

AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT
 WASHINGTON, D. C. 20523
BIBLIOGRAPHIC INPUT SHEET

FOR AID USE ONLY
Batch 70

1. SUBJECT CLASSIFICATION
 A. PRIMARY Food production and nutrition AE30-0000-0000
 B. SECONDARY Development

2. TITLE AND SUBTITLE
 Introduccion al D.C. para los trabajadores de las aldeas

3. AUTHOR(S)
 Ogden, Jean

4. DOCUMENT DATE 1962
 5. NUMBER OF PAGES 37p.
 6. ARC NUMBER 301.34.A265e
 ARC

7. REFERENCE ORGANIZATION NAME AND ADDRESS
 AID/LA/RTAC ; AID/TA/RD

8. SUPPLEMENTARY NOTES (Sponsoring Organization, Publishers, Availability)
 (In Desarrollo de la comunidad, ser. A, v. 1)
 (In English, French, and Spanish. English, 34p.: PN-AAE-846; French, 40p.: PN-AAE-847)

9. ABSTRACT

10. CONTROL NUMBER
PN-AAE-848

11. PRICE OF DOCUMENT

12. DESCRIPTORS
 Community development
 Definitions
 Villages

13. PROJECT NUMBER

14. CONTRACT NUMBER
 AID/LA/RTAC

15. TYPE OF DOCUMENT

Desarrollo de la Comunidad
Serie A — Vol. 1

INTRODUCCION AL D. C. PARA LOS TRABAJADORES DE LAS ALDEAS

por
MRS. JEAN OGDEN

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



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

Primera edición en español, 1964
Segunda edición en español, 1965
Tercera edición en español, 1965

**Impreso en los talleres litográficos de Impresos Nacionales, S. A.,
Laguna de Términos 9, México 17, D. F.**

NOTA A ESTA EDICION

Esta publicación es traducción de *An Introduction to Community Development for the Village Workers*, volumen N° 1, de la Serie sobre Desarrollo de la Comunidad, publicada originalmente en inglés por la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.), Departamento de Estado del Gobierno de los Estados Unidos de América. La presente edición la preparó el Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC). El Centro es una organización dedicada a la producción de versiones en español del material filmico e impreso utilizado en los programas de cooperación técnica de la Alianza para el Progreso.

Toda solicitud para ésta, o para cualesquiera otras publicaciones del Centro Regional de Ayuda Técnica (RTAC), deberá dirigirse a la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) a cargo de la Embajada de los Estados Unidos de América, en el país de residencia del solicitante. Las solicitudes por carta pueden dirigirse así:

*Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.)
a/c Embajada de los EE. UU. de A.
(Capital y país de residencia del solicitante)*

PROLOGO A LA EDICION EN INGLES

La Agencia para el Desarrollo Internacional se complace en presentar el primero de una serie de folletos sobre el Desarrollo de la Comunidad, adaptados del material de base preparado por los Asesores de Campo de la AID, por funcionarios del país anfitrión, * o por ambos cuerpos asesores del Desarrollo de la Comunidad. La serie tiende a un doble fin: primero, subsanar la falta de material de fondo para adiestramiento en Desarrollo de la Comunidad que acusan los diversos países, donde los programas para el desarrollo de la comunidad están en marcha, o a punto de estarlo; y, segundo, difundir con mayor profusión los materiales ya experimentados en el campo de acción. Esperamos que estos folletos serán de utilidad para adiestrar y orientar a los funcionarios del país anfitrión. Los textos no pueden ser más prácticos, sencillos y comprensibles.

Agradecemos a la señora Jean Ogden la gentileza de adaptar y preparar estos materiales para su publicación.

* País sede de la misión y el programa.

T A B L A

	Pág.
Introducción	ix
¿Qué es el desarrollo de la comunidad?	1
Algunos de los principios en que se basa el desarrollo de la co- munidad	3
Cómo funciona el desarrollo de la comunidad	5
Dos enfoques: ¿qué caminos tomamos?	9
Desarrollo de la comunidad — El promotor a nivel local	15
El líder — Definición e identificación	23
Sumario — Y un vistazo al porvenir	27

INTRODUCCION

Este folleto se basa en diez monografías que el doctor Donald L. Beran, asesor del Desarrollo de la Comunidad para la Misión Económica de los Estados Unidos de América en Libia, preparó en sólo unos cuantos meses (febrero a junio de 1958), con el fin de proveer material de fondo para un curso de adiestramiento para promotores de la comunidad (PC), que se iniciaba en agosto de ese año. El curso se impartió en la Escuela Secundaria de Agricultura de El Awelia, con la asistencia de 48 PC procedentes de los seis distritos de Cirenaica.

