila la información necesaria.

PASO 5

ANALIZAR Y ORGANIZAR LA INFORMACIÓN

El grupo se reúne para compartir los testimonios y la información obtenidos y profundizar y reflexionar sobre ellos.

Posteriormente se busca, colectivamente, la forma más apropiada de sistematizar la historia y comunicarla a otros grupos. Puede ser un folleto, una obra de teatro, una exposición, una velada cultural o un concurso de cuentos.

PASO 6

COMPARTIR Y DIVULGAR LA INFORMACIÓN

Cuando el grupo da a conocer los resultados de su esfuerzo por descubrir las raíces históricas y culturales de la comunidad, ya sea a través de un concurso o una exposición, suele suceder que en la memoria colectiva afloran otros detalles y recuerdos. El proceso de rescate de la identidad histórica y cultural adquiere un carácter continuo cada vez más profundo.

Un buen ejemplo del procedimiento a seguir es la experiencia de la comunidad de Jiménez de Poac en Costa Rica, durante la organización de una Exposición de Fotografías Antiguas.

Una de las participantes en la Comisión Organizadora de la Exposición de Fotografías Antiguas, cuenta su experiencia:

"En nuestra comunidad de Jiménez, surgió una gran inquietud en alguna gente por rescatar nuestra cultura. Tras reunirnos para discutir distintas alternativas, se mostró mucho interés, principalmente en una exposición de fotografías antiguas de nuestro pueblo.....Para esto, se formó una comisión donde se comprometieron a recoger en algunas casas fotografías antiguas. Se lograron reunir aproximadamente cincuenta fotos. De éstas se seleccionaron cuarenta fotos para la exposición.....Luego, nos reunimos para elaborar un mural para posteriormente exponerlas. Hubo mucha discusión. Algunas sugerían que era mejor poner un letrero de cada foto. Otros opinaban que era mejor exhibirlas sin ningún comentario, ya que era muy difícil conseguir datos sobre los distintos personajes que aparecían en ellas. Sin embargo, gracias a los testimonios de algunas personas de esa época, logramos conseguir ciertos datos concretos, los cuales fueron expuestos al pie de cada fotografía".

"Como dato curioso de todo esto, recuerdo que no todas las fotografías tenían este comentario adjunto, pero igual decidimos exponerlas. Durante la exposición, la misma gente que asistió, se encargó de dar un testimonio concreto de las fotografías restantes."





CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

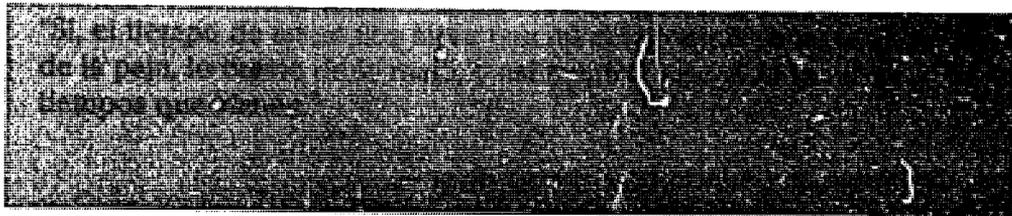
Comprender que el alma de una comunidad es su historia y su cultura.

Si los facilitadores y promotores comprenden claramente la trascendencia del proceso de redescubrimiento y rescate de las raíces históricas y culturales de la comunidad, tendrán la capacidad necesaria para fomentar de modo creativo este proceso.

Reconocer que no todas las tradiciones son buenas.

Las experiencias pasadas no siempre fueron las mejores, y no todas las tradiciones son buenas. Es preciso reivindicar el pasado pero sin glorificarlo ciegamente. Por eso este proceso de rescate de la identidad debe ser crítico, recuperando aquellas tradiciones que fortalezcan la solidaridad y capacidad de acción de la comunidad, pero superando otras que promueven relaciones de subordinación.

En la comunidad de Jiménez de Pococí en Costa Rica, tras rescatar y recopilar juegos tradicionales, un grupo se dio cuenta acerca del carácter machista que muchos en la comunidad tenían, y que reforzaban de manera sutil el papel subordinado de la mujer. Esta actividad sirvió para generar una discusión sobre las maneras, a través de las cuales, se determinan y mantienen los papeles sociales de hombres y mujeres.



TECNICAS Y ACTIVIDADES

TECNICAS: CUATRO FORMAS DE USAR EL ARTE Y LA CULTURA PARA EDUCAR

DRAMATIZACION

La dramatización como una forma de participación, puede involucrar la creatividad del grupo en la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones, a través de la actuación de diferentes personajes. Es una especie de sainete en el que se representa cualquier situación de la vida real. No existe un guión ni un diálogo preestablecido; estos se inventan durante el proceso mismo de la dramatización. Después de la actuación, el grupo de actores y la audiencia analizan, en conjunto, la situación representada.

FOTOCUENTO

El fotocuento utiliza fotografías mediante las cuales se cuenta la historia de un grupo de personas, quienes se hallan en una situación determinada.

A partir de un taller de dos a tres días de duración, el grupo discute las preocupaciones o temas principales, y luego se toman fotos en la comunidad y se procesan. Por último, se decide cómo montar la historia. El fotocuento puede estar acompañado de un diálogo, agregando globos o semicírculos para los diálogos de los personajes.

Opcionalmente si no hay acceso a una cámara, el grupo puede usar revistas y cortar las fotos de ellas para montar la historia. De ese modo, se logra un efecto similar al de un fotocuento.

CANCIONES

Un grupo de participantes puede usar la música de una canción ya conocida, escribiendo una letra que represente un tema de importancia para la comunidad. Trabajando colectivamente, los participantes escriben la letra y hacen uso de su talento musical para después presentar a los demás su creación. Luego, el resto de los participantes puede evaluar los resultados del esfuerzo, planteándose incluso cómo podrían servir para el trabajo concreto del grupo.

RELATOS

Hay distintas maneras de enseñar con relatos y cuentos. Algunos relatos enseñan una lección o moraleja que se declara el final. Pueden ser cuentos fábulas de animales, cuentos imaginarlos de personas o historias verídicas.



Otros relatos no dan respuestas o moralejas sencillas, sino que señalan problemas actuales. Este tipo de cuentos puede inducir a que la gente piense en cuestiones sociales y discuta sobre ellas.

Es posible que en un inicio sea más fácil que un grupo analice los problemas de personajes imaginarios de un cuento, y no hablar de sus propias preocupaciones o de su comunidad. Si empiezan por discutir los problemas que deben enfrentar los personajes de un cuento, pueden enfrentar sus propias dificultades, al comparar las dos situaciones y explorar diversas soluciones.

ACTIVIDAD UNO: EL ROMPECABEZAS CULTURAL

OBJETIVOS

Reflexionar acerca de la cultura popular, su contenido, raíces e importancia.

Percibir los contrastes culturales entre los elementos tradicionales y modernos, tanto rurales como urbanos.

MATERIALES

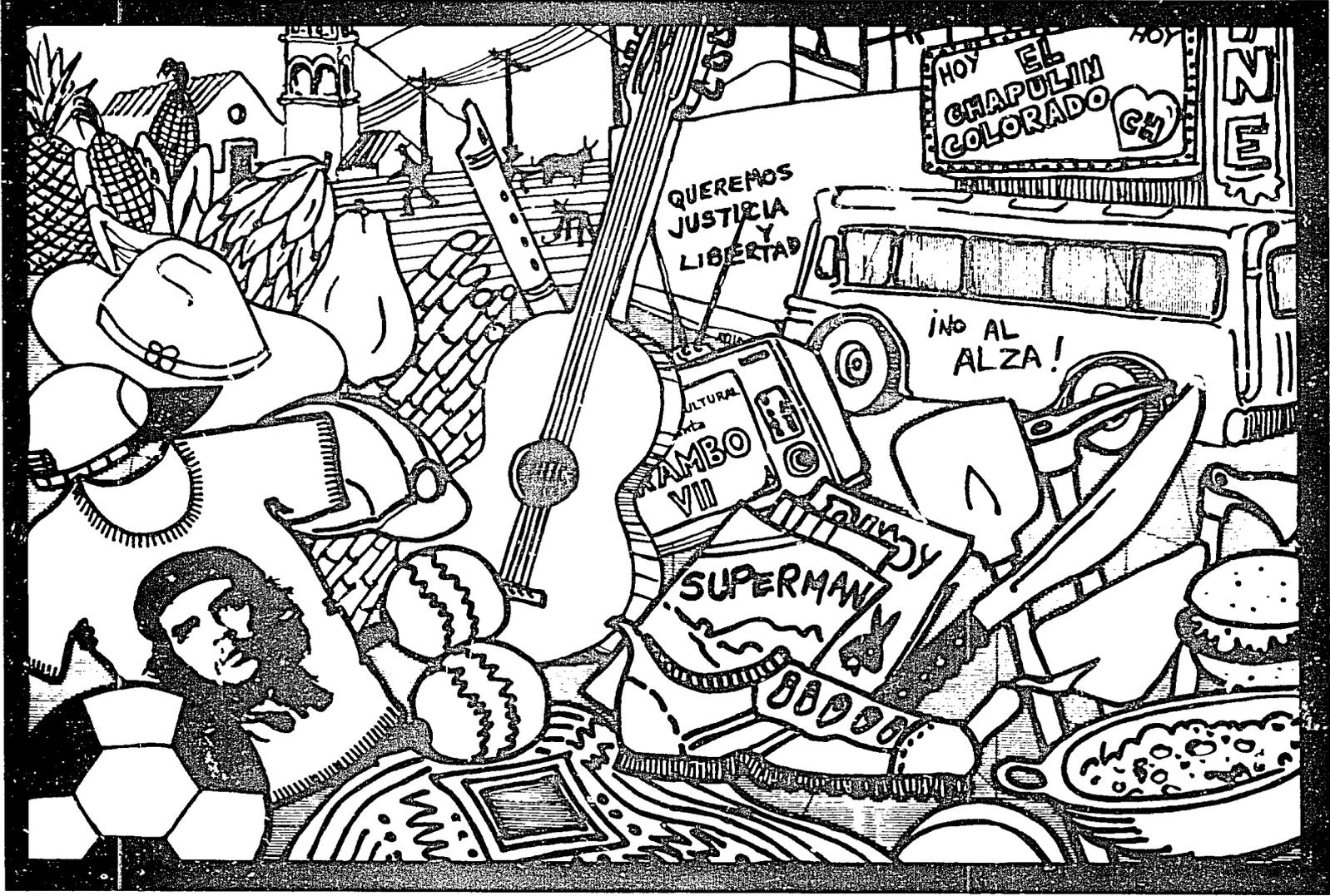
- Un dibujo de un rompecabezas que muestra una mezcla de la cultura urbano-campesina (ver muestra). Una copia del dibujo del rompecabezas por persona
- Un tablero original del rompecabezas. (Tal vez sea necesario volverlo a dibujar, ampliarlo y colorearlo, antes de cortarlo en piezas)

TIEMPO

Una hora y media

PASOS A SEGUIR

1. Colocar las piezas del rompecabezas boca abajo en el centro de la mesa.
2. Solicitar tres voluntarios para armar el rompecabezas.
3. Armar el rompecabezas armado.
4. Repartir las copias del dibujo, entregando una por persona.
5. Analizar el contenido del dibujo. El (la) facilitador(a) puede estimular la discusión con las preguntas que se sugieren a continuación:
 - ◊ ¿Qué ven en el dibujo?; ¿pueden describirlo?
 - ◊ ¿Qué aspectos aparecen contrapuestos? Ejemplos: cultura tradicional y extranjera; vida urbana y rural.



Adaptado del Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, (IMDEC), Guadalajara, México.

- ◊ ¿Existen ejemplos de estos contrastes en su familia, comunidad, país, medios de comunicación, niños, ropa, música, modas, productos importados?
- ◊ ¿Por qué ha sucedido esto?; ¿es un problema?; ¿por qué?. El (la) facilitador(a) debe definir los términos de identidad cultural, raíces históricas, dependencia, entre otros.
- ◊ ¿Qué se ha hecho en la comunidad para revalorar las costumbres nacionales o tradicionales?; ¿qué se puede hacer?

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

- Las preguntas deben ser flexibles.
- Puede partirse de la descripción de un acontecimiento; hablar de alguna experiencia personal en relación con el tema tratado; analizar la raíz de los problemas y la forma de enfrentarlos.



ACTIVIDAD DOS: CONSTRUYENDO UN CRONOGRAMA HISTORICO

OBJETIVOS

Adquirir experiencia en técnicas de diagnóstico, tales como la entrevista oral y el cuestionario escrito.

Dar a conocer la historia de la comunidad desde la perspectiva de quienes la han vivido.

Construir un histograma que registre los eventos y la influencia del pasado sobre el presente.

MATERIALES

- Papel y lapiceros
- Grabadora y tocacasetes (opcional)
- Papelógrafo con el siguiente gráfico
- Marcadores
- Papelógrafo con una definición de "Historia Oral".

A manera de ejemplo:

- ◊ La Historia Oral de una comunidad es el conjunto de eventos que permanecen soslayados y que quedan fuera de la versión oficial escrita y propagada.

- ◇ La Historia Oral está siempre presente en los recuerdos populares de la comunidad, y es transmitida a través de las generaciones.
- ◇ La Historia Oral enfrenta la visión tradicional de los hechos, contestando y superando los diferentes eventos.
- ◇ Una Historia Oral encubierta margina a los pueblos de su capacidad de comprender las raíces de sus problemas. De lo contrario ellos podrían efectivamente enfrentar y cambiar su presente.

TIEMPO

Tres a seis sesiones diarias, dependiendo de la longitud de la investigación y el número de entrevistados.

PASOS A SEGUIR

PRIMERA SESION

1. Es necesario primero que el grupo dé un enfoque a la investigación histórica, es decir, que señale las áreas principales de la misma. Es preferible destacar temas tales como: la historia de una organización; la toma de un terreno tras varios años de lucha; la instalación e influencia de una empresa multinacional en la comunidad.
2. Se ilustra el concepto del cronograma histórico con un ejemplo personal, tomando una hoja de papel y pidiendo que un participante del grupo lo llene con fechas importantes en su vida. Por ejemplo, el año de su nacimiento; la muerte de un pariente; el cambio de hogar; su primer empleo; el nacimiento de sus hijos, y otras fechas.
3. La investigación puede ser realizada mediante una combinación de técnicas: entrevistas con los miembros más viejos de la comunidad; reportajes en periódicos del pasado; libros, folletos y otros documentos antiguos. La técnica de la entrevista es un ejercicio en lo cual todos pueden participar.
4. Se analiza el significado y el valor de la definición de Historia Oral, y su diferencia con la "historia oficial" (usar el papelógrafo).
5. El grupo se divide en equipos de estudio de dos a tres personas. Cada equipo discute su tema y elige a la pareja de entrevistadores.
6. Cada equipo prepara el cuestionario para la entrevista oral. Esta es una lista de preguntas en un formato que facilite el registro de las respuestas. Es preferible evitar las preguntas cerradas ("sí" o "no"), pues no sirven para adquirir gran información que ayude a comprender la situación que se analiza. En caso de utilizar este tipo de preguntas, se debe anotar un "por qué" para conseguir una explicación más profunda de los eventos, antecedentes y causas.



SEGUNDA SESION

1. Una vez el cuestionario listo, se practica en parejas la entrevista para dar seguridad al grupo y verificar si las preguntas son claras o no. Los participantes del equipo pueden rotarse durante la práctica, ofreciendo sugerencias de cambios cuando el lenguaje no sea muy claro o la pregunta no sea fácil de entender.
2. Seguidamente cada grupo de entrevistadores realiza la entrevista, durante una hora, con un(os) miembro(s) de la comunidad según el tiempo disponible, necesidades e intereses. A veces es mejor evitar tomar notas durante la entrevista para no inhibir a la persona, y simplemente grabar o escuchar cuidadosamente.

TERCERA SESION

1. Un representante de cada equipo comparte con todo el grupo la información obtenida en la entrevista oral.
2. Paralelamente el(la) facilitador(a) anota en el gráfico del papelógrafo los acontecimientos importantes y sus fechas. Se puede visualizar así:



	evento		evento		evento
1922		1927		1931	
				1940	
					1947
					1960

También se podría crear un dibujo colectivo de la historia, incorporando símbolos de los distintos períodos.

3. Se sugieren los siguientes puntos de discusión:
 - ◊ ¿Por qué hay diferentes perspectivas y percepciones sobre lo sucedido?
 - ◊ ¿Por qué es que tan pocos conocen la historia de la comunidad, en particular sus luchas y conflictos?
 - ◊ ¿Qué es lo más importante en la historia: las fechas, los acontecimientos, los actores principales?; ¿por qué?
4. Finalmente, el grupo decide si es necesario presentar los resultados de la investigación a otros miembros de la comunidad. De hacerlo, se debe pensar qué tipo de presentación usarán (oral, dramatización, un foro) y cómo van a anunciar y organizar la reunión para que haya una buena asistencia.

CASO UNO: COMO UNA COMUNIDAD RECONOCIO EL ORIGEN DE SU NOMBRE

La comunidad "Lagunas de Daniel Flores" se encuentra a 13 kilómetros de la ciudad de San Isidro de Pérez Zeledón, en el sur de Costa Rica, y cuenta con una población aproximada de 200 personas. La idea de reconstruir la historia de la comunidad surgió de los campesinos que conforman una organización dedicada a proyectos productivos. Sus intereses no sólo eran económicos, sus inquietudes iban más allá. Querían lograr mayor seguridad y confianza en sus acciones y asumir un papel más activo en el desarrollo de la comunidad.

Se realizó un proceso de capacitación para contribuir a la autoafirmación y confianza, necesarias para el desarrollo de un grupo de mujeres que trabajaban en proyectos económicos: cría de cerdos, proyectos arroceros, gallinas ponedoras. El grupo advirtió que había asumido tareas de importancia, como las de llevar adelante sus proyectos y divulgar la experiencia adquirida a otras mujeres. Sin embargo se vió también que era importante "mirar atrás" y darse cuenta de cómo habían llegado a ser lo que eran, y cuál había sido la participación de las familias en la formación de una comunidad nacida hace muchos años.

Mediante dibujos, relatos, testimonios, entrevistas, reuniones y festivales, la comunidad fue recordando y rescatando hechos, cuestionando otros. Se fue asumiendo una actitud crítica frente a la historia. Se logró que muchos otros miembros de la comunidad se sintieran identificados con esta experiencia y fueran incorporándose: niños, jóvenes y ancianos.

Uno de los principales interrogantes que el grupo se planteó, como parte del rescate histórico, fue el origen del nombre Daniel Flores al distrito, y la identidad de ese personaje. Como ningún poblador podía dar una respuesta inmediata, se dieron a la tarea de investigar. Entrevistaron a líderes de la cabecera o cantón al que pertenecía la comunidad. Visitaron al bibliotecario, a empleados municipales, con muchos años de residencia allí, y comprobaron que Daniel Flores había sido una persona adinerada, con muchas tierras y una gran influencia política pero que poco o nada había hecho por el lugar.

¿Qué había sucedido con los verdaderos forjadores de la historia? Sus nombres no habían aparecido nunca, estaban relegados al olvido. Uno de los miembros del grupo dijo:

“En las historias escritas no valoran a los pioneros, a los que sufrieron y lucharon con mayor ahínco; sino al que tiene el poder y el dinero. Es el dinero el que da su nombre a la comunidad”.

El proceso de recuperación histórica continuó desarrollándose; duró aproximadamente seis meses. El trabajo de acción y reflexión implicado, fue muy enriquecedor para todos:

“Toda la historia que hemos dibujado y recogido en un librito es de nuestros hijos ahora, aunque no le cambiemos el nombre a la comunidad, sentimos que su historia es realmente nuestra”....

“El reto es compartir la historia con otros campesinos como nosotros y juntos empezar a hacer nuestra historia;...una historia de verdad que nos dé posibilidades de mejorar y de crecer como lo que somos: campesinos”.



CASO DOS: MUJERES TRABAJADORAS BOLIVIANAS DE PRINCIPIOS DE SIGLO

"¡Que las mujeres no entendemos de política! No es ésta una cuestión de política: es una cuestión de vida o muerte." (1937).

Este es el pensamiento de Petronila Infantes, una de las principales dirigentes de la Federación Obrera Femenina (1920-1949); un hito histórico dentro de la lucha sindical boliviana.

Toda esta historia femenina —perdida en la nebulosa del pasado— fue recuperada por dos integrantes del Taller de Historia Oral Andina (THOA), quienes, pacientemente, mediante testimonios, entrevistas y visitas a los viejos anarquistas bolivianos, lograron reconstruir un período histórico capital dentro de la conformación de los primeros sindicatos bolivianos.

Por su parte el Centro de Información y Desarrollo de la Mujer (CIDEM), trabajó durante bastante tiempo sobre la vida de las mujeres urbanas de diferentes clases sociales; "de lo público y político en lo cotidiano y privado," ubicando la investigación en las primeras décadas del siglo XX.

Con este apoyo de investigación, un equipo de mujeres del THOA, del CIDEM y del Movimiento del Nuevo Cine y Video boliviano, enamoradas de la efervescencia política de la época y, sobre todo, de la valentía de un grupo de cholas paceñas dispuestas a ofrendar su vida por una causa tan libre como ellas, deciden realizar un video que corroborara con imágenes la historia de estas mujeres; testigos de una serie de hechos y acontecimientos que ya se desdibujan con los años y la fragilidad de la memoria oral.

El video enlaza el testimonio con la ficción en un permanente desafío por recrear hechos y situaciones de una Bolivia oligárquica, amenazada ya, en 1929, por el fantasma de la guerra del Chaco. Una Bolivia que no dejaba espacios para sus mujeres y es precisamente el movimiento anarquista, el que da la pauta para la lucha emancipador de las barrenderas, recoveras, floristas, cocineras, costureras y muchas otras mujeres trabajadoras, que reunidas alrededor de los primeros sindicatos femeninos aprenden a conocer sus derechos.

Uno de los aspectos quizás más importantes del trabajo, fue descubrir que muchos de los planteamientos enarbolados por las mujeres libertarias como consignas de emancipación femenina, son los mismos de ahora; como si el tiempo se hubiese detenido o el



movimiento femenino boliviano hubiese estado “dando vueltas a la noria” durante más de 40 años.

Y, el equipo de realización, femenino en esencia, se nutrió con la experiencia de valorizar sus espacios y reconocer sus logros a partir de las imágenes. Las barreras generacionales y de época desaparecieron frente a la necesidad de creer en sí mismas, y en la capacidad de las mujeres de transformar el mundo, a pesar de lo difícil que esto parece.

Tomado de Raquel Romero, *Historiadoras y cineastas rescatan la historia de mujeres trabajadoras bolivianas de principios de siglo*, Mujer/Fempress, 1990.



CASO TRES: UNA EXPERIENCIA EN LA HISTORIA COMUNAL DE ASTUA PIRIE

Astúa Pirie es una comunidad rural en el Atlántico costarricense, conformada en su mayoría por obreros bananeros que anteriormente eran agricultores. La comunidad debe su nombre a dos señores que en los años 40, eran propietarios de una gran finca. Ellos la vendieron o cedieron a los colonos que llegaron en busca de tierra.

PEP llegó a esta comunidad por recomendación de diversas instituciones que aconsejaban impulsar programas de capacitación en la región. La Dirección de Desarrollo de la Comunidad, el Instituto de Farmacodependencia y Alcoholismo, la Iglesia Católica y el Ministerio de Educación veían con interés la posibilidad de una colaboración y apoyo a la comunidad.

Al comienzo se convocó a los dirigentes a participar en talleres de diagnóstico, con el fin de identificar algunos problemas de la comunidad, sus causas y posibles soluciones. Las jornadas de diagnóstico se desarrollaron con un alto grado de participación y así surgió la necesidad de abordar un problema muy sentido por todos: la situación legal de sus terrenos y la relación con el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA).

Durante esta etapa, se formó el Comité de Defensa cuya tarea central consistía en abordar las inquietudes e incertidumbres generadas entre los participantes a raíz de un proyecto del IDA, relacionado con la titulación de las tierras.

Para facilitar el análisis de este problema se pensó en el rescate de la historia comunal, pues era necesario conocer todos los antecedentes para entender mejor el problema de las tierras y lograr que el planteamiento ante dicho instituto fuera colectivo. En una primera fase, los mismos participantes se dieron a la tarea de recordar vivencias propias o las que les habían contado sus familiares en relación con los primeros habitantes y el proceso de apropiación de la tierra.

En una segunda etapa, realizaron una velada que reunió a pioneros de la comunidad y a ancianos ex-dirigentes. Ese día se programó una Mesa Redonda donde se contaron anécdotas e historias de cómo los primeros miembros de la comunidad llegaron al lugar, qué hicieron, de quién era la tierra, cómo se formaron los primeros asentamientos, qué relación existía entonces con instituciones gubernamentales y privadas.

También hicieron una exposición de fotografías, documentos y objetos antiguos (ollas, piezas, imágenes, cuadros y adornos). Hubo una demostración sobre cómo molían el maíz las abuelas utilizando el *metatate* y la *piedra* y se realizó un concurso entre las personas que podían hacer tortillas utilizando este antiguo procedimiento.



CASO CUATRO: DOS EXPERIENCIAS DE UNA ORGANIZACION CAMPESINA

La Asociación Nacional de Campesinos Hondureñas (ANACH), es la organización campesina más grande de ese país y se encuentra localizada en el sur del país. Como resultado de los talleres de capacitación realizados con doce grupos campesinos, se dieron dos interesantes experiencias, que se relatan a continuación:

LA TECNICA DEL TEATRO PARA LA ANIMACION GRÚPAL

Los trabajadores de la empresa Unión y Esfuerzo, miembros de tres comunidades campesinas, reciben la visita de un grupo artístico: "Frijolito".

"Miren compañeros, ¿de verdad Uds. han trabajado con campesinos?; ¿qué obras les van a presentar?; ¿están seguros de que los van a entender? Disculpen por tantas preguntas pero es que, en los grupos, lo único que hemos visto es que a algunos les gusta cantar. Y tenemos un poco de temor de que no les guste la presentación de ustedes".

Esta es parte de la conversación sostenida con los miembros del grupo que está participando en un taller sobre "La educación a través del arte". El grupo teatral se presentó y triunfó. Los participantes del taller pudieron comprenderlo e interiorizar los contenidos de su dramatización. El taller duró tres días y, al cabo de ese tiempo, los campesinos decidieron organizar su propio grupo de teatro. En septiembre de 1988, se crea un grupo artístico, compuesto por seis hombres y una mujer.

Con los elementos captados en el taller, los campesinos hicieron su primera presentación. Corrigieron errores y comenzaron a utilizar el teatro como medio de motivación para que la gente de sus grupos se capacitara.

Más tarde comenzaron a ser invitados para actuar en las escuelas y en las fiestas de las comunidades. Sus obras incluyen: mímica, títeres, poesías y canciones. Las obras son muy sencillas, divierten y también educan. Por lo general, uno de los integrantes es el que detecta los temas, él es el guionista. Hablan de la organización, de la solidaridad, de la vida de los campesinos. Actualmente también tratan del próximo proceso electoral y de la necesidad de que los campesinos mediten muy bien sobre a quién van a elegir como pre-



sidente. También tratan su preocupación porque el próximo Congreso emita leyes que beneficien a los campesinos.

Sus obras teatrales reflejan su vida y sus preocupaciones y el teatro se ha convertido en un medio muy importante de expresión para ellos.

LA VALORIZACION DE LAS PERSONAS DE LA TERCERA EDAD

A través de los talleres de capacitación, se detectó el problema de la falta de solidaridad con los miembros que han llegado a la "tercera edad". Ese es el caso del asociado Don Juan quien, a los 75 años, lleva 20 años como miembro de su organización. Siendo uno de los fundadores y habiendo luchado por obtener la tierra que ahora trabajan, ya no rinde igual. Don Juan está viejo, enfermo y cansado y, sin embargo, sus compañeros suelen exigirle que trabaje al mismo ritmo que ellos. Le asignan tareas sin tomar en cuenta que a su edad ya no puede cumplirlas. Finalmente deciden sacarlo del grupo y darle su lugar a uno de sus hijos, hombre joven y fuerte. Así creen solucionar las cosas. En realidad no se le ha brindado a Don Juan un reconocimiento por sus tareas ni se le asegurado bienestar, obligándole en cambio a depender de lo que su hijo quiera o pueda darle.

Bastó con detectar el problema para empezar a buscar formas de enfrentarlo. Este proceso no se dio de un día para otro, fue el producto de discusiones y reflexiones de los grupos. Actualmente este tipo de problema no pasa desapercibido sino que es parte ya de los problemas estudiados por los grupos.

Actualmente se asigna a las personas de la tercera edad, tareas que pueden realizar y se está trabajando para que en los reglamentos internos de los grupos quede reglamentada la conducta que el grupo ha de tener con los mayores de 60 años.





OEF Internacional.

Capítulo 6



LA REVALORIZACION DEL PAPEL DE LA MUJER

INTRODUCCION

¿QUE SIGNIFICA LA PARTICIPACION DE LA MUJER?

¿CUALES SON LOS OBSTACULOS QUE IMPIDEN LA PARTICIPACION DE LA MUJER?

¿COMO SUPERAR LOS OBSTACULOS QUE IMPIDEN LA PARTICIPACION DE LA MUJER?

¿POR QUE ES IMPORTANTE FORTALECER LA PARTICIPACION DE LA MUJER?

¿COMO SE PROMUEVE LA PARTICIPACION DE LA MUJER?

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

ACTIVIDADES

- Actividad uno: Un Día en la vida de la mujer
- Actividad dos: Deberes y obligaciones de la mujer
- Actividad tres: La Pesca de los dichos populares o los mitos sobre la mujer

ESTUDIOS DE CASOS

- Caso uno: La Autoestima de las mujeres de Pérez Zeledón
- Caso dos: Mujeres líderes en San Lucas Tolimán
- Caso tres: Mujeres que quieren ser mujeres

INTRODUCCION

Durante estos últimos años, las mujeres de los sectores populares han ido descubriendo distintas formas de organización para reclamar sus derechos. Han creado y/o participado en diversas organizaciones para defender sus intereses, frente a los embates de la crisis económica y el deterioro de sus condiciones de vida. Así, la mujer ha ido conquistando nuevos espacios.

Sin embargo, ampliar estas nuevas oportunidades de participación requiere comprender la naturaleza de las estructuras que mantienen y reproducen la subordinación de la mujer.

Miles son los hilos que, visibles o invisibles, refuerzan dicha subordinación. No todos pueden ser descubiertos de una sola vez. Por esta razón, la toma de conciencia sobre la situación de la mujer no es un acto, sino más bien un proceso permanente. La educación popular y los proyectos de participación pueden contribuir al mismo de muchas maneras distintas. Entre éstas, podemos señalar al menos dos:

- estimular a la mujer para que se autovalore en un medio donde no se le reconoce ni se le retribuye debidamente su trabajo;
- ofrecer apoyo a sus esfuerzos por transformarse en protagonista, con rostro definido y voz propia, en la construcción de una vida mejor para ella y su familia.



Este capítulo sexto examina algunos de los factores que mantienen a la mujer subordinada, y ofrece diversos ejercicios y actividades para que los participantes de ambos sexos en las organizaciones comunitarias, puedan:

- identificar los mitos y prejuicios que existen sobre la mujer;
- reflexionar sobre los orígenes de estos prejuicios; y,
- valorar la magnitud del trabajo que, sin la debida retribución ni reconocimiento, la mujer aporta a la sociedad.

Este proceso de reconocimiento de la realidad puede contribuir a establecer las bases de confianza mutua, necesarias para que hombres y mujeres trabajen en forma conjunta en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias y de su comunidad. También, para que puedan luchar en igualdad de condiciones, y construir una sociedad más justa y solidaria.



¿QUE SIGNIFICA LA PARTICIPACION DE LA MUJER?

Este libro busca, entre otros objetivos, promover la participación de la mujer en especial en el seno de aquellas organizaciones sociales de base, abocadas a resolver los problemas que afectan tanto a hombres como a mujeres.

Pero ¿qué se entiende por participación de la mujer?; ¿cómo puede una mayor participación de la mujer ser un medio para fortalecer las organizaciones sociales de base?; ¿qué resultados se pueden esperar del trabajo con mujeres, cuando este no considera sus problemas específicos?

Estas no son preguntas fáciles de contestar. Sin embargo, las respuestas pueden surgir si encara este otro interrogante: ¿cuáles son los obstáculos que impiden la participación plena de la mujer en la vida social y política de la comunidad? y ¿cómo se pueden superar estos obstáculos?

En América Latina han surgido muchos centros de apoyo y estudio sobre el problema de la mujer. A través de su rica experiencia junto a las organizaciones populares, se han ido encontrando respuestas al motivo de la subordinación de la mujer.

En Perú, por ejemplo, el Centro de la Mujer "Flora Tristán" propone lo siguiente:

La opresión de las mujeres se sustenta en la falta de control sobre su fuerza de trabajo y su sexualidad. De allí que se considera que la reflexión sobre estos dos aspectos es el punto de partida para iniciar un proceso de toma de conciencia.



¿CUALES SON LOS OBSTACULOS QUE IMPIDEN LA PARTICIPACION DE LA MUJER?

Si se observa el trabajo que realizan las mujeres y las tareas que a ellas se les asignan, debido a su sexo femenino, encontraremos una división tajante entre las labores asignadas a ellas y las asignadas a los hombres.

Las mujeres asumen el trabajo doméstico que día a día requiere la familia.

Las mujeres (madres, esposas, hijas o hermanas) juegan un papel clave al asumir totalmente el trabajo doméstico, el cual requiere de largas horas y que

las mujeres realizan sin compensación alguna. No solamente alumbran a los niños sino que asumen la responsabilidad casi exclusiva de su alimentación, cuidado y educación.

Pero eso no es todo. Cocinan, lavan, planchan y realizan el aseo del hogar. Son ellas quienes aseguran que haya un plato de comida caliente en la mesa y un apoyo imprescindible para “el hombre” de la casa.

Estas tareas requieren un enorme esfuerzo; consumen muchas horas y van condenando a la mujer a vivir dentro de las cuatro paredes de su hogar, para poder cumplir su papel de “esposa” y “madre”. No hay tiempo disponible para participar en la vida de la comunidad.

Cuando trabajan fuera de la casa, las labores son una extensión del trabajo doméstico.

Las mujeres producen bienes y servicios sin o con ínfimas remuneraciones.

Desempeñando algún trabajo afuera del hogar, las mujeres juegan un papel clave en el funcionamiento de la economía. En las áreas rurales trabajan como productoras de bienes para la subsistencia o para el mercado, contribuyendo de una manera importante al ingreso familiar. En las ciudades, ya sea como trabajadoras asalariadas o como integrantes del llamado “sector informal”, “lavando ajeno” o vendiendo en las calles, generan una parte importante del ingreso familiar urbano.

Este aporte de la mujer es “invisible” porque está mal pagado y no se le reconoce plenamente. Las mujeres tienen que trabajar cada vez más mayor tiempo fuera de casa a cambio de ingresos que son cada vez más reducidos.

A pesar de ser productoras de alimentos, obreras o constituir un eslabón importante en las cadenas de comercialización de bienes y servicios, la sociedad considera marginal el trabajo de la mujer.

Después de trabajar largas horas en el taller o la fábrica, cuidando animales, cosechando, o vendiendo productos en las calles y mercados de las ciudades y pueblos, la mujer vuelve a su casa, no para descansar, sino que para iniciar su “segunda” o “doble jornada”: la del trabajo doméstico.

La educación, la propaganda y las leyes refuerzan la subordinación de la mujer.

Desde niñas, las mujeres son educadas a ser pasivas, silenciosas y a construir sus vidas en torno a los hombres. Los periódicos, la radio y la televisión difunden cotidianamente mensajes cuyo contenido “demuestra” que las mujeres no tienen capacidad para el estudio y el análisis, para ser dirigentas y jefas, para ser dueñas de sus propias vidas.

Por lo general, el sistema jurídico legaliza e institucionaliza esta situación. En muchos países, las mujeres son legalmente consideradas “menores de edad”; no pueden comprar ni vender propiedades sin el permiso de su esposo; no



pueden heredar tierras ni pueden firmar contratos.

Toda esta compleja armazón de instituciones, prejuicios y creencias dificulta enormemente el que la mujer adquiera confianza en su propia capacidad, y pueda ser una protagonista activa en la sociedad, como dueña de su propia vida y en la vida social y política del país.



Tomado de Bianco, González, Yglesias, *Aprendiendo a Ser Mujer*, Universidad de Costa Rica.
Dibujos: Ferreol Murillo Fuentes.

TESTIMONIO DE UNA CAMPESINA

Desde que me levanto, lo primerito que se hace es levantarse uno, que lavarse la cara, que se prende el fuego, que poner el agua para el café... alistar el desayuno para el esposo y después me encargo de ver las gallinas... darles de comer a los cerdos, después a limpiar la casa, arreglarla, después hay que lavar, si tengo que aplanchar, también me pongo a aplanchar. Mientras tanto pasa la mañana tengo que alistar el almuerzo, servirle el almuerzo. Ya después, seguir con la lavada, porque una lava a ratitos y se vuelve para dentro, para afuera, y después ya tal vez me descanso un poquito, aunque a veces no tengo tiempo y me pongo a coser un ropilla, arreglarla. Mientras tanto, llegan las tres de la tarde, y otra vez a alistar la comida, porque ¡qué barbaridad! una pasa todo el día en eso. Entonces, y se me llegó la hora de la comida, y ya hay que volver a los chanchos porque es como de cada nada, ir, estarles dando comida, agua, entonces ya en la tarde volver a ver las gallinas, ponerles cuidado y ver si se meten, encerrarlas y todo eso... Y después buscar la dormida, ya casi se acuesta una con las gallinas..”

Tomado de Amador, Lara, Jara y Madden, "Autobiografías de mujeres campesinas", Costa Rica, 1984.

¿COMO SUPERAR LOS OBSTACULOS QUE SE OPONEN A SU PARTICIPACION?

Para que la mujer pueda participar verdaderamente en la toma de decisiones y no ser una mera "beneficiaria del desarrollo", es necesario dar pasos importantes en:

ESFERA DE LA REPRODUCCION

Promover la creación de programas que permitan a la mujer adquirir conocimientos, capacidad organizativa y bienes y servicios, que hagan de esta función una tarea menos ardua y más corta.

Conseguir que los hombres asuman responsabilidad en el trabajo doméstico y el cuidado de los niños.

ESFERA DE LA PRODUCCION

Debido al gran porcentaje de mujeres que también trabaja fuera del hogar, es preciso desarrollar condiciones para que la mujer aumente su capacidad de

generar ingresos y de incorporarse a actividades y empleos no-tradicionales, permitiéndole como a su familia lograr una mayor autonomía económica.

ESFERA DE LOS DERECHOS DE LA MUJER

Dada la estructura patriarcal de la sociedad, la mujer necesita ser capaz de:

- ◊ Analizar su papel y su condición de subordinación.
- ◊ Ampliar su capacidad para vincular su situación individual con el carácter global y estructural de la sociedad.
- ◊ Comprender la naturaleza profunda de estos problemas y desarrollar su capacidad para formular y llevar a cabo estrategias de cambio.



¿POR QUE ES IMPORTANTE FORTALECER LA PARTICIPACION DE LA MUJER?

Luchar para que la mujer desarrolle su potencial como ser humano, y promover su participación activa en la vida política y social del país, requiere previamente tener conciencia de:

- la situación injusta en que está inmersa;
- el mayor peso de las crisis económicas “cae sobre sus hombros”;
- las creencias y valores que someten a la mujer y que también deshumanizan al hombre;
- la necesidad de recuperar un espacio propio;
- que “son el 50 % de la población, el 50 % del problema y el 50 % de la solución”.

Al tomar conciencia de cada uno de estos factores, tanto hombres como mujeres, tanto dirigentes como miembros de base de la organización, entonces serán capaces de entender la enorme importancia que tiene la plena participación de la mujer en el logro de sus objetivos. Cuando las mujeres participan, se pone en movimiento una poderosa fuerza de cambio social para la construcción de una sociedad verdaderamente democrática.

Promover la participación de la mujer es importante porque:

LAS MUJERES SUFREN UNA SITUACION INJUSTA

Las mujeres trabajan más horas que los hombres y no reciben un reconocimiento por el papel clave que cumplen en la sociedad.

A pesar de eso su posición como trabajadora está constreñida por su situación doméstica. Sus responsabilidades en el cuidado de los niños y la atención

de su hogar, limitan su movilidad y flexibilidad en el trabajo y hacen pensar a los empleadores que tienen poco interés por el trabajo y que no son susceptibles de recibir adiestramiento y promoción.

Algunos estudios sobre la distribución del tiempo femenino, realizados en la región centroamericana, indican que la doble jornada es la norma tradicional, tanto entre las mujeres pobres urbanas como, sobre todo, entre la población femenina rural (García y Gomáriz, 1989). Esto es todavía peor en el caso de las mujeres jefes de hogar, que se ven obligadas a trabajar para obtener ingresos.

En cuanto a la proporción de los salarios recibidos por hombres y por mujeres, se tienen estadísticas fiables para las zonas urbanas, en donde aquéllas cobran entre un 20 % y un 30 % menos que los hombres por igual trabajo, sobre todo en los países donde existe mayor absorción de trabajo femenino por el sector privado (op. cit.).

Esta injusta situación o "doble jornada" a que se ven sometidas las mujeres, se refleja también en el acceso que tienen al bienestar social.

ALGUNOS DATOS SOBRE LA SITUACION DE LA MUJER A NIVEL MUNDIAL

- Dos de cada tres analfabetos son mujeres. Mientras que la tasa mundial de alfabetización cae, el porcentaje de mujeres analfabetas aumenta.
- Las mujeres reciben solo un diez por ciento del ingreso y son dueñas de menos del uno por ciento de la propiedad en el mundo.
- Existen dos posibilidades para la mujer frente al trabajo en todos los países: o no es remunerado o recibe un salario más bajo de lo que recibe el hombre por el mismo trabajo.
- Se calcula que las mujeres son responsables por sí solas de la manutención y cuidado del 75 % de los niños en el mundo.

Adaptado de International Council on Adult Education, *Convergence*, 1988.



EL MAYOR PESO DE LA CRISIS ECONOMICA RECAE SOBRE LAS MUJERES

Las mujeres de los sectores populares son quienes se ven más afectadas cuando arrecian las crisis económicas, producto de fenómenos internacionales y de políticas de "austeridad".

Al cerrarse las fuentes de trabajo, las mujeres son las primeras en ser despedidas, sobre todo si son jóvenes. Cuando sus esposos y compañeros quedan desempleados, son las mujeres quienes tienen que encontrar empleos ocasionales para poder suplir la falta del ingreso familiar. Esta situación significa que, además de todos los quehaceres domésticos, la mujer debe trabajar largas horas

como lavandera, vendedora ambulante, empleada doméstica, teniendo muchas veces que hacerse acompañar por sus hijos. La “doble jornada” se alarga interminablemente —70 % del horario diario —.

Al recortarse el presupuesto para servicios sociales tales como educación, salud, y vivienda, es la mujer quien, trabajando junto a sus vecinas, impulsa actividades de autoayuda comunitaria, haciendo posible que el grupo familiar sobreviva gracias a su propio esfuerzo.

Al asumir todas estas responsabilidades — trabajo doméstico, trabajo fuera del hogar y acción comunitaria de autoayuda— las mujeres se enfrentan con la necesidad de adquirir nuevas aptitudes para poder encargarse de la supervivencia del grupo familiar. No es casual que la mujer sea una de las principales artífices de organizaciones tales como ollas comunes, grupos de salud, bibliotecas populares, y muchas otras, con las cuales los sectores populares enfrentan las crisis.

Adaptado de Taller de Recursos para la Mujer, “La Deuda Externa y la Crisis Económica”, Colombia, 1987.

LAS CREENCIAS Y VALORES QUE SOMETEN A LA MUJER TAMBIEN DESHUMANIZAN AL HOMBRE

Si bien es cierto que hay algunos que se benefician con la subordinación de la mujer, en los sectores populares tanto hombres como mujeres tienen mucho más que ganar si logran su plena participación.

La plena participación de la mujer requiere de una redefinición de los papeles que han sido asignados por la sociedad. Implica también que los hombres tienen que perder algunas de las ventajas y privilegios —acaparamiento de oportunidades, posibilidad de decidir sobre su vida de que gozan a costa de la subordinación de la mujer.

Pero esta situación los deshumaniza porque:

- no pueden cuidar a sus hijos y gozar de ellos como la madre;
- no pueden expresarse libremente, pues deben contener sus sentimientos y emociones;
- al ser dominantes y autoritarios, se vuelven parte del sistema opresor.

¿Por qué decimos esto? Porque ellos con su conducta mandona, brusca, agresiva a veces, con la creencia de ser jefes con todos los derechos, están repitiendo en su vida privada aquello que queremos cambiar en la sociedad.

Adaptado de Comité de Defensa de los Derechos de la Mujer, (CODEM), “¿A quién beneficia el machismo?”, Chile, 1986.

LA MUJER NECESITA CONQUISTAR UN ESPACIO PROPIO PARA FORTALECER LA CONFIANZA EN SI MISMA

Las mujeres han interiorizado muchos mitos y prejuicios, promovidos por la sociedad. Para poder satisfacer sus necesidades inmediatas y para avanzar hacia el logro de su plena participación en la sociedad, la mujer necesita creer en sí misma y en su capacidad. Esto quiere decir que debe dar el primer paso en el plano psicológico e individual, para que cada mujer se autodescubra y autovalore. Este paso constituye no sólo un fin en sí, sino también un medio para que las mujeres participen activamente en la vida de la organización y de la comunidad.

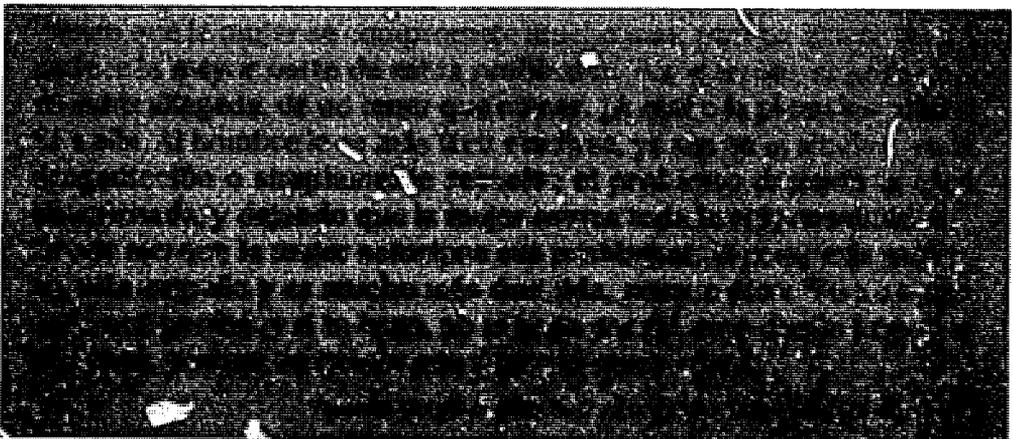
Este primer paso de autovaloración como ser humano y como ser social, requiere buscar solución a los problemas, compartiéndolos con otras mujeres. Ya que las soluciones conjuntas son más factibles. La mujer necesita de instancias que la estimulen y ayuden a dar el salto hacia la acción social colectiva.

LAS MUJERES CONSTITUYEN EL 50% DE LA POBLACION, EL 50% DEL PROBLEMA Y EL 50% DE LA SOLUCION

Cuando a la mujer se le deniega u obstaculiza el derecho a participar plenamente, las organizaciones populares “caminan con sólo una de sus piernas”. Las mujeres constituyen la mitad de la población y, además de sufrir todos los problemas que su condición de mujer les impone, padecen todos los sufrimientos, injusticias y carencias que enfrentan los sectores populares.

Dada la magnitud de los problemas y desafíos que enfrentan, las organizaciones de base tienen mejores posibilidades de éxito si cuentan con la fuerza de la mujer organizada.

Las mujeres son una poderosa fuerza en la lucha por el cambio social y la construcción de una sociedad verdaderamente democrática. En todos los países de América Latina y el Caribe, en condiciones de represión política o en situaciones de empobrecimiento y crisis económica, las mujeres han demostrado una tremenda capacidad para organizarse, coordinar sus esfuerzos y encontrar nuevas formas de organización y de supervivencia.





¿COMO SE PROMUEVE LA PARTICIPACION DE LA MUJER?

La incorporación de la mujer en las organizaciones es un primer paso para romper su aislamiento y encierro, debido a su exclusiva responsabilidad por el trabajo doméstico. Su participación es muy importante para que ella pueda aprender y ejercitarse en aquellas funciones que le permitirán, más tarde, hacer escuchar su voz en ámbitos cada vez más amplios de la vida nacional.

El conversar con otras mujeres y el compartir los problemas, la llevarán a darse cuenta que su situación no es única; y que otras mujeres también enfrentan realidades similares.

La educación popular juega en este sentido un papel clave en este proceso. A través de ella, es posible:

- reconocer y reflexionar sobre su situación de subordinación;
- aumentar la autoestima de las mujeres;
- promover su capacitación;
- realzar la importancia de su aporte a la comunidad y a sus organizaciones; y
- defender sus derechos.

Para lograr estos fines, el esfuerzo educativo debe estar orientado a que los educadores y educandos identifiquen, analicen y actúen sobre sus necesidades más inmediatas. En el caso de la mujer, existe un conjunto de necesidades específicas que es preciso tomar en cuenta.

Los pasos enumerados a continuación contemplan el desarrollo de actividades de participación y discusiones grupales, que permiten a los participantes tanto hombres como mujeres, reflexionar sobre las tareas que la sociedad les asigna, y cómo esas constituyen, ya sea un impedimento o un estímulo para su participación.

Los temas propuestos abarcan desde el plano personal o individual para la inducir la reflexión sobre lo que ocurre en la comunidad y la sociedad en su conjunto, posibilitando, de esta manera, que las mujeres avancen en la comprensión del funcionamiento de la sociedad y puedan asumir un papel cada vez más activo en la lucha por el cambio.

PASO 1

IDENTIFICAR EL PAPEL Y EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN LAS MUJERES

¿Qué actividades desempeñan las mujeres durante el día?

Ellas cocinan, lavan, limpian, cuidan a los niños, plantan, cosechan, cuidan animales, trabajan fuera del hogar, y otras actividades.

En el hogar, la comunidad o el lugar de trabajo, las mujeres cumplen una variedad de funciones y tareas, prueba de la amplia gama de habilidades y capacidades que poseen.

Al analizar su quehacer diario es posible cuantificar la cantidad de horas de trabajo y las diversas responsabilidades que asume la mujer. Esto les demostrará el poco tiempo que la mujer dispone para la recreación, el descanso u otras actividades de desarrollo personal.

PASO 2

PROMOVER LA AUTOVALORACION Y AUTOESTIMA

El reconocimiento del papel vital que desempeñan las mujeres y de los conocimientos y capacidades que ya disponen, les dará la oportunidad de autovalorarse y recuperar la autoestima. Esta toma de conciencia la llevarán a conocer los mitos y sentimientos de inferioridad, al poner en evidencia todo aquello de que es capaz una mujer.