Las monografías se concibieron con el fin de dar a conocer los objetivos, principios fundamentales y procedimientos básicos del Desarrollo de la Comunidad, en que habrían de basarse los métodos de trabajo de laboratorio. La llaneza y exactitud con que se exponen las ideas, ameritan que éstas se divulguen con mayor profusión. El texto y los métodos sugeridos para preparar con tiempo a los adiestrandos para el trabajo de laboratorio propuesto, serán de suma utilidad dondequiera que el desarrollo de la comunidad se haya iniciado, o esté por iniciarse.

Sabedor de que los PC solicitarían la ayuda técnica de los especialistas asequibles, el personal de laboratorio se los procuró de diversas dependencias. Los especialistas invitados disertaron sobre agricultura, salubridad, educación, y otros temas afines de interés. En su calidad de expertos y técnicos, explicaron asuntos de utilidad práctica, tales como el de conservación del suelo, el de recursos hidráulicos, el uso de herramientas pequeñas, el baño y la trasquila de ovejas, el saneamiento de suburbios, las cooperativas —su organización y actividades— y el servicio de biblioteca ambulante.

En el curso de adiestramiento se emplearon las mismas técnicas que en los trabajos formales del desarrollo de la comunidad. El personal adiestrado demostró prácticamente la eficacia de los métodos que los trabajadores van a emplear, al regresar a sus comunidades: discusión en grupo, comentario de películas, visitas de observación a los programas en ejecución, escenificación de situaciones reales, observadas por los promotores de la comunidad y arregladas por los propios adiestrandos. La evaluación no dejó de hacerse, y los adiestrandos aprendieron a evaluar por sí mismos.

Este folleto no contiene ningún programa de labores diarias, debido a que éstas se formulan con arreglo a cada situación que surge, y a los recursos de que se dispone. Ello no obstante, el contexto de las monografías se aplica en todas sus partes, dondequiera que el promotor de la comunidad se proponga ayudar a la comunidad, a dominar los medios para lograr una vida mejor para todos.

JEAN OGDEN



Laboran en paz y armonía por el bien de la comunidad.

¿Qué es el desarrollo de la comunidad?

Desarrollo de la Comunidad (DC), es la expresión que se emplea, para denotar la forma en que algunos gobiernos enfocan la función de llegar a la población rural, y aprovechar al máximo la iniciativa y energía locales, para elevar la producción y mejorar las condiciones de vida.

Un proceso de acción social, en el cual los miembros de la comunidad:

- se organizan para planear y actuar
- definen sus necesidades y problemas en lo individual y lo colectivo
- en grupo o separadamente, elaboran planes para remediar sus necesidades y resolver sus problemas
- ponen estos planes en ejecución, ateniéndose lo más posible a los recursos de la comunidad
- complementan estos recursos con materiales y servicios, aportados por dependencias oficiales o extraoficiales foráneas, en caso necesario.

El proceso es significativo, porque:

Los gobiernos se han dado cuenta de que los especialistas realizan las mejoras apetecidas con mayor facilidad, y los efectos de dichas mejoras son más perdurables, si el gobierno deja que los miembros de la comunidad decidan por sí mismos la forma de mejorar sus condiciones de vida, disponer de mejores servicios sanitarios, de mayor alfabetismo.

El desarrollo de la comunidad debe consistir en proporcionar ayuda técnica en el nivel local, de modo que los miembros de la comunidad aprendan cómo agruparse, para mejorar sus condiciones de vida.

Esto puede redundar en:

- mayor número de personas que puedan leer y escribir
- mejor salubridad pública
- mayor producción agrícola.

Lo que de inmediato le concierne, es:

- ver *no sólo* los resultados obtenidos,
- sino también* lo que a la comunidad ocurre, en su esfuerzo por obtenerlos.