Al compartir con otras mujeres sus temores, preocupaciones y sentimientos de culpa, es posible que la mujer se dé cuenta de que no es la única que padece ni la única que anhela el cambio. El proceso de reflexión conjunta conduce al análisis de las causas y soluciones posibles de la subordinación de la mujer.

Entonces, cuando la mujer se da cuenta de que es capaz de hacer cosas, se empieza a valorar ella misma. Se respeta a sí misma y se siente que es persona. Por lo tanto, es muy importante que esta cosa siga, crezca, se fortalezca para que así la mujer, la humilde pobladora que siempre ha estado sumida ahí, que siempre ha sido la sirvienta de la casa, comience a valorarse, crezca y pueda demostrar a ella misma, a toda su familia, a toda la población, y a todos los que la quieran escuchar, que es capaz...

— Taller PIRET, Yo soy Pobladora, 1988.

PASO 3

ANALIZAR LOS OBSTACULOS QUE IMPIDEN UNA AMPLIA PARTICIPACION FEMENINA

Mientras es fácil decir que la mujer debe participar más, no lo es tanto determinar los distintos factores que inhiben y obstaculizan la plena participación de la mujer. Por ello es preciso examinarlos con cuidado.



Entre ellos, se señalan:

factor tiempo: la falta de tiempo; el cuidado de los niños; la preparación de la cena y la realización de las tareas del hogar, dificultan su participación en las actividades de organización y capacitación de la comunidad.

factor económico: la necesidad de contribuir al ingreso familiar también limita su disposición de tiempo para actividades organizativas de carácter voluntario y no remunerado.

factor social: las creencias tradicionales sobre el papel de la mujer y el machismo; las ideas generalizadas entre hombres y mujeres sobre la capacidad femenina; refuerzan el mensaje de que “la mujer debe estar en su casa”.

factor político: las políticas y leyes que discriminan a la mujer —acceso al crédito, discriminación en el trabajo, herencia, violencia familiar, entre otros—, impiden que la mujer amplíe el espacio para su participación mas allá del papel de subordinación que se le ha asignado.

factor psicológico: el temor a las represalias por parte de su compañero; la vergüenza ante los comentarios de sus vecinos; la falta de autoestima y de confianza en sí misma, son también factores que influyen en falta de participación.

PASO 4

TOMAR CONCIENCIA ACERCA DEL PROCESO DE SOCIALIZACION EN LAS MUJERES Y EN LOS HOMBRES



La aceptación de la subordinación de la mujer como un estado “normal” y “natural”, es el resultado de un largo y constante proceso de socialización en la mujer y el hombre. Es preciso, por tanto, descubrir los canales por los que se transmiten mensajes sutiles que legitiman y perpetúan dichos prejuicios acerca de la mujer.

En consecuencia el grupo debe analizar críticamente el proceso de socialización que se da en el seno de la familia, la escuela, los medios de comunicación; la religión y, además, el papel que el hombre desempeña en el proceso educativo.

PASO 5

ORGANIZARSE Y ACTUAR EN FORMA COLECTIVA

La formación de comités, clubes u organizaciones ayuda a que las mujeres establezcan un espacio propio para analizar sus problemas, incrementar su autoconfianza y elaborar planes de acción y estrategias para cambiar su situación. A menudo, estos grupos son pequeños y tienen poca fuerza, pero en la medida en que logren representar las necesidades y preocupaciones de sus miembros, y definir estrategias efectivas de lucha por el cambio, tienen posibilidad de crecer y consolidarse.



CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

Las mujeres deben decidir los objetivos de su participación.

A menudo ocurre que las políticas de promoción para la participación de la mujer, no respetan ni toman en cuenta sus intereses y necesidades. Gobiernos e instituciones no-gubernamentales promueven la participación de la mujer para "promover el desarrollo nacional" o bien para asegurar que determinado proyecto socioeconómico resulte exitoso.

Los facilitadores o promotores deben tener claro el concepto que la verdadera participación de las mujeres es aquella que les permitirá *desarrollar su capacidad de decisión personal y colectiva* acerca de las tareas y proyectos que van a asumir e impulsar. Esto asegurará una beneficiosa participación de la mujer y no una mera "cortina de humo" para ocultar intereses ajenos a su condición femenina o para que otros decidan por ella.

Examinar críticamente el papel de la mujer en los proyectos de capacitación.

Muchas veces las actividades de capacitación se concentran en áreas tradicionalmente definidas como femeninas. Ese es el caso de proyectos productivos, relacionados con tareas de costura, bordado y artesanía en general; actividades que son precisamente las que suelen corresponder a la mujer en nuestra sociedad. Si bien son espacios importantes para promover la reflexión y el análisis de la condición de la mujer, el contenido de ese tipo de capacitación corre el riesgo de reforzar aquello que, precisamente, se intenta modificar.



CANCION "LA MUJER"

de Leon Chavez Texeiro

Abrío los ojos, se echó un vestido
se fué despacio, pa' la cocina
estaba oscuro, sin hacer ruido:
prendió la estufa, y a la rutina
sintió el silencio como un apuro
todo empezaba en el desayuno.
Dobló la espalda, gozó un suspiro
sintió ridícula la esperanza
al más pequeño le ardió la panza
rompió el silencio, soltó un llorido.
Sirvió a su esposo, vistió a los niños
cambió pañales, sirvió los panes
llevó a sus hijos para la escuela.
Pensó en la dieta que se comían
midió el dinero, compró verduras
palpó lo gris de su economía
formó en la cola de las tortillas
cargó a Francisco, miró la calle
por todas partes había mujeres
todas compraban y se movían
cumplían aisladas con sus deberes
le recordaban a las hormigas
sintió de pronto que eran amigas.

Estrillo: Se va la vida, se va al agujero
como la mugre en el lavadero.

Volvió a su casa, casa rentada
vio a más amigas desde 'a entrada
le dio a Francisco con qué jugar
barrió los pisos, tendió las camas
se vio al espejo, miró las canas
juntó las cosas de cocinar
cortó las papas, las puso al fuego
y a la manteca la hizo chillar
ahora lo crudo se ha transformado
estaba listo para comer
la casa entera tiene otro ver
de nuevo listo pa' ser usado.
Puso la mesa, sirvió a los niños
cambió pañales, cortó los panes
limpió de nuevo mesa y cocina
le dio a Mercedes la medicina
pidió la ropa tendida al sol
como si ayer no se hubiera hecho
la misma frlega todos los días
se caminaba de nuevo el trecho
sintió la vida como prisión
se le escapaba todo lo hecho.

Estrillo: Se va la vida, se va al agujero
como la mugre en el lavadero.

Cruzó palabras con sus vecinas
hubo sonrisas en formación
toda la raza en su cantón
se las arregla con el trajín
siempre mujeres, cumpliendo oficios
que se entretejen sin tener fin
ser costureras, ser cocineras
recamareras y planchadoras
ser enfermeras y lavanderas
también meseras y educadoras
muy diligentes trabajadoras
a sus familias las dejan listas
rumbo a la escuela o hacia el trabajo
para que puedan checar las listas
se daba cuenta de los afanes
y de los fines había un carajo
para ellos siempre la vida es seria
pero se ahogaban en la miseria.

Estrillo: Se va la vida, se va al agujero
como la mugre en el lavadero.

Se fue derecho para su nido
siempre pensando planchó la ropa
todo lo roto dejó surcido
tenía un momento pa' descansar
se abrió la puerta y entró el marido
también molido de trabajar
puso la mesa, sirvió la sopa
para quejarse no abrió la boca
se rieron juntos y platicaron
se habló de niños y de dinero
de las vecinas, de algún dolor
de los camiones y del patrón
lavó los trastes, tiró basura
durmió a los niños, cambió pañales
como aire que entra por la ranura
los dos jugaron con su ternura
le dio la vuelta a la cerradura
durmió de pronto todos sus males.

Estrillo: Se va la vida, se va al agujero
como la mugre en el lavadero.

PASOS A SEGUIR

1. Se escucha una vez la canción “La mujer”, sin ver la letra. El(a) facilitador(a) puede leerla en voz alta como si fuera una poesía.
2. Luego se lee la letra por segunda vez pero los participantes siguen en las copias (únicamente si aquellos saben leer).
3. El(a) facilitador(a) hace preguntas al grupo, de acuerdo con la siguiente guía:
 - ◊ ¿De qué trata la canción?
 - ◊ ¿Cuáles son algunas de las tareas que realiza la mujer? (Se anotan las respuestas en su modo verbal en la pizarra o en el papelógrafo: ejemplo “lava”, “cocina”, “cose”, “barre”...).
 - ◊ ¿Qué significa el estribillo: *Se va la vida, se va al agujero, como la mugre en el lavadero?*
 - ◊ ¿Quién es la mujer de la canción?; ¿tiene un nombre?; ¿por qué no?
 - ◊ ¿Cumplen Ud. y sus vecinas algunas de las mismas tareas mencionadas en la canción?; ¿cuáles?; ¿qué otro tipo de trabajo realizan?
4. Se divide al grupo en pequeños equipos de dos a cuatro personas. Se entrega a cada equipo, un reloj, unas tijeras, marcadores o plumas y revistas para recortar.

La tarea consiste en diseñar un reloj que muestre el horario típico en un día normal en la vida de alguna de las participantes. Mediante gráficos, fotos o dibujos se señalará la actividad de cada hora, (por ejemplo, para aludir a la actividad de cocinar, puede dibujarse una cacerola o un plato de comida). Si hay más de una tarea que se realiza a la misma hora, y no hay espacio para representarla, puede ser mencionada cuando se presentan los relojes en la reunión plenaria.

Cada equipo elige a una persona para hacer la presentación, que debe durar una hora y media.
5. Se realiza la reunión plenaria y los representantes de cada equipo presentan las “agendas” con las actividades diarias.
6. El(a) facilitador(a) guía la discusión con las siguientes preguntas:
 - ◊ ¿Qué les parece el “horario” que tiene la mujer?
 - ◊ ¿Cuenta con algún rato para descansar?; ¿qué hace para descansar?
 - ◊ ¿Se podría decir que la mujer no trabaja?
 - ◊ ¿Qué importancia tiene el trabajo de la mujer para la familia?; ¿para el marido?; ¿para la comunidad?
 - ◊ ¿En qué momento y/o actividades la mujer encuentra colaboración? ¿Quiénes la ayudan y por qué?
7. Se concluye la reunión con un resumen de la discusión.



ACTIVIDAD DOS: DEBERES Y OBLIGACIONES DE LA MUJER

OBJETIVOS

Conversar acerca de los diferentes papeles que la mujer asume en su casa y en la comunidad.

Cuestionar estos papeles femeninos.

Constatar que es la mujer quien con frecuencia se autoimpone exigencias y deberes, negando así la colaboración del marido, hijos varones, padres, hermanos.

MATERIALES

- Un tablero rectangular en cuya parte superior hay un círculo dividido en cuatro partes y, en la parte inferior, dos casilleros con las inscripciones : ACUERDO y DESACUERDO. En el centro del círculo hay una flecha giratoria.
- Un fajo de tarjetas dividido en cuatro grupos que corresponden a las cuatro divisiones del círculo: comunidad, casa, hijos y pareja. (ver dibujo).



TIEMPO

Dos horas

PASOS A SEGUIR

1. Formar equipos de seis a ocho participantes.
2. Elegir un(a) facilitador(a).
3. Los jugadores, en orden, hacen girar la flecha. Cuando esta se detiene en un área marcada, el jugador saca una tarjeta del grupo asignado por la flecha.
4. Luego el jugador lee en voz alta el texto de la tarjeta y la ubica en uno de los dos casilleros rectangulares (acuerdo o desacuerdo), explicando el motivo de su decisión.
5. El(a) facilitador(a) insta al grupo a aceptar o rechazar la decisión hecha.
6. El grupo, por consenso, decide la posición final de la tarjeta.
7. El(a) facilitador(a) estimula la discusión sobre cómo ha quedado conformado el tablero y sobre lo que cada participante ha descubierto a través del juego.



ACUERDO

DESACUERDO

Adaptado de CIDE-CEAAL, Santiago de Chile.

CONTENIDO DE LAS TARJETAS

LA COMUNIDAD

- ◊ La mujer tiene derecho a salir de su casa y participar en la vida de su comunidad.
- ◊ En la casa una se embrutece; se aprende saliendo y conversando con otros.
- ◊ Cuando una mujer va a las reuniones, primero debe dejar todo listo en la casa.
- ◊ Yo participo aunque mi marido y mis hijos se quejen.
- ◊ La mujer puede apoyar en muchas actividades a su comunidad.
- ◊ Para una mujer es importante participar en la comunidad porque le gusta el reconocimiento.

LA CASA

- ◊ En general, el ama de casa da más de lo que se le reconoce.
- ◊ La mujer trabaja 24 horas al día, ni siquiera por la noche descansa.
- ◊ El deber de la mujer es cumplir con todas las obligaciones de la casa.
- ◊ Nadie reconoce lo que la mujer hace.
- ◊ En la casa manda la mujer.
- ◊ Me siento cansada del trabajo que demanda un hogar.
- ◊ La casa sin mujer no es casa.
- ◊ La mujer no debe andar "callejeando", su lugar es la casa.

LOS HIJOS

- ◊ La mujer está dispuesta a aguantarle todo al marido por los hijos, ellos son lo más importante.
- ◊ Hay que tratar de darle más libertad a la mujer.
- ◊ Hay que tratar de que la mujer y el hombre sean iguales.
- ◊ Cualquier sufrimiento vale la pena si los hijos están sanos.
- ◊ El deber de la madre es ayudar siempre a los hijos, pase lo que pase.
- ◊ Si un hijo no entiende por las buenas, tendrá que entender por las malas.
- ◊ Si un hijo tiene un problema, la culpable es la madre.

LA PAREJA

- ◊ Para la mujer, las relaciones sexuales no son imprescindibles.
- ◊ El matrimonio es una lotería, uno no sabe con qué se va a encontrar.
- ◊ Yo no tengo problemas, todo lo comparto con mi marido.
- ◊ La mujer le tolera todo al marido. lo importante es tenerlo cerca.
- ◊ Le guste o no a la mujer, el hombre es necesario.
- ◊ La mujer siempre debe estar dispuesta a tener relaciones maritales con su esposo.
- ◊ Si mi marido me pega, no me gusta que nadie se meta.



ACTIVIDAD TRES: LA PESCA DE DICHS POPULARES O DE LOS MITOS SOBRE LA MUJER

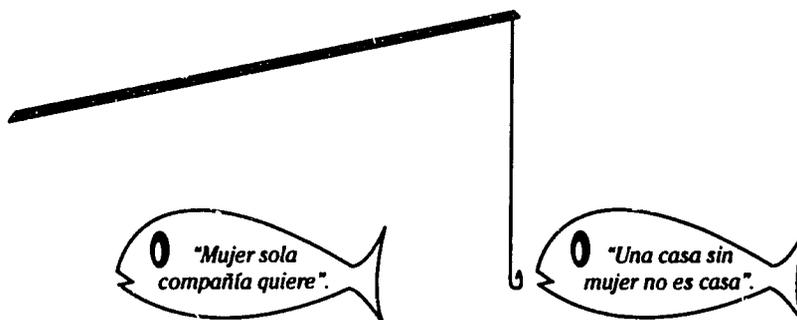
OBJETIVOS

Reflexionar sobre los estereotipos, mitos y concepciones simplistas que existen sobre la mujer en la sociedad.

Identificar el origen de estos mitos y los medios y maneras de propagación.

MATERIALES

- Seis pescaditos de cartoncillo. Cada uno con la inscripción de una frase o dicho popular sobre la mujer. Estos dichos son diferentes en cada país, por tanto los que se usen tienen que haber sido tomados del lugar.



- Ejemplos de dichos populares en Honcúras:
 - "El hombre es de la calle, la mujer de la casa".*
 - "Una casa sin mujer no es casa".*
 - "Matrimonio y mortaja del cielo bajan".*
 - "La mujer es como la guitarra, suena en cuanto la tocan".*
 - "Una mujer sólo es completa cuando tiene hijos".*
 - "Mujer que dio su caída ya no tiene salida".*
 - "Mujer que fuma, mala espina".*
 - "Mujer sola compañía quiere".*
- Cañas de pescar: un palo, hilo y un gancho en forma de anzuelo.
- Un recipiente para poner los pescaditos.

TIEMPO

Dos horas y media

PASOS A SEGUIR

1. Se pide a seis participantes que vayan a pescar al recipiente.
2. Se forman grupos de tres o cuatro personas que hayan logrado un pescado.
3. En el grupo cada participante reflexiona sobre el dicho hallado en el pescado, es decir si lo ha oído antes, de dónde surge, si lo cree o no cierto.
4. Después, cada grupo comunicará sus conclusiones en la reunión plenaria.
5. La discusión en plenaria puede girar en torno a los siguientes puntos:
 - ◇ ¿Cómo y por qué aceptamos y repetimos estos dichos sin analizar su veracidad?
 - ◇ ¿En qué forma y a través de qué medios e instituciones se mantienen estos mitos sobre la mujer (familia, escuela, televisión, iglesia, etc.)?
 - ◇ ¿De qué manera estos mitos limitan a la mujer?
 - ◇ ¿A quiénes afectan y por qué (al hombre, a la mujer, a los niños)?; ¿a quiénes sirven?; ¿cómo podemos acabar con ellos?
 - ◇ ¿Existen otros mitos sobre la mujer en otros sectores?; ¿cuáles son?

ACTIVIDAD OPCIONAL DE SEGUIMIENTO

Se forman equipos de dos o tres personas para “detectar” los mitos que se propagan a través de diversas instituciones y medios de comunicación: libros, anuncios publicitarios, televisión o radio, iglesia, escuela y novelas.

CASO UNO: LA AUTOESTIMA DE LAS MUJERES DE PEREZ ZELEDON

Las mujeres de la Asociación Integral Femenina (AIFE), del pequeño cantón de Perez Zeledón en Costa Rica, trabajaban en proyectos productivos como la cría de gallinas y los cultivos de arroz y maíz.

El grupo de mujeres, sin embargo, no se autovaloraba y manifestaba gran inseguridad para expresarse, no se proyectaba a la comunidad y no confiaba en los resultados de su trabajo. Este problema se veía reforzado por la actitud de desconfianza de la comunidad, especialmente de los hombres:

“¡Quién sabe!; ¡Habrá que ver si ellas logran algo!; ¡Le cuesta la agricultura a uno que es hombre...ahora a una mujer!”.

Estos comentarios frecuentes reflejaban ese sentimiento de desvalorización. Otro indicador de este problema era el hecho de que, a pesar de que el grupo constaba de 18 mujeres y un hombre, éste tenía el control y la dirección de la organización.

Mediante un proceso de capacitación, las mujeres comprendieron que era inconveniente este tipo de liderazgo; propusieron la elección de una coordinadora y obligaron al compañero a cambiar su actitud y trato desigual hacia el trabajo.

Durante el proceso de capacitación, otras personas de la comunidad se fueron integrando al grupo. No fue fácil, puesto que algunos varones quisieron adueñarse nuevamente del poder. Sin embargo, las mujeres lo impidieron porque cada vez tenían más claro lo que querían y estaban más convencidas de la importancia de su participación activa en la comunidad. Es así como, además de trabajar en un proyecto productivo, se dieron a la tarea de impulsar el desarrollo de la comunidad. Las mujeres se organizaron también para apoyar a otros grupos donde la participación femenina era débil o no existía.

Todo este proceso de valorización se tradujo en un taller de evaluación, realizado seis meses después de haber comenzado la capacitación. Se aplicaron técnicas de diagnóstico como el dibujo y



los rompecabezas. Las mujeres utilizaron figuras o símbolos que representaban el momento antes de la capacitación y la situación del grupo después de la misma.

Usando la técnica del dibujo, el grupo realizó uno referido a una planta de maíz: antes de la capacitación la planta era pequeña; se había quedado estancada y no crecía. Esto le había pasado porque un insecto le estaba comiendo las raíces y las hojas parecían marchitas. Durante la capacitación la visualizaron como una planta fortalecida por el abono, los insumos, el sol y la lluvia. Ahora el grupo se sentía que era una milpa o plantación de maíz que alimentaba a la comunidad con sus frutos.

Las participantes sostenían que ya era posible procesar ese maíz y llevarlo a otras comunidades en forma de tortillas y otros derivados. Sabían que en otros lugares había semillas y que, ahora, ellas podían ser el abono, el sol, la lluvia que daría fuerza a esas y otras plantaciones que alimentarían a su vez a otras comunidades.

Las siguientes expresiones de las mujeres del grupo sintetizan el sentimiento colectivo: "Poco a poco nos fuimos uniendo hasta formar una gran plantación"..... "faltaba que se fijaran en nosotras y nos dieran la oportunidad para ir creciendo y fortaleciéndonos como grupo".



CASO DOS: MUJERES LIDERES EN SAN LUCAS TOLIMAN

En el Municipio de San Lucas Tolimán, situado al sur del departamento de Sololá, en Guatemala, se encuentra la comunidad de Quixayá. Se trata de una colonia de cien familias de origen *cakchiquel*. Desde 1987, la comunidad ha crecido y 35 nuevas familias se han sumado a las 65 existentes.

Las personas que habitan Quixayá nacieron y crecieron en fincas de productos de agroexportación, en calidad de mozos colonos no propietarios de tierra ni de vivienda.

PEP fue invitado por los directivos, todos hombres, de la Cooperativa Quixampe Samajel, con el fin de motivar a las mujeres a participar y lograr su incorporación activa en las tareas que desarrolla la comunidad. Cabe decir que Quixayá es una comunidad modelo en cuanto a sus logros: vivienda, agua, instalación de cocina con estufa y otras comodidades, escuela, iglesia y salón de usos múltiples y hornos solares.

Al empezar el trabajo de capacitación, PEP encontró diferentes obstáculos: por una parte, la idea tradicional de que la mujer debe permanecer en estado de subordinación, se imponía en la comunidad; por otra parte, las mujeres asistían a la capacitación acompañadas de sus hijos, lo que dificultaba la comunicación. Las mujeres no aceptaban trabajar en grupos pequeños y tenían temor de hacer preguntas o participar semanalmente en los talleres. Incluso en un momento dado algunas mujeres se retiraron de la capacitación por miedo a tener que responder a una pregunta o participar en algún ejercicio educacional.

Sin embargo, poco a poco, ellas fueron adquiriendo confianza y aceptaron que un compañero de PEP cuidara a sus niños, con lo que se controlaba el ruido, que era un elemento de distracción y perturbación para la comunicación. Encontraron, además, una actividad que querían y podían llevar a cabo: la realización de bordados. En torno a la cual comenzaron los talleres.

Al principio, la presentación de los temas de discusión se hizo de manera tradicional, en forma de charlas. Al adquirir mayor confianza, se pudieron incorporar métodos innovadores, como los juegos y dramatizaciones con los que se estimulaba la discusión sobre la valoración del trabajo femenino, la comunicación y la cooperación. Actualmente las mujeres participan más y cuando deben retirarse



temprano o no pueden asistir a las reuniones, envían a sus hijas adolescentes en su reemplazo.

Asimismo, la comunidad seleccionó a 10 personas, ocho mujeres y dos hombres, para asistir a los talleres sobre Dirigencia Femenina, que se realizaron en la ciudad de Guatemala. En estos talleres se reunió a líderes de varias comunidades. Por un período de cuatro o cinco días por taller, los participantes compartieron conocimientos y asistieron a sesiones intensivas de trabajo.

Otro factor importante de los talleres fue la convivencia que se dio entre pobladores indígenas y ladinos, quienes, por lo general, no tienen relaciones de igualdad en la sociedad. Además resultó muy valiosa la posibilidad de intercambiar experiencias con representantes de otras comunidades.

Posteriormente, el grupo de mujeres escogió su propia Comisión Directiva para realizar un proyecto colectivo que generara ingresos para la comunidad, como la producción de lácteos y la cría de ganado.

Actualmente, la organización que le cedió los terrenos a la comunidad (la Parroquia San Lucas, de Minnesota) va a vendérselos por un valor simbólico, para que le pertenezca legalmente. La comunidad requirió los servicios de PEP ya que decidió, a nivel de cooperativa, que los terrenos sean registrados a nombre de ambos jefes de familia y además desea recibir capacitación acerca de qué derechos y obligaciones representa el ser propietarios.



CASO TRES: MUJERES QUE QUIEREN SER MUJERES

“¿Investigar qué?” “¿Mujeres desinteresadas que no quieren trabajar?” “No pierdan su tiempo. Busquen otros grupos”.

Estos eran algunos de los comentarios que recibimos cuando decidimos iniciar una investigación con cinco grupos de mujeres, en la zona sur del país, las cuales se habían retirado del proceso de capacitación, iniciado por PEP en esa zona durante el año 1988.

El equipo de PEP tuvo una reacción negativa ante el retiro paulatino de las mujeres. Había frustración y enojo.

Se comenzó a revisar la metodología de trabajo y los temas de capacitación, pero fue en vano pues las mujeres no regresaron. Hubo una primera intención de buscar a otras más interesadas; pero antes era necesario conocer el motivo del retiro de las mujeres.

Se realizaron visitas y reuniones para verificar la validez de la investigación. Entonces el equipo cayó en la cuenta de que el retiro coincidía con la finalización de un Programa de Alimentos, a cargo de una institución internacional, que durante muchos años habían recibido a cambio de trabajo. Las mujeres habían participado en él mediante proyectos muy interesantes, como:

- ◇ Construcción y mantenimiento de pozos de agua
- ◇ Tienda de consumo
- ◇ Siembra de hortalizas
- ◇ Arreglo de viviendas

Pero...el enfoque de los mismos era poco apropiado; no tenían una proyección hacia el futuro y las mujeres participaban sólo por el interés de recibir los alimentos.