La función de *organizarse para actuar*, es la razón del desarrollo de la comunidad. El promotor de la comunidad la desempeña eficazmente, enseñando a la comunidad a comprender:

- las técnicas para agrupar a la comunidad
- la manera de organizar a ésta democráticamente
- la manera de lograr que los miembros de la comunidad cooperen
- los métodos para iniciar la discusión y el raciocinio

Debe enseñarles también:

- cómo lograr aquello que creen necesitar

- cómo juzgar la prioridad relativa de lo que se proponen hacer
- cómo ver que pueden ayudarse a sí mismos
- cómo proceder para obtener la ayuda que necesitan, de alguna dependencia oficial de nivel superior.

El desarrollo de la comunidad se apoya en la hipótesis fundamental de que, los cambios económico-sociales anhelados pueden realizarse mediante el esfuerzo consciente de la comunidad misma. El desarrollo de la comunidad:

- fomenta el enfoque unificado de los problemas
- pone en movimiento el potencial humano de la comunidad
- reconoce el hecho de que el individuo es el recurso más valioso con que el país cuenta
- produce sus propios resultados finales: experiencia y aptitud en los procedimientos democráticos.

La viabilidad de esta hipótesis —*los cambios económico-sociales anhelados pueden realizarse, mediante el esfuerzo consciente de la comunidad misma*— se basa en tres hechos comprobados:

1. El hombre puede aprender y cambiar de actitud y normas de conducta, desde que nace hasta que muere.
2. El hombre ha evolucionado a su estado actual por virtud de un proceso prolongadísimo de adaptación, algunas veces por experimentación, pero las más por la resolución racional de sus problemas.
3. El hombre está capacitado para crear medios de vida superiores a los del nivel de mera subsistencia, y para satisfacer necesidades de nivel superior, al de simple supervivencia física.

Se sabe por experiencia, que la observancia de prácticas razonables para el desarrollo de la comunidad, dimana casi siempre de:

- La convicción de que el trabajo, la inventiva y la contribución entusiasta de los millones de individuos, que pueblan millares de pequeñas comunidades, son absolutamente indispensables para el desarrollo económico-social de la nación.

Es también de suma importancia que la función de ayudarse a sí mismos, propenda a perpetuarse de por sí.

Una vez comprobada su propia capacidad, y hecho uso efectivo de la ayuda técnica y material disponibles, la comunidad no sólo podrá desarrollarse por sí misma, sino también contribuir por sí misma a resolver los problemas nacionales principales de producción agrícola, educación y bienestar social.

El desarrollo de la comunidad no resuelve problemas nacionales de comercio exterior, de alta industrialización, o de magna irrigación; es, simple y llanamente, un programa sistemático para lograr que los millones de individuos que integran la comunidad se unifiquen, con el propósito deliberado de ayudarse mutuamente a resolver sus problemas locales y, por añadidura, a ejercer una influencia decisiva en el desarrollo general de su país.

Algunos de los principios en que se basa el desarrollo de la comunidad

Antes de convenir en los principios, sentemos las bases en que habrá de apoyarse nuestro plan de acción, que será irreprochable. Comencemos por exponer algunas de las ideas que aceptamos, y también algunas de las ideas que no aceptamos.

¿Aceptamos que:

- la comunidad tiene en sí la fuerza necesaria para acometer programas de acción conjunta, que redunden en su propio mejoramiento?
- la condición de analfabeto, no necesariamente implica incapacidad para pensar y actuar?
- La comunidad es el recurso natural subdesarrollado más valioso con que cuenta el país?

¿No aceptamos que:

- una vasta cultura sea requisito indispensable, para que el individuo pueda contribuir o tomar la iniciativa?
- el tener la iniciativa signifique pensar y planear *por* la comunidad, y no *con* la comunidad?
- revelar problemas y trazar planes, sea de la competencia exclusiva de una minoría selecta?
- se deba impartir al individuo una amplia cultura, para que éste pueda ayudar a que la comunidad se ayude a sí misma?
- la aptitud de trabajar en conjunto para mejorar, es algo que no se *conquista*, sino que se *enseña*?
- nada se puede hacer sin dinero ni recursos de procedencia exterior?