Durante las visitas a las mujeres, el equipo logró captar que ellas tenían enfrentamientos por causa de los proyectos que acababan de terminar, como:

- ◇ ¿De quién será el pozo?
- ◇ ¿Quién se quedará con las tejas?
- ◇ ¿Nos vamos a repartir los productos que hay en la tienda de consumo?
- ◇ ¿Quién trabajará la tierra?



Su visión acerca de los objetivos de los proyectos, no era de lograr una continuidad sino de finalización de las actividades.

PEP se reunió con las mujeres y logró que reflexionaran sobre sus enfrentamientos. Es así como se diseñó posteriormente la investigación. Fueron recogidos datos a través de reuniones, talleres, entrevistas y testimonios. Esta información pudo explicar el motivo de sus frustraciones, anhelos, ansiedades, deseos, violencia por parte de sus maridos y sus vecinos, su sexualidad reprimida, pero, sobre todo, su situación económica y mecanismos de sobrevivencia.

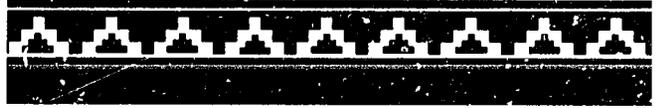
Estos datos permitirán formular una estrategia de acción y una metodología apropiada para reiniciar la labor con estos grupos. Las mujeres están dispuestas a trabajar nuevamente; pero no quieren ser sólo "objetos de desarrollo" sino sujetas participantes en su propio proceso de desarrollo:

"Quiero ser trabajadora en mi hogar, en mi grupo, pero ahora que hemos conversado de nuestras cosas, de lo que nos pasa, les digo que también quiero ser mujer, que mi marido me respete y respetarlo yo, enterderme con mis compañeras, con mis hijos, tenerles confianza a Uds. de PEP y hacer lo posible porque lo que hagamos nos salga bien. Quiero que tengamos trabajos de nosotras".



Fotografia de Rick Reinhard.

Capítulo 7



APROPIACION DE LA LEY

INTRODUCCION

¿QUE ES UN SISTEMA LEGAL?

¿POR QUE ES IMPORTANTE EL SISTEMA LEGAL?

¿COMO HACER PARA QUE EL SISTEMA FUNCIONE EN PRO DE LA
COMUNIDAD?

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

ACTIVIDADES

- Actividad uno: Análisis de Derechos
- Actividad dos: Los derechos en la Unión de Hecho
- Actividad tres: Análisis de Casos Legales
- Actividad cuatro: Juego de Tarjetas Problematizadoras

ESTUDIOS DE CASOS

- Caso uno: Orientadores Legales
- Caso dos: Adquisición Legal de Propiedad

Previous Page Blank

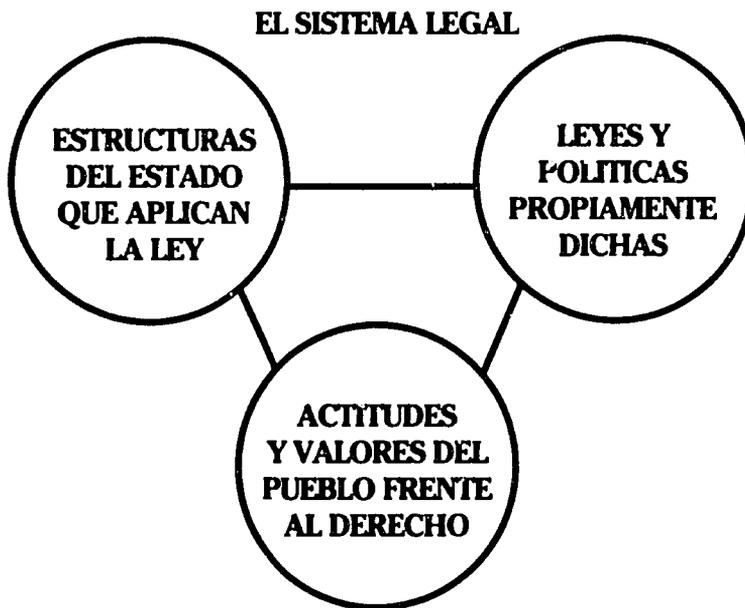
INTRODUCCION

Según la constitución política de la mayoría de los países de América Latina, toda persona tiene una serie de derechos inalienables. Sin embargo, la experiencia muestra que el goce de esos derechos no se ejerce en forma automática. Sólo quienes logran hacer respetar sus derechos llegan a participar plenamente en la vida política y económica de la sociedad. La experiencia también muestra que la utilización de estrategias con el propósito de inducir cambios o mejoras en el sistema legal constituye un instrumento poderoso para reafirmar derechos, rectificar injusticias y lograr el acceso a los recursos económicos y políticos. El desarrollo de la capacidad de formular y utilizar ese tipo de estrategias es, entonces, fundamental.

¿QUE ES UN SISTEMA LEGAL?

El sistema legal (o “la ley”) de un país consiste en su cuerpo de leyes, las instituciones que lo integran y las ideas y actitudes que la población tiene al respecto. En otros términos, un sistema legal consta de los siguientes aspectos principales:

- **Contenido:** Las leyes propiamente dichas; es decir, las normas que contienen estatutos y reglamentos.
- **Estructura:** Las instituciones (tribunales, reparticiones administrativas del Estado, instituciones de seguridad interna, etc.) y los procedimientos propios de esas instituciones.
- **Cultura:** La forma de pensar de las personas y grupos, sus valores y actitudes frente al derecho.



Por definición, el sistema legal tiene un papel sumamente importante en la sociedad. Básicamente, regula el acceso a los recursos económicos y sociales, tales como la tierra, el trabajo, el crédito y otros bienes y servicios. Realiza esa regulación merced a tres mecanismos:

- Formulación de leyes y políticas,
- Aplicación de leyes y políticas en los tribunales y agencias administrativas del gobierno,
- Adopción de actitudes o comportamientos que refuerzan la forma en que la ley es aplicada o interpretada.



¿POR QUE ES IMPORTANTE EL SISTEMA LEGAL?

La ley (o el sistema legal según lo hemos definido) es un instrumento poderoso. Es la máxima expresión de los valores que predominan en nuestra sociedad y es producto de los procesos políticos que ocurren a diferentes niveles en un país: en los cuerpos legislativos, en los tribunales de justicia, y también en las calles y en los hogares. Esto quiere decir que en el proceso de creación de una ley intervenimos nosotros mismos; es el resultado de los procesos de decisión sobre la forma en que nuestras sociedades organizan la distribución de sus recursos: el poder, los servicios y los bienes. Es un proceso dinámico porque siempre es necesario:

- reconciliar los diferentes intereses y conceptos;
- responder a cambios en las condiciones económicas, sociales y aun físicas del medio ambiente;
- ajustarse a nuevas formas de organización y desarrollo ideológico.

LAS LEYES NO SON INMUTABLES

En algunos países la mujer por ley no tiene derecho a poseer o disponer de los bienes de la familia. Todo está en manos del esposo. El puede disponer de su sueldo como le parezca y puede desalojar a la mujer y a sus hijos sin sufrir consecuencia alguna. Este tipo de ley se basa en el concepto de que el hombre es la "cabeza de la familia" y la mujer su dependiente. No reconoce la labor de la mujer ni su contribución económica y psicológica a la familia. Así mismo, este concepto corresponde a una realidad histórica que existió en el pasado y que hoy ha cambiado radicalmente. Por ejemplo, hoy día hay muchas mujeres que son "jefes de familia". Muchas de ellas tienen la responsabilidad total (económica y social) de la crianza de sus hijos. También hay un "sentido de pareja" muy diferente al que era común en siglos pasados y sobre el cual se formularon dichas leyes. Muchos países han introducido cambios para que esas leyes se adapten a la nueva realidad y a los intereses que esa realidad conlleva. Estos cambios fueron generados por la acción de los movimientos feministas secundados por otros grupos sociales conscientes de las injusticias e insuficiencias de la ley y de los cambios necesarios para reorientarla.

Todo esto quiere decir que la ley no es algo místico, que nace de la nada o que es algo intocable que no se puede cambiar. Todo ciudadano tiene derecho a participar en el proceso de decisión y a aprovechar los beneficios otorgados por la ley. En teoría la ley es propiedad común, pero desafortunadamente no siempre es así. Por ejemplo, el sistema legal no cumple su propósito cuando:

- las leyes mismas son injustas o discriminatorias para con algunos grupos y/o sectores de la sociedad;
- la ley se aplica de modo arbitrario y en desmedro de determinados ciudadanos; y/o cuando
- las personas no conocen ni su propia condición jurídica, ni sus derechos en particular, ni los efectos que sobre ellas tienen las leyes.

Dado a que esto ocurre con frecuencia, muchas personas consideran que la ley es dominio exclusivo de abogados y políticos y que no tiene nada que ver con ellas. Sin embargo, y pese a reconocer que la ley no es la única solución a nuestros problemas, por experiencia sabemos que:

- La ley puede ser un instrumento importantísimo al servicio de la comunidad. El desafío consiste en cómo hacer para que el sistema funcione en pro de los intereses de las personas menos privilegiadas de la comunidad y en evitar que los pocos individuos que lo conocen sean sus exclusivos usuarios y beneficiarios.
- La ley funciona adecuadamente cuando las personas o comunidades se capacitan para poder impugnar, alterar o revertir la ley de modo que cumpla su propósito original: el beneficio de la comunidad.



COMO HACER PARA QUE EL SISTEMA FUNCIONE EN PRO DE LA COMUNIDAD



PASO 1

COMPRENDER COMO INCIDE EL SISTEMA LEGAL EN LOS PROBLEMAS QUE AFECTAN AL GRUPO

Es importante tener un buen entendimiento del sistema legal y aplicar ese conocimiento para que el sistema funcione a favor del grupo. El primer paso es conocer el problema y decidir qué cambios y resultados se esperan obtener. Para desarrollar una estrategia que permita el uso eficaz del sistema legal y logre los cambios que se esperan, hay que tener un conocimiento claro de cómo la ley se relaciona con dicho problema.

El ejemplo sobre la reforma agraria ilustra la manera en que un grupo puede analizar la problemática que afecta los derechos sobre la tierra desde un punto de vista legal. El mismo proceso de análisis puede aplicarse a otros tipos de problemas.

En relación con el contenido de la ley:

¿Es posible que la ley discrimine intencionalmente o por accidente hacia ciertos grupos? ¿Es posible que no existan leyes que regulen el problema de quienes tienen acceso a las tierras y quienes obtienen los recursos para su aprovechamiento? ¿Quién está protegido por quién o por qué? ¿Qué dice la ley al respecto? ¿Es la ley adecuada, inadecuada o injusta?

En relación con la aplicación de la ley en los tribunales y en las agencias administrativas del gobierno:

¿Cómo funciona la agencia para la reforma agraria? ¿Está haciendo lo que debe hacer? ¿Está al alcance de las personas que la necesitan? ¿Tratan los tribunales de dar solución a los problemas en forma eficaz y justa?

En relación con el conocimiento de la ley y los derechos:

Saben las personas (o el grupo) en qué consiste y cómo funciona el sistema legal? ¿Saben quiénes están protegidos por la ley de la reforma agraria del país? ¿Saben qué deben hacer para aprovechar los beneficios que otorga la ley?

Este tipo de análisis permite identificar si el problema está relacionado con:

- la ley misma:
En algunos casos, la ley en sí misma no es el problema, sino que éste se crea por la manera en que aquélla se aplica.
- la estructura del sistema:
En otros casos, no existe ley o la que existe no es adecuada.
- con el grado de conocimiento o falta de conocimiento de la ley y de su uso:
A veces, la ley es mal interpretada, mal aplicada o hay muy pocas personas que aprovechan los recursos puestos a su alcance. Otras veces, los problemas surgen por desconocimiento del significado y contenido de la ley, ya sean éstos buenos o malos. Cuando las personas ignoran sus derechos no pueden beneficiarse de ellos.

PASO 2

APLICAR LA ESTRATEGIA AL MEOLLO DEL PROBLEMA

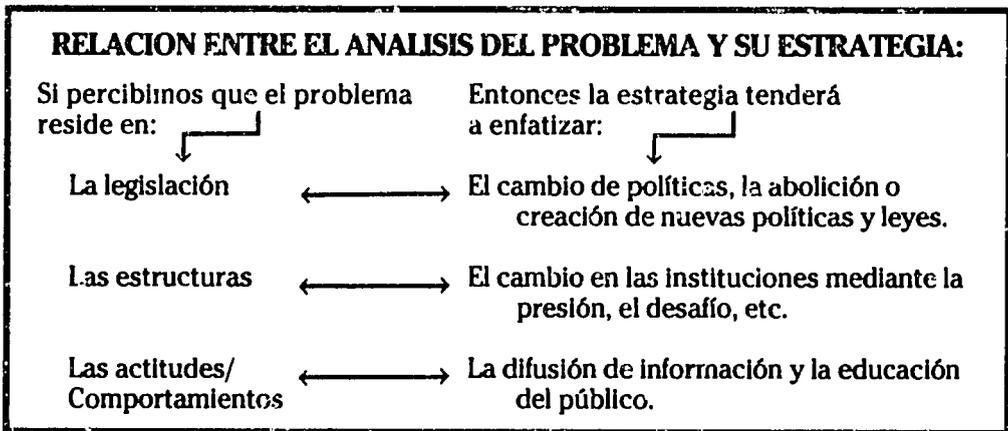
Una vez que el grupo identifique cuál es la causa del problema puede elaborar una estrategia orientada a la acción.

Si el problema radica en la ley misma; o sea, si la ley carece de elementos importantes o es ambigua o injusta, entonces la estrategia consistirá en enfatizar la necesidad de cambiar el contenido de la ley (o las políticas), eliminando obstáculos o creando nuevas leyes que subsanen las deficiencias de la ley original.

Si el problema radica en las instituciones o en la estructura del sistema legal que imparte y aplica la ley, la estrategia consistirá en enfatizar cambios en esas estructuras con miras a lograr su correcta aplicación.

Finalmente, si el problema está relacionado con la falta de conocimiento de la ley o con las diferentes actitudes y comportamientos que restringen los derechos, entonces la estrategia consistirá en enfatizar la adquisición de conocimientos y/o habilidades que permitan aprovechar mejor de la ley.

El esquema que sigue muestra la forma en que las estrategias están relacionadas con el tipo de problema. Es importante destacar que muchas veces la estrategia combina actividades de tipo estructural, cultural y de contenido porque el problema contiene elementos relacionados con estos tres aspectos.



PASO 3

APROPIARSE DE LA LEY

Un grupo aumenta su ejercicio del poder cuando desarrolla y utiliza la capacidad de:

- entender la naturaleza de los problemas que lo afectan;
- reconocer cómo la ley incide en estos problemas;
- poner en práctica acciones que utilizan o desafían al sistema legal en el aspecto apropiado (contenido, estructura y/o cultura) para resolver los problemas.

Esa capacidad aumenta el poder de un grupo porque las integrantes:

- participan en los procesos de decisión política;
- no son únicamente observadoras pasivas, sino agentes de sus propios intereses; y
- convierten al sistema en un instrumento al servicio de la comunidad para la defensa de sus derechos.

El proceso de apropiación de la ley consiste en comprender la estructura y funcionamiento del sistema y las formas de manejarlo para que regulen mejor la vida social.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

ENFOQUE	OBJETIVOS	ACCIONES
A NIVEL DE CULTURA (las actitudes/ comportamientos)	Desmitificar el sistema legal Concientizar a la comunidad sobre: ◊ sus derechos inalienables, ◊ su estado legal actual, ◊ el intento y las disposiciones legales que la afectan y su propósito, y ◊ las limitaciones del sistema para resolver los problemas	Seminarios y conferencias Formación de promotores legales Difusión de información mediante los medios de comunicación y el arte popular
A NIVEL DE ESTRUCTURA (las estructuras)	Hacer accesible el sistema legal a la comunidad para: ◊ el goce de los derechos y ◊ la rectificación de injusticias	Servicios legales Planteamiento de litigios (casos de impacto público) Demandas Uso del "derecho alternativo"
A NIVEL DE CONTENIDO (la legislación)	Eliminar leyes y políticas discriminatorias Incorporar nuevas leyes y políticas justas	Iniciativas de investigación sobre leyes vigentes o propuestas Cabildeo Movilizaciones





CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

Es muy importante mantener una perspectiva adecuada respecto al uso del derecho. Hay algunas personas que creen que las leyes no sirven y que por lo tanto, es una pérdida de tiempo involucrarse en luchas legales o en su estudio. Hay otra posición que sobrevalora la ley y sostiene que el conocimiento de ella es suficiente para defender los derechos.

Ambas posiciones son peligrosas.

La primera, porque la ley siempre tendrá un lugar preponderante en la sociedad, independientemente de la ideología en que se base. Además, se necesitan asideros legales en todo proceso de conquista del poder y de participación. Si el ejercicio de la ley se deja al dominio exclusivo de los que usualmente la manejan, o la conocen, se perderá un recurso importantísimo para las organizaciones populares, que las pondría en una posición de desventaja. En tal situación, las organizaciones pueden verse inmovilizadas debido a su propia frustración.

La segunda posición también es peligrosa. La ley no es un sustituto de otras formas de participación política. Cuando ésta es vista como la respuesta total a los problemas, también llega a convertirse en una barrera. Confiar demasiado en la capacidad del sistema legal para resolver los problemas sin usar otras herramientas, debilita la posición de las personas.

La ley es un elemento muy importante y poderoso que debe usarse y aprovecharse para beneficiar personas y comunidades a través de una estrategia global. La experiencia muestra que las estrategias que utiliza la ley (el sistema jurídico) constituyen de alguna forma un instrumento eficaz para afirmar los derechos, rectificar injusticias y lograr el acceso a los recursos económicos y políticos. Más aún, si la utilización de la ley está vinculada a otros procesos de cambio orientados a establecer la justicia resultará en un instrumento de poder. Así que, el derecho es un instrumento para que las personas y las organizaciones, en su lucha por llegar a ser partícipes plenos en la vida económica y política de la sociedad, puedan exigir el debido respeto y el goce de sus derechos.

Para mayor información sobre el tema "Apropiación de la ley" vea Margaret Schouler, Poder y Derecho, OEF Internacional.

ACTIVIDADES

ACTIVIDAD UNO: ANALISIS DE DERECHOS

OBJETIVO

Informar a las participantes sobre los derechos que tiene una trabajadora en estado de embarazo.

TECNICA

Estudio de casos

MATERIALES

- Estudio escrito "Caso de Carmela" y preguntas

TIEMPO

1 o 2 horas (dependiendo de la profundidad con que se aborde el tema).

PASOS A SEGUIR:

1. Leer el caso en grupo.
2. Hacer que los grupos respondan a preguntas.

Caso de Carmela

Me llamo Carmela Ruíz, tengo 26 años, dos hijos y actualmente tengo seis meses de embarazo.

Desde hace 10 años trabajo como mesera en un restaurante. Hace un año tengo nuevos patrones porque los anteriores vendieron el negocio. Ellos me consideraron una buena empleada, pero cuando quedé embarazada empezaron a maltratarme. Me quitaron del servicio de mesas y me mandaron a la cocina, donde tenía que levantar cosas pesadas. La dueña me insultaba todo el día.

Un día me llamó a un cuarto y me dijo que le firmara un papel, que lo necesitaba para una recomendación. Yo me negué porque había oído cosas de otras mujeres a quienes obligaban a firmar su renuncia. La señora se enfureció,

al día siguiente me dijo que llegara temprano, y así lo hice. Cuando llegué, aún no habían llegado mis compañeras, la mujer me encerró en la cocina y me amenazó con pegarme si no firmaba el papel. Al rato llegaron mis compañeras, tocaron la puerta y ella les dijo que esperaran, como a la hora me sacó y me encerró en otro cuarto. Me tuvo encerrada medio día. Me dijo que no me sacaría si no firmaba el papel y le dijo a mis compañeras que si decían algo las despediría.

Al fin un compañero se atrevió a decirle que me sacara, que si no lo hacía iba a avisarle a mi marido. Me sacó y me dijo que estaba despedida. Yo no sabía que hacer, estaba muy asustada, tenía miedo que la mujer me matara.

Fui a buscar a mi marido, él habló con una amiga y ésta me recomendó visitar a una licenciada que dijo pertenecía a un grupo de mujeres. Ella me explicó lo que se podía hacer.

Después de algún tiempo logramos que se me reconocieran los derechos que me correspondían.

Preguntas:

1. ¿Por qué la dueña del negocio maltrataba a Carmela?
2. ¿Qué hubiera pasado si Carmela firmara el papel como le decía la señora?
3. ¿Por qué creen que sólo uno de los compañeros reaccionó a favor de Carmela?
4. ¿Qué opinan sobre el encierro de Carmela?
5. ¿Qué reclamos podría hacer Carmela? ¿Ante quién?
6. ¿Qué leyes conocen sobre los derechos de los trabajadores?
7. ¿Qué leyes conocen que tratan los derechos de la mujer embarazada?
8. Se dice que la mujer tiene un papel de productora y reproductora. ¿Que significado tiene para ustedes estas expresiones?
9. La maternidad es una función social que debe estar protegida por el estado. ¿Qué piensan de eso?

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

El caso puede ser tratado en un grupo en colectiva cuando se trabaja con pocas personas. Cuando el grupo es grande debe dividirse en subgrupos y lo más conveniente es asignar a cada uno de ellos un caso distinto que contenga los elementos más sobresalientes del tema que interesa abordar.

Las preguntas pueden escribirse en una guía o en una tarjeta. Si el grupo carece de antecedentes sobre el tema es conveniente darle documentos de apoyo que contengan la información legal pertinente. Idealmente una persona con conocimiento del tema debe facilitar la discusión del grupo. Cada grupo presenta su caso y conclusiones en una sesión plenaria y a continuación se inicia la discusión.



ACTIVIDAD DOS: LOS DERECHOS EN LA UNION DE HECHO

OBJETIVO

Informar y discutir con los participantes el capítulo *Unión de Hecho* del Código de Familia.

TECNICA

Los pececitos (Ver Actividad Tres “La Pesca...” en el Capítulo 6)

MATERIALES

- Cartulina de colores
- tijeras
- papel grueso o cartón
- un trozo de cordel
- un gancho de alambres (puede ser un clip)
- lapiceros

TIEMPO

1 1/2 hora

PASOS A SEGUIR

- 
1. Se recortan pececitos de cartulina de colores, papel grueso o cartón (pueden pintarse).
 2. Se abre un agujero en la cola o la cabeza lo suficientemente grande para poder pescarlos.
 3. Se colocan en el centro del salón de reunión y con un trozo de cordel y un gancho de alambre (puede ser un clip) se hace un anzuelo.
 4. Se inicia la pesca con personas voluntarias. Cada una lee en voz alta lo escrito en el pescadito que sacó y solicita una respuesta siguiendo la instrucción que aparece entre paréntesis.
 5. Al terminar la pesca se formulan las conclusiones y la coordinadora (facilitadora) refuerza el tema.

Preguntas a escribir en los pececitos:

1. ¿Es la Unión de Hecho un invento de los abogados para sacarle más pinto a la gente? (Pregúntele a la compañera que está al frente.)

2. ¿Es la Unión de Hecho importante porque ayuda a mantener junta la familia? (Comente Ud.)
3. ¿En Honduras los hombres se sienten más responsables cuando están casados? (Pregunte a Doña Angela.)
4. ¿Puede un hombre legalizar su Unión de Hecho con todas las mujeres con las que vive? (Pregúntele a una compañera que tiene algo rojo en la ropa.)
5. En el periódico leí que un hombre y una mujer fueron a legalizar su Unión de Hecho. ¿Qué es eso? (María)
6. ¿Que le gustaría saber sobre la Unión de Hecho? (Pregúntele a la persona que tiene a su izquierda.)
7. ¿Quiénes tienen autoridad para legalizar la Unión de Hecho? (Pregúntele a alguien que tenga anteojos.)
8. Si Juana quiere legalizar su Unión y Carlos no, ¿qué puede hacer ella? (Pregúntele a Narda.)
9. Si mi marido y yo queremos legalizar la Unión de Hecho ¿qué debemos hacer? (Pregúntele a Rubí.)
10. ¿Y si después de legalizar mi Unión con un hombre, ya no quiero vivir con él? (Pregúntele a Doris.)
11. Yo creo que el matrimonio y la Unión de Hecho son la misma cosa (Pida a Narda que comente).
12. ¿Qué resultados tiene la Unión de Hecho? (Dé vuelta al cartel que está en la pared y que tiene los globos y lea lo que está escrito.)
13. ¿Y si las tres mujeres que tiene Juan le exigen que legalice con cada una de ellas la Unión de Hecho? (Reviente el globo que está colgado)
14. Si Juan legaliza su Unión de Hecho conmigo ¿es que ya no puede atender a los hijos que tiene con las otras? (Comente)



ACTIVIDAD TRES: ANÁLISIS DE CASOS LEGALES

OBJETIVO

Analizar y aprender el contenido legal de casos específicos

TECNICA

Estudio de casos

MATERIALES

- Casos escritos y preguntas

TIEMPO

2 a 3 horas

PASOS A SEGUIR

1. Exponer casos y preguntas.
2. Discutir con el grupo.

CASOS

1. Un campesino se le acerca y le cuenta que él vive hace más de 10 años en una finca que le compró a otra persona mediante una carta venta privada y le pregunta qué debe hacer para obtener la escritura de la propiedad. ¿Qué le recomendaría usted? ¿Cuáles son los trámites a efectuar?
2. Un agricultor se le acerca a usted y le dice que le vende una finca con escritura y le enseña una carta venta autenticada por un abogado. ¿Está en efecto vendiéndole una finca con escritura?
3. Un grupo de agricultores que viven desde hace varios años en una montaña cercana le consultan sobre cuál es la mejor forma de legalizar la posesión de sus tierras. ¿Qué les aconsejaría?
4. Una parcelera amiga suya le pregunta cómo hace para inscribir su casa y la huerta que tiene hace más de tres años y que mide menos de dos hectáreas. ¿Qué leyes usaría usted en este caso y qué trámites le recomendaría a la parcelera?

ACTIVIDAD CUATRO: JUEGO DE TARJETAS PROBLEMATIZADORAS

Materiales

- Tarjetas de cartulina
- Lápices
- Cartilla: "La propiedad a través de la historia"
- Hojas de trabajo

TIEMPO

2 horas

FASOS A SEGUIR

1. Se escogen y escriben en tarjetas de cartulina varias palabras o frases estimuladoras que sean apropiadas al caso: propiedad privada, propiedad comunal, realengo, solar, arbitrio, ejidos, suertes, reducciones, Código Civil, propiedad agraria (según la Constitución), Evaluación de la propiedad agraria, tipo de propiedad agraria que les debe interesar a los agricultores, etc.
2. Se forman cinco grupos.
3. Cada grupo lee la primera parte de la cartilla.
 - ◊ A cada uno se les da dos o tres frases o temas generadores, que aparecen en la parte de la cartilla en discusión.
 - ◊ Además se les da varias definiciones (hojas de trabajo) y el grupo tendrá que escoger entre ellas la que más se ajusta al tema asignado.
 - ◊ Discutir las definiciones, anotar lo que entendieron y lo que no entendieron y si es posible dar ejemplos.
4. En sesión plenaria cada grupo coloca las tarjetas en los respectivos temas generadores y explica lo que el grupo entendió por cada tema.
5. Después de la exposición de los cinco grupos, el facilitador hace una síntesis de lo expuesto.
6. Se lee la segunda parte de la cartilla y se sigue el mismo procedimiento explicado respecto a la parte uno.
7. Se lee la tercera parte de la cartilla y se sigue el mismo procedimiento descrito para las partes anteriores.

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES

El grupo debe tener cohesión y debe haber confianza entre sus miembros, de lo contrario no se atreverán a participar por temor o cortedad.





CARTILLA: “LA PROPIEDAD AGRARIA A TRAVES DE LA HISTORIA”

I. La propiedad de la tierra durante la época colonial

Lo primero que podemos saber es que la propiedad agraria tal y como la conocemos hoy no ha existido siempre. La humanidad ha ensayado diferentes formas de asumir la relación con la tierra y con la producción. Nuestros indígenas, por ejemplo, cultivaron comunalmente la tierra. No había sentimiento de propiedad privada entre ellos. Las tierras se labraban entre todos y existía la asociación, no solo para la siembra, sino también para la caza y la pesca.

En nuestro país, estudios realizados en la zona de Tlamanca por William Gabb demuestran que aún después de superada la Conquista, los pueblos indígenas mantenían su costumbre de realizar trabajos comunales.

Durante la época colonial, perteneciente a España se dió una situación muy especial con la propiedad. Los españoles al llegar a nuestras tierras proclamaron que todo lo descubierto por ellos pertenecía a la Corona Española. Recordemos que el esfuerzo inicial para realizar las expediciones a América fue financiado por los Reyes de España. Después los conquistadores que llegaron a América lo hicieron con el interés particular de buscar la riqueza y hacer negocios.

La tierra que pertenecía a la Corona se llamó el *realengo*, pero también existió otro tipo de propiedad que fue la propiedad comunal sobre pastos, montes y aguas.

Los españoles en sus ciudades en América también fueron desarrollando formas de propiedad. Así el área para la vivienda se llamó *solar*, el *arbitrio* que eran tierras de lo que hoy conoceríamos como “Municipalidades” y los *ejidos* que eran tierras comunales a la salida de las ciudades, también las *suertes* que eran otros terrenos de disfrute individual (lo que serían hoy las parcelas individuales).

Por ser la tierra propiedad de la Corona España a los indígenas no se les respetó sus posesiones. Al contrario, al convertirse la conquista en un negocio los españoles se convirtieron en sus trabajadores. Para justificar su proceder utilizaron como pretexto al interés por cristianizar a la población nativa.

Por la dificultad de controlar a la población dispersa, la reacción indígena fue en muchos casos huir hacia las montañas más apartadas, o la resistencia al español, incluso en forma armada. Uno de los lugares donde los indígenas se refugiaron fue Tlamanca, lugar donde también hubo enfrentamientos con los españoles.

II. La propiedad de la tierra a partir del nacimiento de Costa Rica como estado independiente

Con la independencia de España, Costa Rica después de un periodo de discusión y dudas se convirtió en una nación independiente y entre las primeras medidas que tomó el primer Gobierno, estuvieron las siguientes: eliminar la propiedad de tipo comunal y la propiedad de la Iglesia. La idea era parte de su poder, y favorecer un mercado activo de compra y venta de tierras a través de la privatización de la propiedad. La vida sin embargo era muy difícil, aún los funcionarios de Gobierno debían dedicar su tiempo a cultivar sus campos, pues de ello dependía su existencia.

Se hicieron intentos de exportación de productos como añil, pero fue el café el primer producto que logró consolidarse en el mercado internacional.

La tierra adquiere entonces un gran valor pues ya no sirve solo para proveer lo necesario para vivir, sino para adquirir riqueza a través de ella. Surgieron así los grandes cafetaleros que basaron su capital en la producción de la tierra, concentrando las mejores para ese cultivo. Los cafetaleros también concentraron los puestos políticos y desde allí promulgaron el Código Civil en 1886 que defendía los derechos de los propietarios de la tierra dándoles grandes atribuciones sobre ella.

En efecto el Código Civil cent. a su interés de garantizar al propietario la tierra que su propiedad estará plenamente protegida y que puede hacer cualquier cosa con ella incluso destruirla como establece el artículo 290. No interesa al Código Civil el uso que se le da a la tierra, más se preocupa por proteger a quien tenga el título de propiedad y por ello establece que para que la propiedad goce de toda la protección legal, tiene que estar debidamente inscrita en el Registro Público (en ese sentido ver el artículo 267). Para defender su propiedad se autoriza al propietario a utilizar incluso la fuerza.

Este Código aún se encuentra vigente, aunque en algunos aspectos ha sido modificado por leyes especiales como la ley de Tierras y Colonización, la Ley de Jurisprudencia Agraria y en general los conceptos de Derecho Agrario.

III. El concepto de propiedad en la Constitución Política

La Constitución Política también refleja esta posición de defensa absoluta del propietario de la tierra y el Artículo 45 de la Constitución Política actual es casi el mismo desde las primeras constituciones.

La Constitución Política mantiene la posición de que la propiedad es inviolable y para reforzarlo solo permite que se le quite a alguien la propiedad previo pago de la indemnización legal y siempre que haya un interés público legalmente comprobado.

Quiere decir esto que de acuerdo con la Constitución el propietario independientemente de la utilización que dé a su tierra, incluso en caso de abandono total, podía reclamar el derecho a la indemnización en caso de ser expropiado. Significa también que solo por un interés de tipo público, o sea porque sea un bien para el país, puede serle quitada.



Desde 1949 fecha en que se aprobó la actual Constitución Política y en consecuencia el artículo 45 antes comentado, se han presentado situaciones nuevas acerca de ese artículo.

Por una parte tenemos la promulgación de la Ley de creación del Instituto de Tierras y Colonización de 1961 con sus consecuencias. Por otra parte la interpretación que han dado los Tribunales de Justicia al artículo 45.

Analizaremos posteriormente a la ley de Tierras y Colonización, pero valga decir que modificó muchos de los conceptos que sobre el uso de la tierra se tenía y que se establecían en el Código Civil.

Estas interpretaciones han posibilitado la promulgación de leyes que limitan la propiedad, como las Leyes Forestales, Leyes que protegen el patrimonio arqueológico, o la Ley del Instituto de Desarrollo Agrario. Aún así sigue vigente dicho artículo.

Por otra parte los más altos jueces de la Corte Suprema de Justicia al interpretar el artículo que no se estaba definiendo el concepto de propiedad ni la forma en que debía adquirirse o comprobarse.

Queda entonces por discutir el concepto de propiedad agraria que debe representar los intereses de la mayoría de los productores agrarios del país y analizar si las actuales leyes recogen esos intereses.

HOJA DE TRABAJO 1 PROPIEDAD AGRARIA A TRAVES DE LA HISTORIA

Antes de la Conquista Española:	◊ Propiedad comunal indígena
Durante la Conquista y Colonia:	◊ Propiedad de los Reyes de España ◊ A los indígenas no se les reconoció ◊ Formas creadas por los colonizadores como: arbitrarios, suertes, ejidos, solar, etc.
Después de la Independencia:	◊ Propiedad privada ◊ Promulgación Código Civil
Propiedad Agraria en la actualidad:	
El concepto de la Constitución Política	◊ Inalienable ◊ Pago previo ◊ Limitaciones solo por Ley especial.
La evolución del concepto constitucional	◊ La interpretación de la Corte Suprema ◊ Las nuevas leyes: Ley de Tierras Ley de Protección del Patrimonio Arqueológico Leyes Forestales



HOJA DE TRABAJO 2

PREGUNTAS

1. ¿La propiedad agraria ha existido siempre de la misma forma?
2. ¿En qué forma realizaban los indígenas el trabajo, comunal o de forma individual?
3. ¿Existen todavía reducciones indígenas?
4. ¿Cuál tipo de propiedad es mejor, la comunal o la individual?
5. ¿Cuál fue el primer producto que se vendió en el mercado internacional? (en el extranjero)
6. ¿Cuándo adquiere la tierra el valor de productora de riqueza?
7. ¿En aquel tiempo, quiénes concentraron o acapararon las mejores tierras?
8. ¿En aquel tiempo quiénes concentraron o acapararon los puestos políticos?
9. ¿Porqué la promulgación del Código Civil coincide con la producción y exportación del café?
10. ¿El Código Civil defiende los derechos de ... ?
11. ¿Qué dice el Código Civil sobre la propiedad de la tierra?
12. ¿Al Código Civil le interesa el uso que se le da a la tierra?
13. ¿El Código Civil protege a quien tenga el título de propiedad?
14. ¿Para que la propiedad goce de protección legal, dónde debe inscribirse?
15. ¿Un propietario puede recuperar la tierra de un poseedor, cuándo el poseedor la usa?
16. ¿Qué otras leyes han modificado el Código Civil?
17. ¿El Código Civil está vigente? (todavía se usa)
18. ¿Qué artículo de la Constitución Política habla de la propiedad agraria?
19. ¿Qué dice la Constitución Política acerca de la propiedad?
20. ¿En qué año fue hecha la Constitución Política actual?
21. ¿En qué consiste la interpretación que la Corte Suprema de Justicia hizo acerca del artículo 45 de la Constitución Política?
22. Diga dos reformas que usted le haría al artículo 45 de la Constitución Política.
23. ¿Qué le pareció el taller?
24. ¿Qué le gustó más del taller?
25. ¿Qué le gustó menos del taller?
26. ¿Qué cambios le haría usted a estos talleres?
27. ¿Qué le parecieron los materiales utilizados?
28. ¿Qué le pareció la participación de los asistentes?
29. ¿Se entiende la forma en que la cartilla explica las ideas?



CASO UNO: ORIENTADORES LEGALES

En 1989, como parte de las labores del PEP, se puso de manifiesto la necesidad de familias y organizaciones campesinas de conocer mejor sus derechos sobre la tierra, los problemas inherentes a la comercialización de productos y las relaciones con instituciones estatales.

Para satisfacer esta necesidad se diseñó una primera experiencia de adiestramiento de un grupo de campesinos y campesinas de la parte norte de Limón (Guácimo, Siquirres, Popocí), en la cual 13 campesinos adquirieron conocimientos generales sobre derecho agrario. El método empleado fue la educación participativa, que consiste en la definición por parte de los participantes de los objetivos y el contenido del curso según sus intereses.

Los temas tratados en los talleres versaron sobre:

- ◇ Conceptos básicos de derecho agrario
- ◇ Propiedad agraria
- ◇ Posesión agraria
- ◇ Contratos agrarios
- ◇ Empresas agrarias
- ◇ Procedimientos judiciales
- ◇ Política agraria

En 1990 se retomó esa experiencia y se ofrecieron talleres de ese tipo a 16 campesinos de la zona de Guatuso de San Carlos. Ante la semejanza de los problemas agrarios que aquejan a esas comunidades campesinas, surgió la idea de establecer un servicio legal popular, en el que participantes de los talleres actuaran como orientadores legales, apoyando a sus comunidades y prestando un servicio de orientación, ya sea en forma individual o colectiva, sobre temas tales como:

- ◇ El derecho de posesión precaria
- ◇ La relación con el IDA y los problemas que se presentaron.
- ◇ Procedimientos de información posesoria y de titulación de la vivienda campesina
- ◇ Procedimientos legales para defensa de la posesión agraria
- ◇ La defensa en los juicios agrarios

Una vez concluidos los talleres de adiestramiento en las diferentes comunidades (Guácimo y Guatuso) se organizó un encuentro con la participación de los miembros de ambos grupos. Su objetivo fue:

“Propiciar el intercambio entre los orientadores legales que les permita compartir y reflexionar sobre los fines de los servicios legales, su papel, funcionamiento y tipo de asesoría a ser brindado, y el apoyo que necesitan sus organizaciones de base, otras instituciones locales así como organismos no gubernamentales”.

Las conclusiones adoptadas fueron las siguientes:

- El orientador legal puede brindar colaboración a los usuarios del servicio legal en la búsqueda de soluciones que estén a su alcance. Su deber es orientarlos y no limitarse a resolverles el problema.
- El orientador está en capacidad de asumir casos que sean de tipo agrario y de atender consultas en aspectos relacionados con problemas que afectan al campesino, tales como:
 - ◊ no contar con título de propiedad ni de la tierra ni de la vivienda.
 - ◊ aspectos de comercialización (contratos y negociaciones).

Además, los orientadores legales deben prestar apoyo a la organización de las personas afectadas y, si es posible, tratar los casos en forma colectiva dado que la ayuda mutua es la base del derecho.

El papel del orientador es el de atender consultas y encargarse de los casos que no necesiten los servicios de un abogado y que no requieran más trámites que los relacionados con asuntos de posesión y vivienda campesina, informando qué documentos son necesarios y ante qué instituciones deben efectuarse las gestiones para lograr lo que se proponen; solicitar el apoyo de organizaciones con miras a obtener materiales para la instalación de una oficina y el apoyo del PEP para la supervisión legal y aspectos de organización.

Se acordó que la apertura de los servicios legales tuviera lugar la segunda semana de agosto en Guácimo y el primero de septiembre en Guatuso.



CASO DOS: ADQUISICION LEGAL DE PROPIEDAD

Visión General

La estrategia se refiere al problema socioeconómico de la desigual distribución de tierra en las Filipinas y cómo las mujeres de una comunidad pobre de pescadores en Toril, Ciudad de Davao, luchan para obtener el título de propiedad a la tierra que ocupan.

La estrategia está dirigida a educar a las mujeres de bajos ingresos. Haciéndoles conocer sus derechos y poniendo a su disposición los recursos legales y socioeconómicos, se espera que participen en las negociaciones y toma de decisiones de su comunidad para obtener títulos de propiedad, y control sobre la tierra.

Estrategia

Desde 1981, la Fundación Kayahag ha patrocinado deliberaciones sobre la "Ley Alternativa" reuniendo grupos y personas que utilizan la ley para darles poder a los sectores pobres. Algunas mujeres de bajos ingresos que viven en los límites de Lizada, Toril en la ciudad de Davao, asistieron a una de estas deliberaciones. En septiembre de 1984, un tifón destruyó estas viviendas frágiles. La población fue arrestada y eventualmente liberada después que un representante del Ministerio de Servicios Sociales y Desarrollo llegó para certificar que las personas eran, en realidad, víctimas del tifón. Las personas más tarde supieron que la tierra que ocupaban pertenecía a una corporación bancaria. Los representantes del comando del distrito metropolitano y los dueños del banco ordenaron a la gente a desocupar el lugar. El problema era que no tenían dónde ir, comenzaron así a reunirse para encontrar soluciones a su problema. Un grupo de mujeres de la dicha comunidad decidió entrevistarse con el gerente de la sucursal del banco para discutir la posibilidad de comprar la tierra. El precio insinuado y el período en el cual pagar no estaba al alcance de la gente de la pobre comunidad de pescadores.

Las mujeres buscaron la colaboración del Centro de Desarrollo Mindanao dirigida por religiosos y laicos y de la Fundación Kayahag. Ambas instituciones recomendaron el Centro Pilipina de Recursos Legales, Pilipina entonces escribió al vicepresidente propietario del banco en Manila acerca del problema de la gente. Se les comunicó a las mujeres que si necesitaban ayuda para organizarse y más información sobre la ley que el Centro Pilipina de Recursos Legales podría ayudarles.

Pilipina después se reunió con una organizadora de base para



estudiar el problema de la gente de Lizada, Toril y para determinar el mejor acercamiento. Cuando los representantes de Lizada, Toril volvieron al Centro de Recursos Legales con la información de que la gente quería organizarse y consultar con un abogado, entonces se fijó una reunión.

Los responsables de 231 familias de la comunidad en cuestión (hombres y mujeres) se reunieron desde en la mañana hasta en la noche en la alcaldía, cerca del área ocupada por la gente, para discutir su problema de la tierra con la organizadora. En esa ocasión, la abogada Quintillan explicó en lenguaje común las leyes relevantes que se podrían usar a favor o en contra de la gente que busca la propiedad de la tierra. Se les presentó diferentes opciones y soluciones legales, seguido de un foro abierto. Ya que eran mujeres quienes organizaron las reuniones, las mujeres participantes confiaban más pues se les aseguró igual oportunidad para participar en las deliberaciones y expresar sus ideas.

La gente, finalmente, optó por comprar la tierra y propuso al propietario pagar cuotas a través de la representación formal de un(a) abogado(a) del Centro Pilipina de Recursos Legales. Mientras tanto una delegación formal se presentó ante los directivos del banco, las mujeres continuaron movilizandoy organizando acciones colectivas para presionar a los funcionarios e instituciones gubernamentales para que estas enmendaran leyes de bienestar social equivalentes a los derechos de los propietarios.

Enfoque

La estrategia usada está orientada a la acción y está enfocada en la estructura cultural del sistema legal que restringe la habilidad de la mujer a proveerse de necesidades personales y familiares. Las actividades estuvieron dirigidas a desmitificar la ley y a establecer un sistema legal más accesible para la mujer.

Las condiciones socio-económicas y psico-culturales de la mujer en la comunidad dictaron la forma de abordar el problema. En una comunidad de pescadores donde las mujeres se quedan en casa mientras los varones están en la mar, la falta de seguridad en sus propias casas, el miedo de ser expulsadas, y el hostigamiento de los propietarios o sus representantes eran más sentidas por las mujeres quienes confrontan más a menudo estas realidades. La necesidad de encontrar soluciones a su problema de tierra para vivienda fue, entonces, más imperativo para las mujeres. La estrategia, sin embargo, tenía que estar dentro de su capacidad y posibilidades. Estas mujeres tienen un nivel mínimo de subsistencia y han tenido poca educación.



En contraste, las leyes están escritas en inglés y los servicios tradicionales legales se basan en la relación abogado-cliente, tienen la orientación del litigio y son caras. Para habilitar a la mujer a usar el sistema legal en su favor en esta comunidad particular, el conocimiento de las leyes relevantes a sus problemas y la comprensión del sistema legal debe ser traducido al nivel de las bases. Para actuar en base a lo que conocen, tuvieron que tener opciones alternativas accesibles. Para un aprendizaje más efectivo, las mujeres de Lizada, Toril participaron en todos los procedimientos y actividades tomadas por el Centro Pilipina de Recursos Legales en relación a su problema. Con la participación activa de las mujeres, la comunidad tuvo la prerrogativa de fijar el curso de acción a tomarse en cada uno de los pasos de las negociaciones con los propietarios. Para un abogado tradicional, el proceso es tedioso pero la estrategia es necesaria si el objeto es minimizar, sino eliminar completamente, las restricciones que ahogan el desarrollo de la mujer.

Problemas Legales

La estrategia en este caso se concentra en los derechos civiles y humanos, en particular los derechos de propiedad y leyes de bienestar social, así como también en los problemas económicos. Los problemas de las mujeres pobres de Lizada, Toril revuelven sobre estos temas.

Por un lado el propietario del banco estaba invocando sus derechos de propiedad sobre la tierra ocupada por la comunidad en cuestión. Por otro, estaba la necesidad básica de la comunidad, de la comida, la vestimenta y la vivienda, las cuales tenían que satisfacerse, así como también la ejecución de leyes de bienestar social que proveen estas necesidades. Las necesidades de la gente, particularmente las mujeres, y el fracaso del gobierno de enmendar leyes de bienestar social son básicamente problemas económicos que tienen que resolverse. El problema de las mujeres comenzó cuando el banquero demandó que la gente abandonara la tierra ocupada y amenazó demandarlos por la toma de la tierra (la cual se considera por ley en acto criminal) y su expulsión. Ya que la amenaza de expulsión y apresamiento era más inmediata, la estrategia tenía que concentrarse en legitimizar la toma de parte de las mujeres y sus familias. Con la propuesta de parte de la comunidad, de comprar la propiedad, y la intercesión de miembros del gobierno y sus agencias, no procedió la demanda contra las mujeres.

El problema de la mujer de Lizada, Toril no fue un simple caso de adquisición de tierra para los que no la tenían. Fue también un problema de proteger a un sector marginalizado de la sociedad de las repercusiones legales de su transgresión de una propiedad privada en cuan-

to esa transgresión era necesaria para su sobrevivencia. Los derechos de propiedad del banquero, sin embargo, son únicos. Los bancos filipinos están obligados por ley a liquidar o disponer de sus propiedades dentro de un periodo de cinco años. La tierra ocupada por la comunidad donde vivían las mujeres es una propiedad adquirida del banco, y habiendo sido anulado su derecho, necesitaba disponerse. Entonces, la gente propuso comprar la tierra. Acción colectiva y movilización presionaron a miembros y agencias del gobierno que ejecutan leyes para el bienestar social, para que facilitaran la transferencia de propiedad del banco, que realmente no necesitaba la tierra, a la gente que estaba en necesidad directa de un lugar para vivir.

Participación

Las participantes en las actividades de nuestras estrategias son: las mujeres de Lizada, Toril, Ciudad de Davao; una organizadora de la comunidad, la directiva en pleno del Centro Pilipina de Recursos Legales, y la Fundación Kahayag.

Las mujeres de Lizada, Toril, la organizadora de la comunidad, la abogada y la directiva del Centro Pilipina de Recursos Legales están plena y concertadamente comprometidas en las actividades de la estrategia. Los comités de actividades de la asociación están dirigidos por mujeres.

Las mujeres de Lizada, Toril, dirigen la movilización de la gente de su comunidad. La organizadora de la comunidad se sumergió en la comunidad como si fuera un miembro más. Ella actúa de enlace entre el centro de Recursos Legales y la comunidad (diseminando información, recibiendo comentarios, sirviendo de consejera en asuntos no-legales, dirigiendo el desarrollo de las actividades, e informando junto a las mujeres al Centro Pilipina de Recursos Legales). El Centro provee una consultora legal a la gente de Lizada, Toril, provee una abogada para que les represente ante la oficina principal del banquero. El Centro colaboró organizando seminarios para concientizar a las mujeres y programas de educación legal a la comunidad, conduce diálogos con la gente para saber sus problemas, y documenta todas las sesiones con la ayuda de la organizadora y una representante del grupo de mujeres de Lizada, Toril. La organizadora también colabora en la directiva del Centro Pilipina de Recursos Legales traduciendo las leyes relevantes a un lenguaje accesible a las bases.

La Fundación Kahayag juega un rol de apoyo en el aspecto estrictamente legal y proporciona lazos, redes, práctica en la defensa legal, y recursos.



Resultados

La estrategia, planeada como tal, ha sido bastante implementada. Ha impedido al dueño de la tierra proceder con la acción judicial, y él está más dispuesto a negociar con la gente la proposición de compra. La acción colectiva de la gente ha llamado la atención de personeros del gobierno hacia el apuro de la gente de Lizada, Toril, y están siendo presionados a ejecutar leyes de bienestar social. Ha sido planeada una alternativa la misma que envolvería a las autoridades nacionales de vivienda para que estas consideren comprar tierra para la gente. La respuesta inicial de esa agencia, a pedido del alcalde, es que la agencia no posee dinero para este proyecto. Sin embargo, la ciudad podría ser presionada para atender a este problema en la eventualidad de que el dueño de la tierra rechace vender la propiedad a la gente.

Se han logrado los objetivos inmediatos de la estrategia. La campaña de educación legal ha tenido un impacto tremendo en la confianza y motivación de la gente. El entendimiento de las leyes relevantes a su problema les ha dado direcciones. La presencia de la organizadora ha facilitado la organización. La iniciativa de las mujeres de Lizada, Toril condujo a la movilización y acción colectiva de la comunidad.

La estrategia ha logrado e incrementado el acceso de las mujeres a los medios, sobre todo a las mujeres de escasos recursos. El Centro les ha proporcionado la asistencia legal necesaria. Ellas, con la ayuda de la Fundación, han sido las beneficiadas en los seminarios para aprender recursos de subsistencia y concientización. La teoría y acción del Centro les dió la oportunidad para negociar con funcionarios y agencias del gobierno que podrían resolver sus problemas. Quizás, el hecho de que la organizadora, la abogada del equipo del Centro, el director de la Fundación Kahayag y la mayoría del equipo eran todas mujeres pudo haber facilitado la comunicación de las mujeres en Lizada, Toril.