(NOTA: Algunas de estas aseveraciones son capciosas. Se exponen deliberadamente en sentido negativo para quedar satisfechos de que tú piensas de ellas como tales. ¿Será que necesitamos pensarlo mejor?)

Si nuestras ideas concuerdan hasta este momento, podremos comenzar a buscar un patrón que nos dirija y ayude a fijar un punto de partida, para el desarrollo de la comunidad:

- La comunidad necesita que se le ayude a darse cuenta de que puede ayudarse a sí misma.
- La seguridad de que un proyecto de largo alcance tendrá éxito se tiene, dejando que los programas de acción broten de la tierra como un manantial, en vez de que caigan a ella como lluvia, y bajo la creencia de que los beneficios se rezumarán por gravedad.
- Tal vez se haga necesario encontrar la forma de hacer ver a la comunidad su necesidad de mejorar social y económicamente en varios aspectos.

Ya que lo hemos venido meditando hasta este punto, nada nos cuesta proceder a sentar algunos de los *principios* que habrán de guiarnos como adiestrandos, y como dirigentes de los programas para el desarrollo de la comunidad:

1. Los programas se comienzan a elaborar desde abajo.
2. La comunidad, con cuya cooperación esperamos contar para ejecutar los planes, deberá tomar parte en el trazo de los mismos.
3. Debe ayudarse a la comunidad que acomete un proyecto ayudándose a sí misma, para que genere la energía que la capacite para acometer empresas de mayor envergadura.
4. Los expertos trabajan *con* los habitantes de la comunidad en la resolución de *sus problemas, tal como ellos los ven*, en su propio *nivel de desarrollo*, y en los términos de sus propios *valores y propósitos*.
5. Los trabajadores adiestrados no *mandan, ordenan, dirigen*, ni tratan de *acelerar el desarrollo*, tan sólo por acelerarlo.

Y ahora, tal vez ya podamos decir: CREEMOS ESTO:

- La esperanza fundamental de un país se cifra en su pueblo.
- Tanto el campesino como el agricultor es capaz de:
 - definir sus propios problemas
 - sugerir resoluciones
 - probar éstas y
 - mejorar la forma de encontrarlas.
- El desarrollo nacional de mayor importancia se apoya en el desarrollo de los recursos humanos.
- El desarrollo pleno y perdurable sólo se logra con la plena participación de todos, en la resolución de muchos problemas.



Ved siempre adelante - ¡La perspectiva es infinita!

Cómo funciona el desarrollo de la comunidad

Como antes queda dicho:

El desarrollo de la comunidad es un *proceso*.

En cuanto la comunidad comprende y domina el proceso, aprende cómo ayudarse a sí misma.

En este proceso la comunidad:

- se fija sus metas
- toma inventario de sus condiciones actuales
- compara sus condiciones actuales con las que se ha fijado como meta, y sabe a punto fijo de *lo que carece*
- traza planes realizables
- elige el que más le conviene
- lo pone en ejecución
- valora los resultados
- decide los cursos de acción futuros.

Pero el desarrollo de la comunidad no es meramente un proceso: es, además, un proceso con *método*.

El *primer paso* consiste en discutir sistemáticamente de lo que los miembros de la comunidad carecen por igual.

Conduce al éxito si:

- la discusión es sistemática
- la comunidad sabe que todo proyecto que acometa por sí misma contará con el estímulo y la asistencia de su gobierno, o de alguna otra institución de su confianza.

Conduce al fracaso si:

- los concejos comunales u otras instituciones locales se constituyen, ya sea por ley o por orden de algún funcionario extra local, sin el pleno conocimiento y la plena participación de la comunidad, en el proceso de su constitución
- alguna dependencia técnica o de bienestar social emprende obras de mejoramiento, sin más autorización o convocación que la del jefe político de la comunidad en funciones
- alguna dependencia actúa, por el solo hecho de haber encontrado un innovador, dispuesto a experimentar con alguna práctica mejorada.

El *segundo paso* consiste en planear sistemáticamente la ejecución de la primera obra de ayuda propia, aprobada por la comunidad.