A través de continuo diálogo y conferencias con las mujeres de Lizada, Toril, y la ayuda de dirección de la organizadora, la estrategia dirigida a afectar ha sido regularmente evaluada en términos de su impacto sobre la situación. A las mujeres se les enseñó a documentar sus actividades e informar del progreso diario al Centro y la comunidad.

Aunque no existe mejoramiento discernible en la situación económica general de la comunidad, la confianza, la motivación, y la disposición de la gente - particularmente las mujeres - han mejorado bastante. Las actitudes negativas que crecen con la frustración y sentido de impotencia han sido vencidas y, con la dirección de las mujeres, la comunidad se dirige hacia la misma meta. Recientemente, hemos recibido informes acerca del comienzo de intrigas entre los líderes de la comunidad lo cual podría conducir a divisiones internas en la comuni-

dad si esto no fuera revisado. Al identificar el problema, la organizadora de la comunidad está ahora trabajando en fortificar y solidificar la organización de base antes de que las intrigas afecten a toda la estrategia. El Centro planea comprometer la ayuda de psicólogas y trabajadoras sociales para colaborar a la organizadora en este problema.

Lecciones

La implementación de la estrategia ha sido un esfuerzo concertado de profundo compromiso de mujeres con experiencia complementaria. La fuerza de la estrategia descansa en los programas de educación legal que han adoptado el método de la acción y la teoría, y la organización efectiva de las bases. Está, sin embargo, limitada por la falta de orientación y experiencia apropiadas del grupo de apoyo del Centro quienes han sido, por primera vez, expuestos a este tipo de casos. Entonces, existe la necesidad de crear más abogados(as) y estudiantes de leyes que sean también activistas, al nivel de base, y a educarlos sobre problemas de la mujer.

Muy a menudo, las mujeres tienen acceso a las leyes por los servicios de ayuda legal impartidos por los abogados(as) de la organización, pero el acceso a la ley no significa necesariamente acceso a la justicia. Lo que es legal no es siempre justo, ni ecuánime. Es necesario, entonces, que el sistema legal y el problema a solucionarse sea visto de una manera completa y el objetivo sea claro. Es necesario entender las actitudes, comportamiento y necesidades de los beneficiados por la ley, o el sistema legal, para hacer un plan efectivo y para tener prioridades en las actividades. La dirección de las actividades es importante. Será también bueno notar que la estrategia sólo puede ser efectiva si la gente siente la necesidad y ve la relevancia de la solución a su problema.

Tomado de Quintillan, en Schuler, 1987, 260-265.



Tercera

Parte:

Divulgación del Mensaje

Previous Page Blank



Fotografía de Marcelo Montecino, Fundación Interamericana.

Capítulo 8



COMUNICACION POPULAR Y ALTERNATIVA

INTRODUCCION

MEDIOS ALTERNATIVOS Y POPULARES DE COMUNICACION

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS MEDIOS ALTERNATIVOS Y POPULARES DE COMUNICACION

EJEMPLOS DE MEDIOS DE COMUNICACION Y ACTIVIDADES

ESTUDIOS DE CASOS

Caso uno: Alcoholismo y medios de comunicación en Jiménez de Pocolí

Caso dos: El video "Guila"

Caso tres: Un periódico mural en San Isidro del General

INTRODUCCION

En cualquier actividad organizativa—modificación de una ley; mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad; presión ante las instituciones, entre otros—se necesita comunicar ideas y brindar información.

Por otro lado, diariamente, se tiene relación, directa o indirectamente, con los medios masivos de comunicación, tales como: radio, televisión, prensa escrita, cine, teatro, entre otros.

Estos medios masivos de comunicación responden a diversos intereses, desde la llana intención de informar hasta el complejo y calculado propósito de desinformar. Pero, prácticamente, los medios en la actualidad se dedican eficiente y regularmente a “anunciar para vender”.

Por otro lado los propietarios de estos medios, generalmente, son los industriales y comerciantes que deben vender, para lo cual llegan hasta dirigir los gustos y preferencias de las personas mediante la publicidad desplegada en estos medios masivos de comunicación. Con ese fin se ha impulsado la tecnificación de los mecanismos periodísticos, la renovación constante de equipos, transmisiones y repetidoras de radio y televisión, y de imprentas computarizadas.

Frente a este despliegue masivo de mensajes consumistas, en su mayoría, las organizaciones populares deben tratar de desarrollar un periodismo popular, como una forma alternativa de comunicación que procure informar y formar. Esta debe presentar la realidad tal cual es y ofrecer, además, la posibilidad de modificar los aspectos negativos y brindar mejores opciones de vida.



Aunque las organizaciones populares carecen de recursos económicos y políticos, sí poseen la capacidad de creación y dinamismo para realizar instrumentos de información sencillos, baratos y con posibilidad de abarcar las diversas áreas de la comunicación masiva oral, escrita y visual. Así por ejemplo se tienen los programas de radio, videos, sonovisos, periódicos murales, volantes, afiches, teatro, títeres, entre otros.

A continuación se presentan algunas ideas para preparar materiales educativos novedosos, creativos, sencillos y educativos, con el propósito de utilizarlos como medios masivos y en formas alternativas de comunicación.



MEDIOS ALTERNATIVOS Y POPULARES DE COMUNICACION

Es la metodología empleada en la producción de los medios de comunicación, la que puede convertir un medio tradicional en uno alternativo o popular. Aquí radica la esencia de los mismos.

¿Cuándo un medio de comunicación es alternativo o no?

Esta definición depende de las diversas formas de participación de quienes aporten al proceso metodológico, cuyos pasos serían:

- PASO 1: Conformación de un equipo multidisciplinario de trabajo, con representantes de base y técnicos —tres a cinco personas—, con la finalidad de analizar la realidad, hacer un estudio poblacional y determinar las posibilidades de elaboración de medios de comunicación.
- PASO 2: Fijación de un plan de trabajo, que contemple los antecedentes, objetivos, metas, distribución, fases de elaboración, recursos necesarios, programación de actividades y presupuesto.
- PASO 3: Selección del tema, que supone la investigación previa y la identificación de los temas según prioridades ya establecidas.
- PASO 4: Formulación de los objetivos finales.
- PASO 5: Selección del tipo de material adecuado, el que debe ser especificado de acuerdo con las características de la población-meta.
- PASO 6: Determinación del tratamiento pedagógico del medio de comunicación. Esto es:
- ◊ partes que lo componen;
 - ◊ forma de redacción;
 - ◊ título de la obra, si es del caso;
 - ◊ componentes complementarios al medio de comunicación seleccionado —fotos, luces, tipo de letras, entre otros—.
- PASO 7: Elaboración de la primera versión del contenido del medio de comunicación; diagramación, redacción, dibujo y ejecución de bocetos.



PASO 8: Validación del contenido del medio de comunicación. En esta fase se puede corregir, mejorar, cambiar, fortalecer, eliminar, etc. el contenido de la obra. Es incorporar representantes de la población involucrada, técnicos y otras personas allegadas a los grupos de base.

PASO 9: Producción final del medio de comunicación.

PASO 10: Utilización práctica del medio de comunicación producido. Es en esta fase cuando se incorpora a la población en la evaluación del medio mencionado. Se hace reflexión sobre el contenido, forma y proceso de producción, para ubicar con mayor claridad el contexto social al cual estará aplicado el medio de comunicación.



PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LOS MEDIOS ALTERNATIVOS Y POPULARES DE COMUNICACION

- Su contenido surge de la realidad misma de los problemas cotidianos, ante la necesidad de informar y formar.
- Son útiles para concientizar y organizar a la población alrededor de la búsqueda de soluciones a los problemas.
- Son el producto de un trabajo en equipo, incorporando a quienes tengan diferentes habilidades artísticas en la comunidad, entre otros, escritores y artistas.
- Se constituyen en instrumentos de reflexión, cuyo propósito es incentivar la discusión colectiva.
- Son un medio de enlace entre los miembros de la población; entre las organizaciones; entre diversas regiones; y entre diferentes países.
- Su costo de elaboración es sumamente bajo.
- Sus contenidos y objetivos son ágiles, dinámicos, claros y precisos.



FORMAS DE EXPANDIR LOS ESPACIOS DE LA COMUNICACION

Paralelamente al trabajo que los grupos realicen con sus propios medios, también se pueden ir abriendo espacios en los medios tradicionales de comunicación con el propósito de ampliar su capacidad de comunicación. Con este fin se pueden seguir los pasos a continuación propuestos:

- ◇ Desarrollar una lista de contactos en la prensa y los medios periodísticos radiales y televisivos: listas de periodistas que demuestran algún interés o que podrían interesarse en los asuntos sobre los que trabaja nuestra organización. Se les puede identificar a través de los reportajes que suelen realizar.
- ◇ Aprender a escribir un comunicado de prensa para informar a los medios sobre un evento determinado: protesta, conferencia, publicación de una investigación importante, creación de un grupo nuevo, dictado de nuevas leyes, entre otros.
- ◇ Organizar una conferencia de prensa para dar a conocer algún hecho de importancia que esté ocurriendo; señalar a los actores principales e informar sobre lo que se está haciendo para enfrentar la situación.
- ◇ Preparar una paquete de prensa, incluyendo la información disponible: ejemplos, artículos y estadísticas, sobre un tema o problema en particular, que sirva como una fuente de información para los reporteros y que pueda ser utilizado como base para la redacción posterior de un artículo.
- ◇ Montar un evento para los medios de comunicación, al cual asistirán representantes de la prensa escrita y de la televisión.
- ◇ Elaborar una colección de fotografías, anécdotas, ejemplos, y una lista de personas disponibles para entrevistas, a fin de que los representantes de los medios puedan entrar en contacto con ellas y el material cuando lo necesiten.
- ◇ Identificar a aquellas personas que podrían escribir artículos de opinión en los periódicos locales y nacionales, y mantener contacto con los editores sobre sus fuentes de información.
- ◇ Escribir cartas a los editores de los periódicos locales, expresando la opinión de la organización sobre la cobertura o no cobertura de ciertos eventos y/o acciones.





EJEMPLOS DE MEDIOS ALTERNATIVOS Y POPULARES DE COMUNICACION

Existen muchos y variados medios alternativos y populares de comunicación que pueden ser implementados por los grupos de base. Dichos medios deben considerarse como un punto de partida para crear otros, a su vez, y recrear los ya conocidos.

JUEGOS DIDACTICOS

Generalmente estos juegos son para trabajar con grupos y subgrupos, en el transcurso de los cuales se plantean preguntas y respuestas en relación con la experiencia y el conocimiento de los participantes.

En este libro se dan muchos ejemplos de juegos didácticos.

BOLETINES Y VOLANTES

Son instrumentos de lectura individual, que al ser trabajados en grupo, resultan muy eficaces para el desarrollo organizativo.

PERIODICO MURAL

Es quizás uno de los medios de comunicación más empleados por las organizaciones comunales, sindicatos, cooperativas. Deben ser colocados en un lugar público y adecuado, sobre una pizarra o "burra", resaltando los títulos y texto con colores y diseños atractivos.

Este medio puede ser continuamente renovado, ahorrándose la fase de la distribución.

AFICHES

Son los medios de comunicación que necesitan mayor capacidad de síntesis; pues se busca informar al público utilizando una información exacta.

RADIO

Permite la implementación de infinidad de programas y actividades, ya sea por medio de la emisora local o la instalación de una grabadora y parlantes colocados en la iglesia o la plaza de la comunidad.

TEATRO

Este es uno de los recursos más generosos que existen. Permite la incorporación de una gran variedad de técnicas. Aquí señalamos algunas, extraídas del *Teatro del Oprimido* y otras *Poéticas Políticas* de Augusto Boal:



Dramaturgia simultánea. Mediante esta técnica se invita al espectador para que intervenga, sin que sea necesaria su entrada física en escena.

En un lapso de 10 a 20 minutos se trata de interpretar una escena corta, propuesta por algún vecino de la comunidad. Los actores improvisan las escenas o preparan sus guiones previamente y los memorizan. El espectáculo llega a su crisis cuando el problema principal debe ser solucionado, entonces los actores dejan de interpretar y piden al público que lo solucionen. Se actúan las diferentes respuestas; incluso se revisan los guiones, obligando a los actores a retroceder e interpretar lo que propone el público. La discusión misma no produce sólo a través de la palabra, sino también mediante otros elementos del teatro.

Teatro periodístico. Consiste en la implementación de diversas técnicas simples que permiten la transformación de noticias en escenas teatrales, mediante diferentes tipos y énfasis de lecturas:

- lectura *simple*: se lee la noticia destacándola del contexto o de la diagramación;
- lectura *cruzada*: se leen dos noticias en forma cruzada, dándole una nueva dimensión a cada una;
- lectura *complementaria*: se agregan a la noticia, datos e informaciones;
- lectura *con ritmo*: se lee la noticia en ritmo de samba, tango, salsa, etc., de tal forma que la música funciona como filtro crítico de la información;
- lectura *con acción paralela*: se actúan las noticias, tratando de mostrar el contexto donde ocurrió el hecho descrito;
- lectura *con improvisación*: se improvisa escénicamente la noticia para explotar todas sus posibilidades;
- lectura *histórica*: se agregan a la noticia datos o escenas que muestren el mismo hecho en otros momentos históricos, países o sistemas sociales;
- lectura *con refuerzo*: la noticia es leída, cantada o bailada con ayuda de canciones, anuncios publicitarios;
- lectura *con concreción escénica*: se concreta escénicamente aquello que se encuentra detrás de la noticia: hambre, tortura, desempleo, etc.;
- lectura *fuera de contexto*: una noticia es representada fuera del contexto en que sale publicada.

Teatro invisible. Es la representación de una escena en un ambiente diferente al del teatro y delante de personas que no sean espectadoras: calle, restaurante, mercado, tren, entre otros. Las personas que asisten a la escena, se encuentran allí por casualidad y no deben darse cuenta de que se trata de un "espectáculo".

El teatro invisible necesita una minuciosa preparación, con textos completos o simples guiones. Durante los ensayos es necesario incluir posibles e imaginables intervenciones de los espectadores; que formarán un texto optativo.



CASO UNO: ALCOHOLISMO Y MEDIOS DE COMUNICACION EN JIMENEZ DE POCOCI

En la población de Jiménez de Pococí, en Costa Rica, un grupo de jóvenes y adultos se reúne todos los jueves en una parroquia local. Se lleva a cabo un acto cultural que busca atraer y generar reflexión acerca de la realidad comunitaria. Los temas son diversos y surgidos de las opiniones y la realidad de la gente. Así por ejemplo, nace la idea de presentar el problema del alcoholismo, ya que es uno de los problemas centrales que afectan a la comunidad.

Se realiza una reunión y asisten alrededor de 90 personas a la sesión. Se presenta entonces un audiovisual llamado "¿Por qué bebe Juan?", que expone la situación del bebedor, sus causas y efectos. Después se realiza una discusión, donde los participantes exponen sus apreciaciones. Se introduce una forma innovadora de analizar la temática y entrar en diálogo: a medida que la gente habla, algunas personas actúan y representan lo que se va diciendo.

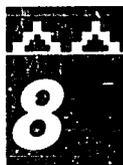
El debate arroja las siguientes conclusiones: el alcoholismo genera la desintegración familiar, ya que los padres abandonan las familias; el desempleo; la falta de recursos y el hecho que las madres quegan solas con sus hijos.

Alguien opina: "Desde pequeños se acostumbra a tomar y se enseña a tomar". Se pide la opinión acerca de las causas por las que esto ocurre y alguien señala que en los medios de comunicación los anuncios sobre el consumo de bebidas alcohólicas, son constantes. Se solicita, entonces, que algunos voluntarios representen esa situación.

Otro participante comenta de que la televisión muestra constantemente violencia, guerras y asesinatos. También se dramatizan esas realidades por medio de la actuación.

Se vuelve entonces al problema del alcohol y su relación con los medios de comunicación. Alguien afirma que si bien "la televisión es cultura", lo que hace mayormente es distorsionar o "envenenar" la mentalidad de los niños. Los comerciales y programas incentivan el alcoholismo, la prostitución, el consumismo, la corrupción y la violencia.

Se discuten luego las formas positivas en que los medios podrían ser utilizados a favor de los intereses del pueblo. En total, unas 25 personas expresan sus opiniones sobre estos temas a través de la dramatización.



CASO DOS: EL VIDEO "GUILA"

"Cuando le toca un buen día, gana 350 colones (4.50 dólares); si el día es malo gana 250 colones (3 dólares). El muchacho tiene trece años pero hace ya cuatro que trabaja vendiendo distintas cosas: diarios, tomates, hielo en las calles o en los autobuses. Lo hace para ayudar a su familia".

Guila es un video que capta la experiencia de los niños costarricenses trabajadores, quienes deben laborar en las calles para mantener a sus familias, a través de una combinación de material filmico:

- ◇ escenas de los diversos tipos de trabajo que efectúan;
- ◇ entrevistas con los niños trabajadores;
- ◇ observaciones de los empleados gubernamentales de las agencias, que se dedican a este problema;
- ◇ estadísticas sobre problemas socioeconómicos relacionados con esta situación; y
- ◇ fragmentos de la Declaración Internacional de los Derechos del Niño.

Guila abre la discusión sobre un serio problema existente en gran parte de América Latina: aquellos niños que no tienen infancia debido a que tienen que solucionar las necesidades económicas de sus familias.

El video fue producido por el Centro Popular de Educación VECINOS, con el apoyo del personal de PEP y con el objetivo de servir como herramienta educativa para ayudar a proteger los derechos de estos jóvenes. *Guila* es un medio participativo de educación.

¿Cómo se usa el video en forma educativa y participativa? En los barrios urbanos el video constituye una herramienta para discutir el problema del menor trabajador; hecho que afecta a muchas comunidades. Después de mirar el video, el(a) facilitador(a) guía al grupo hacia un diálogo y análisis de las causas, efectos y soluciones posibles al problema. Los jóvenes y adultos que llegan a entender los derechos legales que protegen al menor, pueden compararlos con la realidad cotidiana.

El video también sirve para que las agencias gubernamentales y no gubernamentales examinen mitos y prejuicios sobre el problema; y para ayudar a eliminar la perspectiva paternalista, que no toma en cuenta la realidad económica que crea las condiciones para que se dé esta práctica social. Al hacer un análisis crítico de los factores sociales, económicos y legales, será más factible determinar opciones de coordinación y apoyo



conjuntamente con los afectados por el problema y las comunidades y no sólo para ellos.

Guila puede ser utilizado como parte de una estrategia desarrollada por VECINOS, con tres ejes de acción más amplios: laboral, comunitario e interinstitucional.

El eje laboral pretende abordar el problema del menor trabajador mediante una combinación de acciones de asesoría, formación y capacitación, con el fin de ampliar sus posibilidades laborales; única forma de maximizar la participación personal y colectiva de los menores y sus familias en un proceso de transformación de su entorno.

El eje comunitario se utiliza con grupos de menores y miembros de la comunidad. Es una forma de orientar a los jóvenes en el conocimiento y defensa de sus derechos (salud, recreación, trabajo, educación), para que puedan aportar positivamente en la búsqueda de soluciones a sus problemas. A partir de ello, se trata de desarrollar procesos que posibiliten nuevas formas de vida comunitaria.

También se incorporan otros sectores de la comunidad en el diseño, organización y ejecución de acciones concretas, que respondan al problema del menor trabajador. Por ejemplo, se ha impulsado la organización de Comités de Adultos para la Defensa de los Derechos del Niño, preocupados por la situación de los menores.

El eje de apoyo interinstitucional pretende interesar y comprometer a las instituciones vinculadas con los problemas de los menores. El objetivo es que ellas aporten recursos, experiencias y servicios a los mismos, estableciendo canales ágiles de coordinación entre las instituciones públicas y privadas de bienestar social y las comunidades.

Guila es sólo un video; un medio de comunicación usado como recurso educativo. No constituye un fin en sí mismo. Cuando se le utiliza como parte de una estrategia de acción más amplia, puede estimular a la gente a encarar el problema de manera innovadora: cuestionando sus propios prejuicios; analizando las condiciones sociales que permiten la existencia de la situación; e iniciando un proceso colectivo para determinar posibilidades de cambio.



CASO TRES: UNA EXPERIENCIA DE PERIODICO MURAL EN SAN ISIDRO DEL GENERAL

Esta experiencia de periódico mural se desarrolló en una comunidad rural de la zona sur de Costa Rica, en San Isidro del General. Se trata de un poblado aislado, donde sus habitantes tienen que trasladarse a pie por caminos lodosos, en la época lluviosa, y secos, en la época seca. Las fuentes de empleo son escasas, sobre todo para las mujeres.

Ante estas condiciones adversas, un grupo de 20 mujeres y un hombre se organizó en un proyecto productivo. La mayoría tenía varios años de experiencia en trabajos por levantar a la comunidad. Sin embargo, el grupo demostró gran inseguridad en su primer contacto con PEP.

¿Qué había detrás de esta incapacidad de expresión? Allí se inició un proceso que profundizaría en las causas y brindaría nuevas opciones de comunicación. El grupo decidió comunicar, de alguna forma, sus inquietudes, vivencias y proyectos al resto de la comunidad.

No tenían muchos recursos, pero sí podían construir un marco de madera grande para colocarlo sobre la pared de la escuela, con el objeto de dar y recibir información útil y efectiva para toda la comunidad. Este periódico mural podía ser también utilizado por otras organizaciones, como el Comité de Salud para anunciar las fechas de la repartición de leche, por ejemplo.

¿Qué harían para que la comunidad utilizará y compartiera el periódico mural? Era importante ensayar primero sobre el medio de comunicación, en este caso el periódico mural, analizar algunos elementos requeridos para la construcción colectiva del mismo.

El grupo estableció acuerdos en cuanto al orden de la información, secciones, distribución de espacios, importancia de la amplitud, imagen y color del contenido. Además fueron designados quienes le darían una mayor atención y mantenimiento.

La experiencia tuvo buenos y fructíferos resultados. Se promovió el intercambio de información con otros grupos y fue creciendo la necesidad permanente de comunicación en la comunidad. Así se pasó de la comunicación individual a la colectiva. Sobre todo la población se pudo dar cuenta de que existen otros medios de comunicación, susceptibles de ser utilizados por las organizaciones de base.

Cuarta

Parte:

Mobilización para la Acción



Dibujo de Luis Fernando Chacón R.

Capítulo 9



UNA ESTRATEGIA DE GRUPO: CASO DE CODECE

INTRODUCCION

¿QUE ES UNA ESTRATEGIA DE GRUPO?

COMITE PARA LA DEFENSA DE LOS CERROS DE ESCAZU (CODECE)

CAMINO RECORRIDO POR CODECE

REFLEXIONES SOBRE LA EXPERIENCIA DE CODECE

Diseño de una estrategia

Cuatro áreas de acción en una estrategia

213'

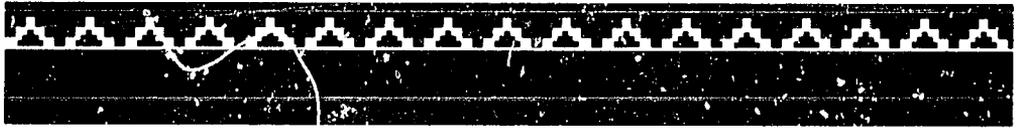
INTRODUCCION

Eventualmente, los problemas que enfrenta una comunidad no pueden ser resueltos a través de la mera acción local y/o con la ayuda solidaria de los vecinos. Se necesita que la organización comunitaria rebase los límites del ámbito local, para poder plantear sus reivindicaciones ante las autoridades nacionales.

La magnitud o envergadura de los problemas determinará que la comunidad haga escuchar su voz y deje sentir su fuerza en el sistema político; en el proceso nacional de toma de decisiones y en el dictado y aplicación de las leyes y normas jurídicas. Sólo logrando la modificación de las políticas adoptadas o las leyes vigentes, la comunidad podrá resolver ese tipo de problemas.

Este salto desde la acción local hacia la acción política, sin embargo, enfrenta a los dirigentes y miembros de las organizaciones de base con la imperiosa necesidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencia para poder actuar en un terreno desconocido. Este aprendizaje puede ser un proceso largo y difícil.

La realidad demuestra que el ingrediente clave para dar este salto de la acción local hacia la acción política, es que los integrantes de la organización adquieran una *visión global* de su quehacer. Esta visión amplia sobre cómo usar los recursos disponibles para lograr un objetivo, es lo que se llamará una *estrategia* para la acción.



Este capítulo nueve pretende abordar el tema del significado de una estrategia y de su importancia para lograr el éxito de las organizaciones populares. A fin de abordar este tema, el capítulo se apoya extensamente en la experiencia del Comité para la Defensa de los Cerros de Escazú (CODECE) de Costa Rica; organización comunitaria que se vió obligada a dar el salto desde el plano local hasta el plano político nacional. Una de las razones del éxito de CODECE ha sido precisamente el haber contado con una estrategia global para la acción.

Al presentar el caso de CODECE, se quiere ilustrar cómo una organización de base logra sus objetivos, diseñando, aplicando y enriqueciendo una estrategia de acción.

El presente capítulo se desarrolla sobre dos carriles paralelos: por un lado, la narración de la experiencia de CODECE, con todos sus vaivenes, altos y bajos. Por el otro, se presenta un comentario crítico que, partiendo de la exposición de la experiencia de CODECE, sintetiza, enfatiza y concluye sobre el significado de una estrategia de acción.





¿QUE ES UNA ESTRATEGIA DE GRUPO?

Una estrategia constituye una manera de resolver un problema. Es decir, es el conjunto de acciones, métodos y recursos que emplea una organización, en un tiempo y espacio determinados, con el propósito de lograr sus fines.