Conduce al éxito si:

- la obra que se elige está dentro de las posibilidades de ayuda propia de la comunidad
- moviliza el potencial humano y la inventiva de los miembros de la comunidad
- la obra es realizable, desde el punto de vista práctico
- enrola la cooperación de individuos que aporten su trabajo y aptitudes —materiales y dinero en muchas ocasiones— para la realización del plan

- logra hacer pensar objetiva y formalmente, en lo que se puede y lo que se debe hacer
- logra que la comunidad comience a emprender algo de por sí
- los miembros de la comunidad comienzan a mostrar interés por una obra comunal, aunque sea relativamente pequeña
- las agrupaciones comunales muestran haber desarrollado sentido de responsabilidad, iniciativa y confianza en sí mismas, al dar los pasos siguientes.

Conduce al fracaso si:

- el gobierno o la dependencia de bienestar social se inmiscuye y ejecuta la obra, *en vez* de la comunidad
- se emplean obreros locales con *pago de salarios*, utilizando así el potencial humano, mas no la responsabilidad solidaria de la comunidad.

El *tercer paso* consiste en movilizar y aprovechar casi la totalidad de las potencialidades física, económica y social de las agrupaciones comunales.

Conduce al éxito si:

- es la comunidad misma quien decide hacer lo que considera mejor para sí
- el potencial humano y los recursos locales se aprovechan con amplitud
- alguna agrupación local de importancia, debidamente *organizada*, acomete alguna obra
- se producen beneficios rápidos y palpables para toda la comunidad.

Conduce al fracaso si:

- llegara a desatarse una campaña de agitación, de proporciones nacionales
- el mayor incentivo en la lucha por el mejoramiento de la comunidad son los premios
- se confía sólo en el estímulo de las masas y en las técnicas de motivación
- en vez de entregarse a la discusión, deliberación y planeamiento sistemáticos del desarrollo, los grupos representativos de la comunidad se empeñan en campañas enconadas de propaganda y competencia.

El *cuarto paso* consiste en fomentar la ambición y el firme propósito de acometer nuevas obras de mejoramiento para la comunidad.

Conduce al éxito si:

- se aprovecha la recién adquirida aptitud de grupo
- se capitaliza el orgullo que produjo la realización de una labor meritoria
- se hace ver que el orgullo de grupo es justificado
- se fomenta el espíritu de equipo y el sentido de agrupación
- la agrupación procura perpetuarse.

Conduce al fracaso si:

- las destrezas aprendidas en la obra anterior no se prolongan y perfeccionan
- la confianza en sí mismos, infundida por el éxito de una obra, no se aumenta acometiendo nuevas obras de mejoramiento, realizables y prometedoras.

**META
DESARROLLO SOCIAL
Y
ECONOMICO**



EMPRENDER OTROS PROYECTOS

MOVILIZAR LOS RECURSOS LOCALES

PLANEAR SISTEMATICAMENTE

DISCUTIR LOS PROBLEMAS COMUNES

Dos enfoques: ¿qué camino tomamos?

La ayuda que se presta a la comunidad para mejorar sus destinos, se hace llegar por dos distintos caminos. Cabría denominarlos así: a) el enfoque directo, y b) el enfoque indirecto. Sigue una breve descripción de cada uno.

EL ENFOQUE DIRECTO

1. Se hace un estudio.
2. El especialista hace inventario de los problemas de la comunidad.
3. El especialista, y posiblemente sus colegas u otros especialistas que lo asesoran, precisa el orden de prioridad de los problemas por su importancia.
4. El especialista y sus colegas bosquejan un programa *para* la comunidad.
5. Posiblemente se haga una campaña de convencimiento en la comunidad.
6. El especialista, u otros, emplean a los obreros que ejecutan la obra, *en vez* de la comunidad.

El enfoque directo tiene estas ventajas:

- Sus resultados son tangibles.
- Las cosas se hacen de prisa.
- Acomete obras que puedan completarse, sin incurrir en programa de prolongación espontánea.

Y también estas desventajas:

- Se concentra en un solo aspecto de beneficio colectivo, en vez de la comunidad en conjunto, y da lugar a que otras dependencias lancen programas rivales.
- Es muy costoso.
- Se interesa más por la ejecución de obras aprobadas o recomendadas por dependencias superiores o foráneas, que por remediar las necesidades de la comunidad.
- La obra se suspende al desaparecer el especialista, debido a que el programa es de éste, y no de la comunidad.

EL ENFOQUE INDIRECTO

1. El promotor de la comunidad se esfuerza por ganarse la confianza y apoyo de la comunidad, *antes que nada*.
2. Discute las preocupaciones, problemas, necesidades, esperanzas y anhelos de la comunidad con los miembros de la misma.

3. Planea entonces lo conducente *con ellos*, y eligen entre todos el problema, a cuya resolución ellos puedan contribuir.
4. Se procura la ayuda y el consejo de las dependencias competentes, y ponen el plan en ejecución.
5. De las palabras y los planes pasan a los hechos —hace algo por resolver sus problemas.
6. Pasa al problema que considera siguiente en importancia —procede con mayor seguridad de que pueden ayudarse a sí mismos.

El enfoque indirecto tiene estas ventajas:

- Es de prolongación espontánea, porque la iniciativa está no sólo en las manos, sino en la *mente* y el *corazón* de la comunidad.
- Es económico, porque la comunidad aporta el potencial humano y los recursos naturales que sus posibilidades le permiten.
- Se vale del especialista como de un recurso técnico especial con que puede contribuir —mas no como de un operador.
- Los programas se nutren de necesidades que son verdaderas —y, por lo tanto, *fundamentales*— para la comunidad.

Y también estas desventajas:

- Es, según el especialista, y otros que creen y esperan resultados rápidos, lento en su desarrollo.
- El promotor de la comunidad de “aptitudes diversas” calificado que se necesita para el enfoque indirecto, es difícil de encontrar y hay, por lo tanto, que comenzar por adiestrarlo.
- La comunidad suele elegir obras, que no siempre encajan en el plan de desarrollo nacional, por exigir recursos que, por escasos, se reservan para obras de carácter global y más alta prioridad.

El desarrollo de la comunidad enfoca el problema de definir y remediar necesidades locales por la vía indirecta, en vista de que, a su modo de ver:

- La prolongación del desarrollo requiere la colaboración local en lo que atañe a la comunidad, y ésta debe adquirir las destrezas que la capacitan para colaborar.
- De igual manera que el individuo suele necesitar de ayuda para remediar sus necesidades, la comunidad suele necesitarla para remediar las suyas.
- La comunidad desarrolla capacidad propia para afrontar y resolver sus problemas.
- La gente quiere y *puede* cambiar.
- Los pueblos deben participar en la ejecución, el ajuste o control de los grandes cambios que se operan en la comunidad.
- El enfoque global resuelve problemas, que el enfoque fraccionario no resolvería.
- Los cambios que la comunidad misma se impone y realiza, se prolongan y significan más en la vida de aquélla, que los que alguna entidad superior o foránea le impusiera.

PASOS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS

Con creencias tales como las anteriores, el promotor de la comunidad procede a estudiar el orden de prioridad, y la manera de ejecutar los pasos que va a dar para resolver los problemas.

1. *Fije las metas*

- ¿Qué clase de comunidad queremos?
- ¿Qué clase de condiciones económico-sociales anhelamos?

2. *Haga inventario de las condiciones existentes*

- ¿Cuáles son las necesidades económicas principales de nuestra comunidad?
- ¿Cuáles son las necesidades sociales más apremiantes?
- ¿Cuáles de estos problemas podemos tratar de resolver?

3. *Determine las prioridades*

- ¿Cuáles de las necesidades de nuestra comunidad deberemos remediar primero?
- ¿En qué orden deberemos afrontar las restantes?

4. *Trace planes realizables*

- ¿Cuál de las diversas maneras en que se pueden realizar mejoras sería la más adecuada para realizar la primera?
- ¿Qué ventajas ofrece cada alternativa? ¿Qué desventajas?

5. *Adopte planes prácticos de procedimiento*

- ¿Cómo trazaremos los planes de trabajo que necesitamos para realizar el plan general?
- ¿Con qué recursos de la comunidad —materiales y mano de obra— podemos contribuir para completar el plan?
- Aparte de nuestros propios recursos, ¿qué más necesitamos?
- ¿Dónde cabe esperar encontrar los materiales y potencial humano que nos faltan?
- ¿Qué asesoramiento y ayuda técnica necesitamos?
- ¿Dónde podemos conseguir esta ayuda técnica y asesoramiento?