Los componentes de una estrategia de grupo, son:

- las características del medio en que deberá realizarse la acción;
- las fuerzas y recursos de la organización;
- las fuerzas y características de quienes se oponen a la solución del problema; y
- las fuerzas y características de quienes potencialmente pueden ser ganados, para lograr el apoyo en la solución propuesta por la organización.



IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA

Una organización sin una estrategia para la acción es como un individuo que desea atravesar una montaña que desconoce, con los ojos totalmente cerrados: anda a tientas; termina dando vueltas en círculos; se tropieza con las piedras y choca contra los árboles; pierde energía, tiempo y oportunidades.

En cambio, cuando se cuenta con una estrategia para resolver un problema, el grupo es capaz de orientar su acción en un terreno ya estudiado, y de encontrar los caminos más apropiados para llegar a la meta.

Al contar con una estrategia, el grupo puede:

- aprovechar mejor los recursos disponibles;
- canalizar al máximo el apoyo y simpatía de las personas o instituciones que comparten sus objetivos; y
- tomar en cuenta las líneas de menor resistencia — debilidades y contradicciones de los que se oponen a sus reivindicaciones.

CODECE: UNA ESTRATEGIA QUE NACE Y SE ENRIQUECE CON LA ACCION

Al conocer la historia de CODECE y acompañar a esta organización en cada uno de sus pasos, se podrá ver cómo la estrategia de acción adoptada no fue elaborada entre “cuatro paredes” como un ejercicio intelectual antes de lanzarse a la acción.

Más bien, la estrategia se fue enriqueciendo con el aprendizaje que la organización iba haciendo en su práctica concreta.



COMITE PARA LA DEFENSA DE LOS CERROS DE ESCAZU (CODECE)

¿Cómo es el lugar donde se dieron los hechos?

Caminos montañosos y estrechos, que serpentean entre los barrios acaudalados en las afueras de San José, capital de Costa Rica, conducen hasta el poblado campesino de San Antonio de Escazú. Dicho lugar es reconocido por su tradicional fiesta anual de carretas típicas pintadas a mano.

Alrededor de 30 000 personas viven allí y en sus alrededores. Un sector muy importante de la población está compuesto por pequeños y medianos productores campesinos, dedicados a la agricultura tradicional (café, maíz y frijol), pero sobre todo a la producción de hortalizas destinadas a los mercados de la capital.

Antes de la llegada de los españoles, los indios dieron al área el nombre de Escazú en honor a su ubicación especial entre dos aldeas. Escazú significa "sitio de descanso". Se caracteriza por su tierra negra y sus fincas productivas. La comunidad está orgullosa de su tradición histórica y también de hallarse ubicada en un área rodeada de montañas. Las leyendas de la zona hablan de brujas amistosas que vuelan alrededor de los picos de los cerros.

¿Cuáles sucesos cambiaron la vida del poblado de San Antonio de Escazú?

En un hermoso día del año 1985, la vida de los habitantes de San Antonio de Escazú, repentinamente, fue alterada ante la presencia de maquinaria pesada que, removiendo todo lo que encontraba a su paso, se dirigía a la cima del cerro San Miguel, también conocido como "La Cruz".

Una asociación de carácter religioso había decidido construir, sin previa consulta, un monumento en la cima de los cerros que rodean al poblado, para conmemorar los 500 años del arribo de Cristóbal Colón y celebrar la llegada de la fe cristiana a América. Esto suponía la construcción de tres grandes plazas entrelazadas entre sí y de una capilla. Por supuesto este proyecto implicaba una gran movimiento de tierras y edificaciones. El fundador de esta asociación, un padre español, soñaba con construir monumentos similares en el resto de América Latina.

Pero al igual que el arribo de Colón a América cinco siglos atrás, los intentos de construcción del monumento, acarrearían consecuencias para los



moradores del lugar. Esto ocurrió de un día para otro, sin previo aviso, sin permisos ni estudios técnicos.

A medida que pasaban los días y el trabajo avanzaba, toneladas de tierra eran removidas; grandes piedras eran lanzadas ladera abajo y muchos árboles del bosque natural eran arrancados por la maquinaria pesada.

¿Cómo la destrucción de la naturaleza atentaba contra la salud y el bienestar de la comunidad?

Cantidades de tierra, rocas y árboles arrancados del cerro, luego de arrollar piedras, plantas y troncos, se precipitaban estrepitosamente en el río San Rafael, ensuciando sus cristalinas aguas.

Se empezó a formar un inmenso barranco que, como una profunda herida, se extendía desde el sitio de construcción del monumento hasta el valle, y bajaba recorriendo la ladera de este cerro.

En el pueblo, las mujeres empezaron a notar el cambio producido en el agua: ya no era cristalina como antes, era amarillenta y sucia, llena de barro y basura.

El brusco cambio observado en la calidad del agua, producto de los derrumbes causados por los tractores, alteró el funcionamiento de los filtros de tratamiento de aguas, instalados tiempo atrás por la Municipalidad de Escazú. Su potabilidad se vio peligrosamente afectada. Los vecinos entonces se preocuparon inmediatamente por la salud y el posible brote y aumento de las enfermedades infecciosas en la población.

Como si todo esto fuera poco, el fantasma de un derrumbe de mayores proporciones, que arrasaría con el pueblo, comenzó a inquietar a los miembros de la comunidad. Los más viejos recordaban las historias sobre el gran alud que había ocurrido desde los cerros a mediados del siglo pasado, destruyendo todo a su paso.

La respuesta de los vecinos: ¡Organizarse!

Después de que algunos vecinos se quejaron a título personal ante la Municipalidad y las autoridades de Escazú, los miembros de la cooperativa agropecuaria de San Antonio decidieron convocar a una reunión de todos los habitantes, para discutir el problema.

Se distribuyeron volantes en la iglesia, las pulperías, las tiendas y la cooperativa. El día de la reunión más de 35 personas se congregaron en la escuela de la localidad. Los miembros de la cooperativa, quienes primero se habían quejado ante las autoridades del lugar, expusieron el problema a los vecinos, apoyándose en cuadros y grabados para ilustrar mejor sus planteamientos.

Hubo una larga discusión y se acordó formar un comité. Fueron nominados 15 candidatos para la Junta Directiva, eligiéndose a siete personas, quienes decidieron reunirse semanalmente.



El flamante Comité para la Defensa de los Cerros de Escazú (CODECE), se propuso tres objetivos prioritarios:

- Detener la construcción del monumento
- Iniciar un proceso para lograr la reparación del daño ocasionado a los cerros de Escazú
- Promover la adopción de una ley que declarase el área como “Parque Nacional”

Al fundarse CODECE, los vecinos escogieron la frase “El Cerro está herido”, como una consigna que reflejaba la preocupación que compartían. También eligieron un emblema: una de las montañas verdes de Escazú con una bruja, volando sobre su escoba entre los picos de los cerros.



Un desafío planteado: ¿cómo enfrentar un problema difícil y complejo?

Los vecinos de San Antonio de Escazú ante su seguridad amenazada; su salud en peligro; su tranquilidad y bienestar convulsionados, repentinamente, se encontraron cara a cara con un difícil, complejo y vasto problema:

- Un problema de origen desconocido que los obligaba a conseguir más información;
- Un problema complejo con aspectos ecológicos, sanitarios y legales;
- Un problema que requería un gran aprendizaje y movilizar todas las fuerzas de la comunidad para resolverlo.

En resumen, los moradores de los poblados de San Antonio de Escazú, iban a necesitar mucho más que la ayuda que “las brujas podían brindarles”. Para encarar y resolver el problema, iban a tener que aprender a organizarse y a desarrollar una *estrategia global* de acción.



CAMINO RECORRIDO POR CODECE

La tarde que los vecinos se juntaron para discutir la situación generada en San Antonio de Escazú por el proyecto religioso, cuando decidieron crear CODECE, no tenían conocimientos de cómo se define una estrategia. Orientados al principio por su sentido común y por la necesidad de actuar, pronto aprendieron que:

- a medida que obtenían mayor información y antecedentes, debían ir ajustando sus objetivos y líneas de acción;
- era importante multiplicar las fuerzas actuando en todos los planos;
- era fundamental pedir y aceptar la ayuda de otras entidades y personas.

LA REALIDAD DETERMINA EL AJUSTE DE LOS OBJETIVOS

Una de las características de un grupo, que tiene una *estrategia global de acción*, es la búsqueda constante de información y la capacidad de reaccionar a tiempo frente a los nuevos datos obtenidos, adaptándose a las recientes circunstancias.

Visión inicial del problema. Al inicio, los miembros de CODECE identificaron el proyecto del monumento como el principal problema que enfrentaban.

En noviembre de 1985, se reunieron con miembros de la Municipalidad de Escazú para solicitar la paralización de las tareas de construcción, emprendidas en el cerro San Miguel. A su vez la municipalidad comenzó a estudiar, mediante su Departamento de Acueductos y Alcantarillados, el impacto que sobre la comunidad aledaña, tenía el proyecto para la construcción del monumento.

CODECE también examinó la posibilidad de entablar una demanda judicial contra la asociación religiosa pero no podía hacerlo, porque no estaba registrada como organismo legal. Entonces se le pidió a la Municipalidad que entablara la acción legal en su lugar, lo que no ocurrió.

En abril de 1986, nuevamente un tractor reinició el trabajo de construcción del monumento. Esta vez los vecinos, a través de CODECE, estaban preparados para reaccionar inmediatamente. Esa misma tarde, el Comité envió una delegación a la Municipalidad para informarles de la situación.

Al día siguiente, dos miembros de CODECE fueron a los cerros para determinar el daño ocasionado por el tractor. Otros dos acompañaron al presidente municipal a la Municipalidad de Ajuelita, para averiguar de donde

había surgido la orden de mandar el tractor hacia el cerro. Esa misma tarde se reunieron con representantes de las municipalidades de Ajuelita y Escazú y con el religioso responsable del proyecto de construcción del monumento.

En la reunión, el religioso describió el proyecto para la construcción del monumento. Por su parte, los miembros de CODECE indicaron las nefastas consecuencias que aquél estaba acarreando a la comunidad. A pesar del intercambio de palabras, los participantes en la discusión acordaron formar una comisión tripartita formada por representantes de la asociación religiosa, la Municipalidad de Escazú y CODECE para evaluar los daños ocasionados por los trabajos de construcción.

CODECE insistió en que los responsables del daño debían pagar los gastos necesarios que insumiría el estudio técnico. Sin embargo, el abogado de la Municipalidad, el cual aparentemente defendía los intereses de CODECE, planteó que la asociación religiosa no tenía fondos para financiar el estudio y que la Municipalidad tampoco los poseía para entablar una demanda judicial.

Entretanto, el religioso hizo todo lo posible por incluir a la Municipalidad de Ajuelita en la Comisión. CODECE vislumbró que aquél estaba tratando de ganar apoyo para su causa, ya que los residentes de Ajuelita favorecían la construcción de la carretera, parte del proyecto, ya que se incrementaría considerablemente el valor de las tierras.

Desde enero hasta abril de 1986, CODECE intentó negociar la demanda judicial con el religioso y la Municipalidad. Tras mucho esfuerzo, los integrantes de CODECE comprendieron que la Municipalidad se negaría a la demanda. El funcionamiento de la comisión tripartita era un fracaso ya que las reuniones eran boicoteadas sistemáticamente, por quienes no tenían interés en llegar a un acuerdo.

Si bien se había logrado la paralización temporal del proyecto, y que el obispo católico de la zona quitara su apoyo a la obra de construcción, los miembros de CODECE se dieron cuenta de que su primera estrategia ya no era suficiente para afrontar la complejidad del problema.

Esto se hizo patente, cuando por diversas vías, CODECE obtuvo información adicional acerca de otras construcciones proyectadas en los cerros alrededor de su comunidad. De repente se dieron cuenta de que los problemas enfrentados, se ampliaban y que plantearse como objetivo sólo la paralización del proyecto de construcción, no les garantizaría salvaguardar los intereses de su comunidad.

Nuevas amenazas a los Cerros de Escazú. Meses antes de que se se iniciara el proyecto antes mencionado, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) había vislumbrado la construcción de un mirador turístico en el mismo cerro. Se había contratado a una empresa consultora especializada, para realizar los estudios técnicos del caso y determinar la viabilidad del pro-



yecto. Enterados de lo anterior, los miembros de CODECE visitaron la empresa consultora.

La delegación conversó con algunos de los ingenieros y geólogos, enterándose de que la empresa consultora había considerado cinco rutas alternas para construir una carretera, pero que ninguna era recomendable por el tipo de suelo y las formaciones inestables de la montaña. Dos de los expertos estaban tan preocupados por las consecuencias del proyecto y de las actividades de esta asociación, que uno de ellos les brindó una copia del estudio de factibilidad y el otro ofreció sus servicios técnicos a CODECE sin costo alguno.

El resultado positivo de esta visita constituía un espaldarazo a la posición de CODECE. Así quedó confirmado que la asociación religiosa había contradicho de plano todas las indicaciones técnicas sugeridas por los especialistas, al no tener ningún estudio de ingeniería que la avalara.

Sin embargo, la amenaza se proyectaba hacia otros cerros de Escazú. Un exdiputado, enterado del proyecto del ICT, logró que se le concedieran los derechos para la ejecución del mirador en el cerro Cedral. Y para quien no quiere caldo: ¡dos tazas! un empresario inglés había conseguido, también, un aval inicial para la construcción de un hotel de montaña en el mismo cerro. Allí se ubican las nacientes de los ríos Agres y Londres que, unidos, forman el río San Rafael, principal fuente de agua potable de la población de Escazú.

Ante tal situación, CODECE tuvo que modificar su estrategia para la protección de los cerros y el medio ambiente. Su acción tenía que extenderse más allá del ámbito municipal y sus reivindicaciones tenían que plantearse en el contexto de las decisiones políticas nacionales.

Si bien CODECE sabía que, desde 1976, existía un Decreto Ejecutivo que declaraba como Zona Protectora a los Cerros de Escazú, prohibiéndose la deforestación, movimiento de tierras, “quemadas” y cacería ilegal, la viabilidad otorgada a los mencionados proyectos turísticos, evidenciaba a todas luces la ineficacia de la norma legal.

Si se buscaba proteger la salud y el bienestar de la comunidad, el Comité tenía que luchar para que la Asamblea Legislativa dictara una ley, que efectivamente protegiera la zona; no sólo de nuevas construcciones sino también que tuviese en cuenta factores tales como la deforestación, la erosión del suelo, los niveles de lluvia y el suministro de agua. El objetivo de CODECE debió ser ampliado, como se ve, hasta la defensa del medio ambiente y el ámbito de su acción, por ende, tuvo que proyectarse desde el plano local hasta el plano nacional.

Multiplicar las fuerzas para actuar en varios planos. La proyección de CODECE más allá del ámbito local, apuntó en diversas direcciones: Solicitar apoyo de otras instituciones y comunidades que compartieran sus inquietudes e intereses.



Apoyo del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR). En el momento de su constitución, CODECE solicitó al ITCR que le brindara asesoría científica y técnica, para respaldar su oposición al proyecto de la asociación religiosa. El apoyo logrado fue muy valioso, porque el Instituto cuenta con profesionales y técnicos en diversos campos de la ingeniería, tecnología, geología, quienes aportaron sus conocimientos a CODECE.

Apoyo del Programa de Educación para la Participación (PEP). CODECE decidió realizar un sonoviso como un medio para dar a conocer a los vecinos sus inquietudes, pero se dio cuenta de que ningún miembro del Comité tenía los conocimientos necesarios. CODECE empezó a buscar asesoría técnica para producir un sonoviso de alta calidad. Paralelamente, un equipo del Comité empezó a trabajar en la realización del libreto. En 1987, y con el apoyo de PEP, el libreto fue revisado y se consiguió la ayuda de un experto que trabajó en el diseño, la fotografía, el sonido y la producción del sonoviso.

Desde entonces, PEP ha continuado apoyando los esfuerzos organizativos y educativos de CODECE, brindándoles capacitación en aspectos organizativos, técnicas de educación popular y análisis de los problemas e identificación de recursos. Asimismo con la ayuda del PEP, CODECE llevó a cabo una serie de talleres con dirigentes y otros representantes de las comunidades aledañas a los cerros: Aserrí, Acosta, Puriscal y Alajuelita; logrando integrar el Comité Intercantona para la Defensa de los Cerros de Escazú.

Apoyo de la comunidad. Reconociendo la importancia del apoyo científico, técnico y organizativo brindado por el Instituto Tecnológico, PEP y otros profesionales y organismos, CODECE comprendió que la base de su fuerza como grupo radicaba, sobre todo, en el apoyo de los pueblos y comunidades ubicados en los alrededores de los Cerros de Escazú.

La defensa de la naturaleza y el medio ambiente, y el derecho a una vida sana aunque constituían una tarea iniciada en San Antonio de Escazú, debía ser compartida por todas las comunidades de la zona.

Desde un principio, se desarrolló una campaña de educación y publicidad que les permitió acumular fuerzas para presentar su reclamo en las esferas político-nacionales. Se desarrolló una campaña de publicidad, utilizando todos los medios de comunicación posibles.

Para lograr sus objetivos, CODECE identificó diferentes tipos de público, a quienes enviar su mensaje:

- comunidad de San Antonio de Escazú; municipalidades vecinas, afectadas también por los problemas de erosión y contaminación de las aguas;



- funcionarios gubernamentales y legisladores;
- población urbana y rural, en general.

Para ganar el apoyo de cada uno de estos sectores, CODECE impulsó iniciativas tales como:

- la filmación de un documental de televisión acerca de la realidad de la zona;
- boletines informativos;
- sonovisos;
- reuniones con las comunidades;
- reuniones con representantes de las municipalidades;
- conferencias de prensa;
- seminarios universitarios;
- concursos artísticos en escuelas;
- campañas escolares sobre el medio ambiente;
- certámenes de pintura locales y nacionales; y
- visitas a instituciones públicas.

TOMAR INICIATIVAS CON IMPACTO NACIONAL

Cada una de estas líneas de acción fue configurando una estrategia global, vital para que CODECE logre sus objetivos.

Con el aprendizaje adquirido, CODECE se planteó la necesidad de luchar para conseguir que la Asamblea Legislativa adoptara una ley que declarara a la zona como Parque Nacional.

Esta era una forma de detener las amenazas al medio ambiente y las secuelas de erosión y deforestación, que causarían la construcción de los proyectos turísticos contemplados por las empresas hoteleras.

Apoyado por diversos especialistas, CODECE empezó a elaborar un proyecto de Ley de Zona Protectora que, entre otros fines, prohibiera:

- la eliminación, corte o extracción de árboles y despojos forestales sin permiso de la Dirección Forestal;
- la caza de animales silvestres;
- la práctica de “quemadas” no autorizadas;
- la venta de parcelas con fines de urbanización;
- la construcción de hoteles, edificaciones, carreteras o trochas que “no se ajustasen a los requisitos técnicos, sanitarios, de protección ambiental exigidos por la ley”.

Paralelamente una diputada de la región, tomó la iniciativa de presentar un proyecto de ley sobre los Cerros de Escazú. La labor de CODECE fue la



de proponer reformas al mismo para que incorporara lo que su lucha venía requiriendo. Asimismo, el Comité se encargó de realizar una campaña de movilización con todas las organizaciones de los seis cantones vecinos para que apoyaran la aprobación de tal ley.

CODECE participó activamente en los debates en torno a la ley. Todas las municipalidades fueron convocadas a presentar su opinión y CODECE se esforzó por lograr una unión de criterios.

Se dieron cuenta que iba a ser difícil conseguir la aprobación de una ley que declaraba la zona como Parque Nacional. No existía unanimidad entre las municipalidades sobre todo porque la de Ajuelita se oponía. Por otro lado, los responsables gubernamentales que tenían la tarea de determinar la declaración de eventuales parques nacionales, manifestaron que el área no reunía los requisitos necesarios. Los miembros de la Asamblea Legislativa opinaron que, ante la crisis económica y el costo de expropiación de tierras, era prohibitivo establecer allí un parque nacional.

Aunque desanimados, los miembros de CODECE seguían firmes con la idea de proteger legalmente la zona. Concluyeron que si la propuesta de Parque Nacional no era viable en ese momento, debían impulsar el proyecto de ley presentado ante la Asamblea Legislativa, el que vendría a sustituir y mejorar el Decreto Ejecutivo de 1976.

Para ello, CODECE convocó a las municipalidades a una segunda reunión. Trabajando conjuntamente con los representantes de la Dirección Forestal del Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM), se propusieron mejorar el Decreto Ejecutivo de Ley de 1976 y elevarlo a rango de ley, agregando estipulaciones que:

- establecían un servicio de vigilancia en el área;
- prohibían la construcción de carreteras y edificios; y
- condenaban la caza de animales silvestres.

Desde entonces, CODECE ha continuado con éxito su trabajo en las siguientes líneas:

- se ha iniciado un Plan de Reforestación para las cuencas de los ríos de Escazú;
- se ha logrado la conformación de una oficina de asesoría legal, ambiental y de educación para la protección de los Cerros de Escazú;
- se ha continuado y reforzado la labor de educación ambiental en las escuelas; y
- se ha motivado a la comunidad para que colabore en la vigilancia de los cerros.





REFLEXIONES SOBRE LA EXPERIENCIA DE CODECE

El Comité de Defensa de los Cerros de Escazú fue fundado por un grupo de vecinos de San Antonio de Escazú, para discutir la manera de enfrentar el problema suscitado en 1985.

Hoy en día, CODECE es una organización fuerte que une a gente de diferente extracción social y con diversas experiencias. Hoy está constituida como la *Asociación para la Defensa de los Recursos Naturales y el Medio Ambiente*. Han adquirido vasta experiencia en la búsqueda de soluciones a los problemas locales; y en formas de negociar y presionar a las autoridades municipales y nacionales. La legitimidad de CODECE ante la comunidad costarricense ha sido reafirmada en diversas ocasiones.

Estos logros son el resultado de un gran esfuerzo, compromiso y creatividad de los pobladores de la comunidad. Esto ha sido posible gracias a la estrategia de acción desarrollada por CODECE, que le permitió rebasar los límites locales hasta alcanzar un impacto nacional, para que se modificara la ley y se crearan mecanismos que aseguraban la participación de la comunidad, en el cumplimiento de la misma.

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA

Al revisar el proceso seguido por CODECE, es dable darse cuenta que la elaboración de su estrategia se dio al calor de la acción, cuando varios pasos o actividades ocurrían simultáneamente y sin una planificación previa.

Sin embargo se puede aprender mucho al examinar con más detenimiento el proceso experimentado. Los pasos básicos seguidos por CODECE, fueron los siguientes:

1. Identificación del problema por parte de un grupo reducido de individuos.
2. Reconocimiento del problema por un grupo más amplio: en este caso la cooperativa.
3. Análisis preliminar por parte de un grupo más amplio de vecinos.
4. Conformación de un grupo organizado: Comité para la Defensa de los Cerros de Escazú (CODECE).
5. Recopilación de la información sobre el problema e identificación de asesores técnicos, fuentes de apoyo y aliados políticos.
6. Análisis técnico y socioeconómico del problema.
7. Diseño de la estrategia general para enfrentar el problema.
8. Implementación de la estrategia: intento de entablar una demanda contra la asociación religiosa; presión para que la Municipalidad se manifestara y formación de la Comisión Tripartita.

9. Evaluación y redefinición del problema: nueva información sobre proyectos hoteleros y turísticos, y necesidad de rebasar el ámbito municipal.
10. Capacitación en aspectos organizativos, diseño de estrategias, educación popular y producción de materiales educativos.
11. Reformulación de la estrategia teniendo en cuenta la nueva información obtenida: proyecto de ley para declarar como Parque Nacional la zona afectada; necesidad de desarrollar actividades para cambiar la ley; estímulo para llevar adelante campañas educativas.
12. Impulso de una estrategia global.
13. Implementación de la estrategia global acompañada por un proceso permanente de evaluación.

CUATRO AREAS DE ACCION DE UNA ESTRATEGIA

La estrategia de CODECE supuso cuatro componentes centrales:

- **Conocimiento de la realidad.** La información adicional descubierta por CODECE, le permitió en sucesivas oportunidades replantearse el problema y adecuar sus acciones a las nuevas condiciones. Al sentirse amenazados por las consecuencias que acarrearía el proyecto para la construcción del monumento, los vecinos de Escazú se dieron cuenta que la belleza de la zona había despertado grandes intereses que, iban a terminar por destruir el medio ambiente. Sin una información adecuada, CODECE no habría sido capaz de conjurar el peligro que se cernía sobre su comunidad. Por ello, el elemento imprescindible en cualquier estrategia debe ser la información permanente, completa y actualizada sobre lo que está ocurriendo.
- **Fortalecimiento de la organización.** La capacitación y la investigación; el empleo de métodos participativos y democráticos, permitieron que CODECE se expandiera y que sus miembros consiguieran la experiencia necesaria para las tareas que se planteaba la organización. La estrategia global debe considerar planes de capacitación y métodos de trabajo, que permitan el desarrollo pleno de las potencialidades individuales y colectivas.
- **Política de divulgación para ganar el apoyo.** CODECE determinó que la erosión y deforestación afectaban el bienestar de los habitantes de la zona, y que la defensa de los recursos naturales y del medio ambiente se constituía en una meta de interés nacional. Se diseñó, entonces, una campaña de divulgación y

organización dirigida a captar las seis comunidades vecinas, informándoles e invitándoles a participar; y sugiriendo la formación de un Comité Intercantonal. También CODECE supo pedir y recibir apoyo de las instituciones que simpatizaban con su causa y compartían sus preocupaciones. Una estrategia global puede ayudar a desarrollar una política conciente hacia todos los aliados posibles para ganar su apoyo.