6. *Ponga el plan en ejecución*

- ¿Qué pasos necesitamos dar para convertir nuestro plan en realidad?
- ¿Qué clase de adiestramiento necesitamos, y en qué fase de nuestro progreso?
- ¿Cómo podemos multiplicar nuestro esfuerzo?

7. Evalúe y planee los pasos siguientes

- ¿Hemos llevado a cabo lo que emprendimos?
- ¿Qué hacemos en seguida? ¿Podemos edificar sobre lo que construimos, y saltarnos algunos peldaños?
- ¿En qué aspectos podemos mejorar nuestro ataque al siguiente problema?

EN SUMA

El enfoque indirecto del desarrollo de la comunidad es significativo, porque:

- LA PERSONA importa más que los PROGRAMAS.
- El programa se erige desde los cimientos —y se yergue de las necesidades que son fundamentales para la comunidad.



¿Qué hacemos en seguida?

- Los miembros de la comunidad que cabe esperar cooperen en la ejecución de los planes, toman parte en la concepción de los mismos.
- El hacer las cosas *en vez* de otros, no inviste a éstos de iniciativa ni de fuerza; el hacer las cosas *con* otros, inviste a éstos de ambas facultades.
- La comunidad hace por sí misma lo que tiene sentido para ella.
- Hace lo que tiene sentido y, por consiguiente, lo que la estimula y capacita para acometer empresas de mayor envergadura.

—Por haber hecho lo que tiene sentido y cobra importancia para ella, la comunidad desarrolla *espíritu de grupo*, y el deseo de superarse.

**La demostración sin participación
culmina casi siempre en fracaso**

Uno de los errores que más frecuentemente se comete en el montaje de programas, es el de dar por seguro que, por el solo hecho de haber demostrado algo que nosotros consideramos bueno, quienes presenciaron la demostración siguen automáticamente nuestro ejemplo, prescindiendo de la forma en que se logró hacerlo, en primer lugar. Los más de los programas para comunidades rurales y granjas modelo, distan de ser bien acogidos por quienes se espera que adopten los nuevos y mejores métodos demostrados.

Desarrollo de la comunidad — El promotor a nivel local

El promotor de la comunidad es factor decisivo en el desarrollo de la comunidad. He aquí *cómo* trabaja, y *por qué*:

Trabaja

- con los miembros de la comunidad
- en sus problemas
- tal como *ellos* los ven
- en su nivel de desarrollo
- y en los términos de sus valores y progreso.

Jamás

- ordena
- manda
- dirige
- se impone, ni
- trata de acelerar el desarrollo tan sólo por acelerarlo, porque sabe que lo haría en detrimento de resultados perdurables.

Tiene la convicción de que:

- la esperanza fundamental de la comunidad se cifra en la comunidad misma
- la comunidad es capaz de definir sus propios problemas
- el desarrollo nacional que más perdura es aquel que se apoya en la explotación de sus recursos humanos
- el desarrollo pleno y perdurable sólo se logra con la plena participación de todos, en la resolución de muchos problemas
- negar a la comunidad el privilegio de conocer sus propios problemas, es negarle el alimento de que se nutre su ciudadanía
- los obsequios, velados o descubiertos, son nocivos, y suelen perpetuar normas retrasadas de conducta social
- la reforma que en realidad lo es, surge con lentitud y se debate en mil vicisitudes de éxitos y fracasos, antes de dar sus frutos.

COMO TRABAJA EN REALIDAD EL PROMOTOR DE LA COMUNIDAD

1. Se reúne con los agricultores y los campesinos:
 - se conocen
 - se hacen amigos
 - tocan asuntos de interés común
 - discuten todo asunto de interés común para toda la comarca, como son sus necesidades educativas y agrícolas, sus problemas sanitarios, económicos y sociales, sus esperanzas, temores y aspiraciones.
2. Si los problemas son de interés común:
 - se involucra en la discusión a otras personas de la región

- se celebran mítines populares y de grupo que orienta el promotor de la comunidad, y en ellos se discuten los problemas
- la comunidad funda comités que ventilen los problemas
- se adopta un procedimiento concienzudo para atacar cada problema
- la resolución del problema suele involucrar a muchas personas
- la labor de planeamiento por el comité, es continua
- los comités de comunidad rural informan con frecuencia en los mítines extraordinarios
- la evaluación se hace con frecuencia
- se recurre a los técnicos y asesores, a medida que se va necesitando.