- **Actuar en todos los planos.** Una estrategia global debe considerar todos los espacios y planos en que es necesario actuar para lograr los objetivos. CODECE vislumbró que debía luchar por la promulgación de una ley que protegiera los recursos naturales y el medio ambiente de la zona. Recurrió a los medios de comunicación de masas e impulsó campañas en las escuelas primarias con los niños.

Una **estrategia global** debe tener en cuenta, entonces, todos los espacios donde hayan fuerzas para crear una conciencia y una voluntad propicia a la causa que se defiende. En el caso de CODECE, esa conciencia y esa voluntad apuntaban hacia la defensa de los recursos naturales y del medio ambiente. En ello juegan un papel fundamental tanto los legisladores nacionales como los niños, quienes serían los más afectados si se acaban el bosque, la montaña y los ríos.



Anexo:

**Guía de preguntas para el juego
"Conozcamos la Comunidad
Donde Vivimos"**

(Capítulo 1: Actividad 1)

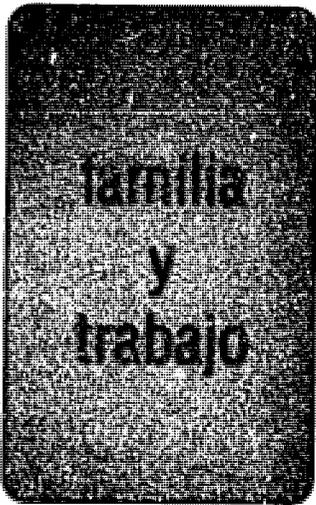
Previous Page Blank

EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA EL JUEGO

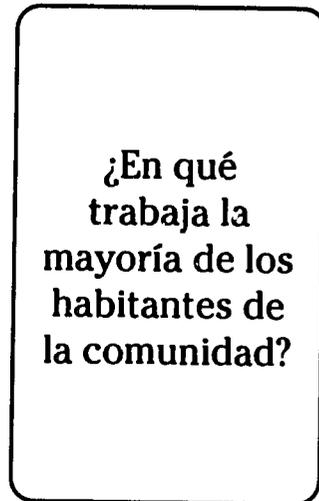
Tema: familia y trabajo

1. ¿En qué trabaja la mayoría de los habitantes de la comunidad?
2. ¿Trabajan muchas mujeres fuera del hogar?: ¿en qué?
3. ¿Han emigrado muchos hombres y mujeres a la ciudad, en busca de trabajo?: ¿por qué?
4. ¿Cuál es el número en promedio de niños por familia?
5. Sáquele la lengua a su vecino o vecina de la derecha.
6. ¿Cuántas personas en su casa tienen trabajo?
7. ¿Existen muchos desempleados en la comunidad?: ¿cuántos?
8. ¿Cuánto dinero para vivir por mes dispone una familia en la comunidad?
9. ¿Es suficiente el ingreso diario de la gente, que trabaja fuera del hogar, para alimentar a su familia?
10. ¿Cuántas escuelas, centros infantiles u otras instituciones de educación hay en la comunidad?
11. ¿Dónde envía a sus hijos a estudiar?
12. Cuente un chiste.

EJEMPLO



TEMA

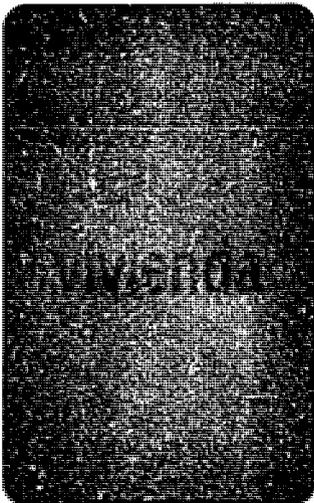


PREGUNTA

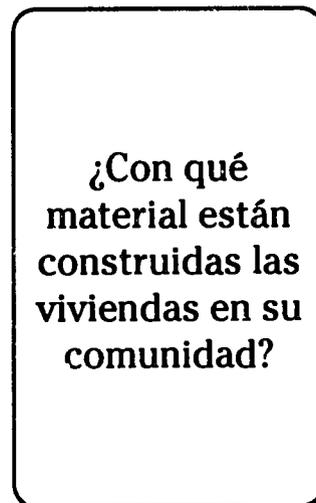
Tema: vivienda

1. ¿Con qué material están construidas las viviendas en su comunidad?
2. ¿Hay algún sistema de alcantarillas?
3. ¿Tienen luz eléctrica en sus casas?
4. ¿Hay agua potable en las casas de su comunidad?
5. ¿Se inundan las calles con agua?
6. ¿Son propietarios de las viviendas donde viven?; ¿cuántos?
7. Cante una canción de amor.
8. ¿Son muchos los que alquilan la vivienda?; ¿cuántos?
9. ¿Existe diferencia entre las casas de los sectores de su comunidad?
Mencione alguna.
10. ¿Dónde se bota la basura?
11. Jálele el pelo al participante de enfrente.
12. ¿Cuál es el número en promedio de habitantes por casa en su comunidad?

EJEMPLO



TEMA

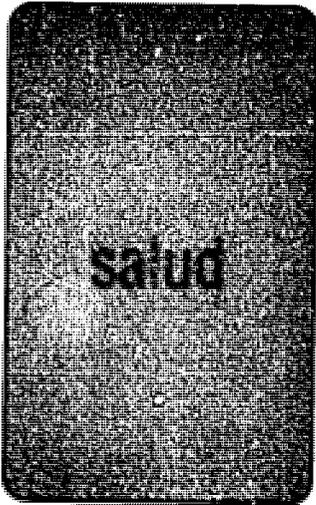


PREGUNTA

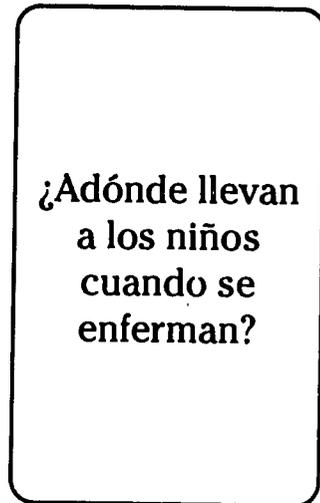
Tema: salud

1. ¿Adónde llevan a los niños cuando se enferman?
2. Baile una cumbia al compás de las palmas del grupo.
3. ¿Qué opina de la atención médica en el centro de salud?
4. ¿Cuáles son las enfermedades más comunes de los niños de la comunidad?
5. ¿Cuáles son las causas de enfermedades como la diarrea y la gripe?
6. Hágale una declaración de amor a su vecino(a) de la izquierda.
7. ¿Es muy grave el problema del alcoholismo en su comunidad?
8. ¿En qué tipo de enfermedades acude usted a: remedios caseros, farmacia o médico?
9. ¿Conoce personas en su comunidad que sepan algo relacionado con la salud, como aplicar inyecciones, preparar remedios caseros, por ejemplo?
10. ¿Cuántos niños que conoce de la comunidad están desnutridos?
11. ¿Hay muchos problemas de salud mental en la comunidad, como neurosis, malas relaciones humanas, etc.?; ¿a qué cree que se deban?
12. ¿Cuáles son los problemas de salud más comunes?

EJEMPLO



TEMA

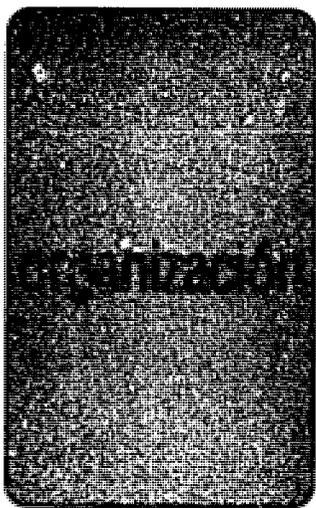


PREGUNTA

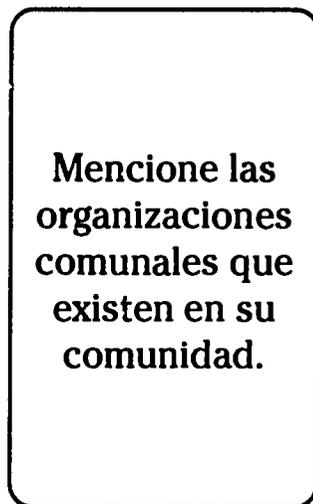
Tema: organización

1. Mencione las organizaciones comunales que existen en su comunidad.
2. ¿A qué grupos pertenece?; ¿por qué?
3. ¿Cómo cree que funcionan las organizaciones en su comunidad?; ¿cuál es la causa de ese buen o mal funcionamiento?
4. Recite una poesía.
5. ¿Qué piensa de los dirigentes de su comunidad?
6. Imita el canto de un gallo.
7. ¿Se han organizado ustedes como vecinos para solucionar algún problema?
8. ¿Sabe Ud. si las organizaciones comunales se han relacionado alguna vez para hacer trabajo comunitario o campañas?
9. ¿Quiénes participan siempre en las organizaciones (hombres, mujeres, jóvenes, adultos)?
10. Teniendo en cuenta los problemas que existen en su comunidad, ¿qué organizaciones cree que hacen falta?
11. Mencione tres aspectos positivos y tres que deberían mejorar en las organizaciones de su comunidad.

EJEMPLO



TEMA

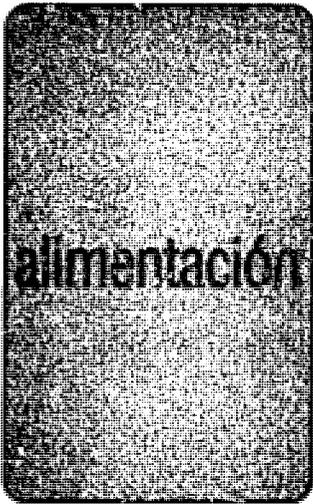


PREGUNTA

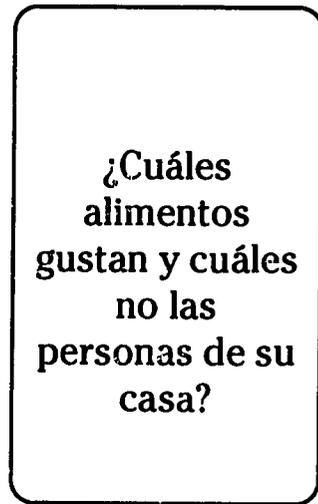
Tema: alimentación

1. ¿Cuáles alimentos gustan y cuáles no las personas de su casa?
2. Nombre cuatro alimentos que usted considere importantes.
3. ¿Qué alimentos pueden reemplazar a la carne?
4. ¿Cuánto gasta más o menos por semana su familia en alimentación?
5. ¿Hasta qué edad tomaron pecho sus hijos y a qué edad tuvieron la primera comida?
6. ¿Ha habido algún curso sobre alimentación en la comunidad?; ¿ha asistido?
7. Nombre un plato barato y alimenticio y los ingredientes que lleva.
8. ¿Cuáles son las comidas más importantes del día en su familia?
9. Mencione tres alimentos que le gustan.
10. ¿Conoce familias que tengan huertos en sus casas?; ¿cuántas?
11. ¿Cuántas personas en su comunidad pueden darle leche a sus niños cada día?
12. ¿Hay comedores colectivos en la comunidad?; ¿cuántos?

EJEMPLO



TEMA



PREGUNTA

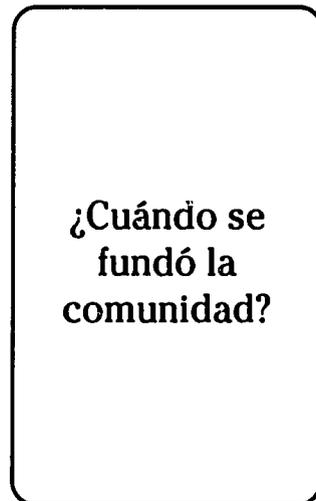
Tema: historia de la comunidad

1. ¿Cuándo se fundó la comunidad?
2. ¿De dónde vinieron los primeros pobladores de la comunidad?
3. ¿Cómo era la comunidad en sus inicios?
4. ¿Cuáles fueron las primeras organizaciones de la comunidad?
5. ¿Recuerda algún hecho importante que haya ocurrido en la comunidad?
6. Cuente al grupo una historia divertida que haya ocurrido en la comunidad.
7. ¿Por qué se llama así la comunidad?
8. ¿Son iguales los problemas que había antes en su comunidad a los que hay ahora?
9. ¿Cree que antes la gente participaba más que ahora?; ¿por qué?
10. ¿Cómo ve el futuro de su comunidad, teniendo en cuenta la situación actual?
11. ¿Cuál ha sido la mejor época de su comunidad?; ¿por qué?
12. Bésele las rodillas al vecino/a de la izquierda.

EJEMPLO



TEMA

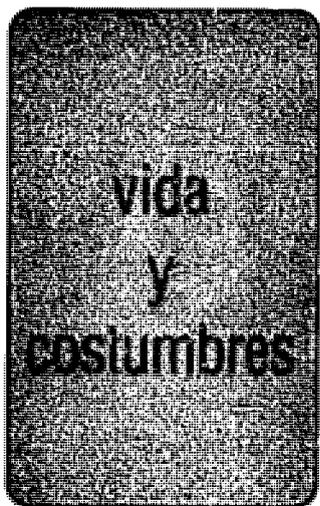


PREGUNTA

Tema: vida y costumbres

1. ¿Qué idiomas habla la gente en su comunidad?; ¿aprenden a leer y escribir en estos idiomas en la escuela?
2. ¿Cuál es el horario de trabajo de los hombres y de las mujeres de la comunidad?
3. ¿Cuál religión se practica principalmente?; ¿qué otras religiones o sectas hay en la comunidad?
4. ¿Qué medios de comunicación existen?
5. ¿Cuáles son las celebraciones o días de fiesta en la comunidad?

EJEMPLO



TEMA

¿Qué idiomas habla la gente en su comunidad?; ¿aprenden a leer y escribir en estos idiomas en la escuela?

PREGUNTA

BIBLIOGRAFIA Y RECURSOS

- Aguilar, Héctor Meza, *La Organización interna*, Colección Educación para la Participación Ciudadana, Centro de Estudios Educativos, México, 1988.
- ALFORJA, *Educación popular, su dimensión política*, Serie Teórica, San José, Costa Rica, 1980.
- ALFORJA, *Técnicas participativas para la educación popular*, Tomo II, San José, Costa Rica, 1988.
- Amador, Lara, Jara, y Madden, "Autobiografías de mujeres campesinas", INA, San José, Costa Rica, 1984.
- Andreani, Ricardo, "Fichas para el trabajo del educador popular, Documento de discusión", 1987/25, Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE), Santiago, Chile.
- Blanco, Gonzalez y Yglesias, *Aprendiendo a ser mujer*, Universidad de Costa Rica, (SF).
- Boal, Augusto, *Teatro del Oprimido y Otras Poéticas Políticas*, Ediciones de la Flor, Buenos Aires, Argentina, 1974.
- Buvinic, Mayra, and, Sally Yudelman, *Women, Poverty and Progress*, Foreign Policy Association, New York, and International Center for Research on Women, Washington, D.C., 1989.
- CEDECO, Serie *Con Rostro de Mujer*, Quito, Ecuador, 1987.
- CENAP, "El periódico escrito y mural", Serie Comunicación Popular, Costa Rica, (SF).
- Centro de la Tribuna Internacional, "Apropiémonos de los medios masivos de comunicación", Boletín No. 36, New York, agosto de 1989.
- CIDE/PIIE, Serie de 5: "Qué significa ser dirigentes", "La participación en la organización", "El funcionamiento de la organización", "La organización como espacio educativo", "La acción de las organizaciones poblacionales", Santiago de Chile, 1986.
- CODEM, "¿A Quién beneficia el machismo?", Santiago de Chile, 1986.
- CUSO Education Department, *Basics and Tools: A Collection of Popular Education Resources and Activities*, Toronto, Ontario, Canada, 1985.
- Dale, Duane, *Beyond Experts*, University of Massachusetts Citizen Involvement Training Project, Amherst, Massachusetts, 1979.
- Dalva, Regina y otros, *Por una información libre y liberadora*, CELEDAC, Perú, 1982.
- De Schutter, Anton, *Investigación participativa: una opción metodológica para la educación de adultos*, CREFAL, México, 1985.

- Escobar, Miguel, *Pablo Freire y la educación liberadora*, Ediciones El Caballito, México 1985.
- Fink, Marcy, *La Evaluación participativa: Experiencias en salud*, CIDE, Santiago de Chile, 1987.
- Freire, Paulo, *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI Editores, México, 1970.
- García, Ana Isabel, y Enrique Gomáriz, *Mujeres centroamericanas: Ante la crisis, la guerra, y el proceso de paz*, Tomo I Tendencias Estructurales, FLACSO, CSUCA, Universidad por la Paz, Costa Rica, 1989.
- Gatt-fly, *Ah-hah!: A New Approach to Popular Education, Between the Lines*, Toronto, Ontario, Canada, 1983.
- Gajardo, Marcela, *Teoría y práctica de educación popular*, CREFAL, México 1985.
- Kindervatter, Suzanne, *Las Mujeres trabajan unidas*, OEF International, Washington D.C., 1985.
- Lopez, José Ignacio, *Radio revista de educación popular*, Editorial ALER, Ecuador, 1985.
- Miles, Matthew B., *Learning to Work in Groups*, Teachers College Press, Columbia University, N.Y., 2nd. Edition, 1978.
- Participatory Research Group, "Participatory Research: An Annotated Bibliography", Working Paper No. 4, Toronto, Ontario, Canada, 1983.
- Perú-Mujer, *Serie Capacitación: Organización y liderazgo 1-6*, Lima, Perú, 1988.
- Quintanilla, Rosa, *Yo Soy Pobladora*, Taller PIRET, Santiago de Chile, 1989.
- Quintillan, Emelina, "Filipinas: Adquisición legal de propiedad" en *Poder y Derecho*, compilado por Margaret Schuler, OEF International, Washington, D.C., 1987.
- Richards, Cecilia, "Investiguemos la realidad poblacional", Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE), Chile, enero de 1986.
- Scarpak, Marta, "El sexo pobre de Latinoamérica", *Mujer/Fempres*, número 103, Santiago de Chile, mayo de 1990.
- Schuler Margaret, *Poder y derecho: Estrategias de las mujeres del Tercer Mundo*, OEF International, Washington, D.C., 1988.
- . "Program Planning for Service-Oriented Organizations: A Series of 21 Learning Experiences on the Basic Concepts and Skills in Program Planning", OEF International, Washington, D.C., 1983.
- Stromquist, Nelly, "Women's Education in Development: From Welfare to Empowerment," *Convergence*, Volume XXI, No. 4, 1988, pp. 5-15.
- Svensden, Dian Seslar, Wijetilleke, Sujatha, *Navamaga: Actividades de entrenamiento para la integración de grupos, programas de salud y generación de ingresos*, OEF International, Washington D.C., 1986.
- Taller de Recursos para la Mujer, "La Deuda externa y la crisis económica: Como nos afecta a nosotras las mujeres", Colombia, 1987.

Taller PIRET/ OEF International, Serie: *Colección de Metodologías Participativas*, Santiago de Chile and Washington, D.C., 1990.

Tubbs, S., *A Systems Approach to Small Group Interaction*, Wesley Publishing Company, Massachusetts, 1978.

Vella, Jane, *Learning to Teach: Training of Trainers for Community Development*, SAVE the Children & OEF International, Washington, D.C. 1989.

Werner, David, and Bill Bower, *Aprendiendo a promover la salud*, Hesperian Foundation, Palo Alto, California, 1984.

Wertheim, Jorge y Argumedo, Manuel, *Educación y participación*, Coordinación Editorial, Brasil, 1986.

ALGUNAS ORGANIZACIONES CON MATERIALES Y JUEGOS:

Asociación Perú-Mujer
Apartado Postal 11-0206
Lima 11
Perú

Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE)
Erasmus Escala 1825
Santiago, Chile

Centro de la Tribuna Internacional de la Mujer
777 United Nations Plaza
New York, N.Y. 10017, EE.UU.

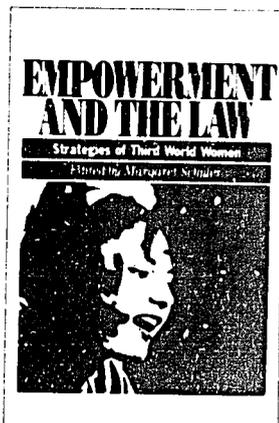
Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo de la Comunicación
(CEDECO)
Casilla 906-A
Quito, Ecuador

Educación Popular en Salud (EFES)
Casilla 167-11
Santiago, Chile

Instituto Mexicano para el Desarrollo (IMDEC)
Pino 2237 Col. del Fresno
Guadalajara, Jalisco, México

Taller Piret
Casilla 298
Correo 22
Santiago, Chile

OTROS LIBROS DE OEF INTERNACIONAL



Poder y Derecho: Estrategias de mujeres del Tercer Mundo, Margaret Schuler, ed., 1987, 418 páginas, ISBN 0-912917-17-2, \$16.00.

Cincuenta estudios de casos presentados en el Foro sobre Mujer, Ley y Desarrollo, celebrado en Nairobi en 1985, documentan las estrategias y experiencias de grupos que trabajan fortaleciendo a la mujer mediante la ley. En relación a los estudios de casos, los ensayos identifican y analizan asuntos tan fundamentales como: "El estado, la ley, y la mujer"; "Costumbre, religión, y etnología"; y "Violencia y explotación", entre otros.

Poder y Derecho proporciona un marco de referencia conceptual para analizar la ley y cómo es y puede ser usada para defender los derechos femeninos y aumentar la participación de las mujeres en el proceso de desarrollo.

Colección de Metodologías, editado por Taller PIRET y OEF Internacional, 1990. \$8.00. (Taller PIRET, Casilla 1107, Correo 22, Santiago de Chile).

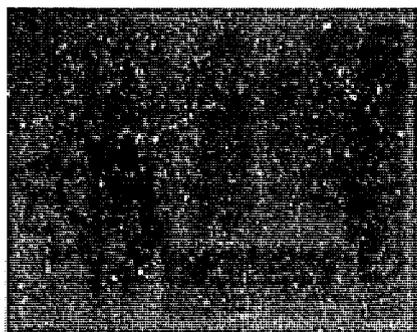
La serie consta de 6 cartillas producidas por Taller Piret con el apoyo del PEP: "Método para la educación participativa"; "El Diagnóstico comunitario para descubrir los problemas más sentidos por la comunidad"; "Analizando a fondo los resultados del diagnóstico comunitario"; "Elaborando materiales educativos problematizadores"; "Orientando la discusión para llegar a las raíces de los problemas"; "Organizando un encuentro de aprendizaje".

Las Mujeres trabajan unidas para el desarrollo, personal, económico y de la comunidad, por Suzanne Kindervatter, 103 páginas, 1986. \$13.00 ISBN 0-912917-01-6.

Basado en el trabajo con grupos femeninos a nivel comunitario en Centroamérica y Asia, este manual está compuesto por más de 40 actividades participativas de aprendizaje ya probadas. El manual puede usarse como base para un



programa de educación no formal o como un medio para aumentar la participación femenina en programas cooperativos, de entrenamiento técnico y otros programas de desarrollo. Los temas incluyen, entre otros: "Mujeres y trabajo"; "Determinación y cumplimiento de metas"; "Trabajo en grupo"; "Resolución de problemas comunales"; "derechos legales"; "Relaciones familiares y finanzas".



Navamaga: Actividades de entrenamiento para la integración de grupos, programas de salud y generación de ingresos, por Dian Svendsen y Sujatha Wijetilleke, 176 páginas, 1983. \$15.00
ISBN 0-912917-04-0.

Navamaga significa "nuevo sendero" en singalés, uno de los idiomas principales de Sri Lanka. El libro fue

creado por capacitadores rurales para agentes de extensión en todo el mundo como producto de un proyecto de OEF con el Secretariado de la Mujer en Sri Lanka.

Más de 60 actividades de entrenamiento para ser usadas con grupos femeninos o mixtos cubren, entre otras, estas áreas: integración de grupos, toma de decisiones y cooperación, liderazgo, determinación de necesidades, movilización de recursos locales, planificación, nutrición, salud preventiva, primeros auxilios, jardinería, preservación de alimentos, cría de cerdos, cultivo de hongos, apicultura, productos de soya.

Cada área técnica en salud y generación de ingresos incluye tanto una actividad participativa como una hoja de información técnica básica. Se proporcionan pautas para determinar localmente el conocimiento técnico que haya.

Envíe los pedidos para estos libros con el pago por adelantado junto con los cargos de embarque* en dólares de los EE.UU. (US\$) a:

Publicaciones/OEF International
1815 H St., N.W., 11th floor
Washington, D.C. 20006 USA

* Cargos de embarque: EE.UU, Canadá, México y América Central: por tierra (6-8 semanas) sume un 20%; por aéreo sume un 40%.
Otros: por tierra (6-12 semanas) sume un 20%; por aéreo sume un 60%.



"Ayudando a la mujer a valerse por sí misma, desde 1947."

OEF INTERNATIONAL es una organización no-gubernamental sin fines de lucro. Sus programas de asistencia técnica y capacitación a grupos de base proporcionan instrumentos que los habilitan para movilizar los recursos económicos y los medios que garanticen el ejercicio de sus derechos. OEF cree firmemente que es importante que la mujer ejerza su poder reforzando el rol económico y jurídico, factores críticos para lograr las metas del desarrollo.

Uno de los programas de OEF International es el Programa de Educación para la Participación (PEP). El PEP fué un proyecto regional de cuatro años para la acción y educación a nivel comunitario en Centro América. La experiencia obtenida por los equipos del PEP durante su vigencia los impulsó a continuar con el programa. Así es como se fundó la **Asociación Andar** con sedes en Costa Rica, Honduras y Guatemala. La Asociación mantiene el vínculo regional y continúa el trabajo del PEP con los grupos de base.