3. Si los problemas son de carácter particular:
 - se ejerce la acción directa
 - se montan demostraciones, donde es posible hacerlo
 - se recurre a los técnicos, a medida que se necesita
 - la deliberación es continua.
4. Se celebran reuniones periódicas de personal con los supervisores y los promotores de la comunidad para:
 - informarse recíprocamente
 - continuar el adiestramiento del promotor de la comunidad
 - evaluar el trabajo.
5. Se preparan folletos, carteles, películas, rotafolios, etc., para utilizarlos en el trabajo.
6. El promotor debe estimular la percepción y exposición de nuevas necesidades mediante:
 - el planeamiento de una serie de programas filmicos y la preparación de prontuarios de discusión, para las películas exhibidas
 - el aumento de las aptitudes de la comunidad mediante el esparcimiento, las bibliotecas y los programas de alfabetización
 - prosecución indefinida de las discusiones.

AL PROMOTOR DE LA COMUNIDAD A NIVEL LOCAL:

Las páginas restantes de esta sección van dirigidas a todos aquellos que trabajamos en el nivel local con los agricultores, los campesinos y sus familias. En ellas indicamos ciertos pasos, que encontramos conveniente dar, cuando iniciamos programas en regiones cuyos habitantes y su manera de pensar y obrar, nos son desconocidos.

Tenemos, ante todo, que encontrar la *comunidad del sentir*, esto es, algo acerca de lo cual ellos y nosotros sentimos la misma preocupación. Se logra charlando con ellos sobre aquello que todos, como seres humanos, tenemos en común.

* Fl.pcharts.

- Casa, vestido, sustento y agua
- Impuestos, deudas
- Trabajo, religión, crianza de hijos.

Podemos, si realmente *escuchamos*, darnos pronta cuenta de lo que los miembros de la comunidad, con quienes trabajamos, juzgan de importancia vital. Buscamos en seguida los intereses que más vivamente nos afectan en común. Lo que por *comunidad de intereses* se entiende. El centro de interés común lo mismo puede ser el gobierno, la música, el tiempo, en cuanto a su relación con las cosechas, que la producción alimenticia u otras necesidades, que la comunidad remediaría si lo pudiera.

El *centro de interés* implícito en esta *comunidad del sentir*, es lo de menos.

—Lo que importa, y en grado sumo, es *encontrarlo*.

Ahora sí estamos listos para comenzar en la *posición que la comunidad expone*, porque la hemos descubierto, y sabemos lo que esta última puede esperar hacer en el particular. Procedemos a discutir el sentir colectivo, en cuanto a lo que se necesita para vivir mejor. La discusión de estas necesidades re... la cuáles son las más apremiantes. Para los miembros de la comunidad, que tal vez nunca habían pensado en ello tan sistemáticamente como ahora, en discusión franca, bien planeada y conducida por el jefe de grupo, el procedimiento posiblemente sea toda una revelación. Una vez conocida la posición de la comunidad y enterados del rumbo que, a su parecer, debemos tomar, emprendemos la construcción.

Mas no sin antes informarnos lo más posible de su:

- nivel tecnológico
- grado de alfabetización
- tipo de los medios de comunicación
- clases de los transportes
- creencias y prácticas religiosas
- normas familiares, hábitos alimenticios y demás prácticas, que determinan su manera de obrar y pensar.

De algunas de estas cosas nos podemos informar, hablando directamente con los miembros de la comunidad respecto a ellas. De otras, por observación ininterrumpida —viéndolo y escuchándolo todo para enterarnos de lo que ocurre, *de lo que no ocurre*, y de lo que ya esperábamos que ocurriera.

Para todo esto, es de suma importancia saber por qué los miembros de la comunidad, con quienes trabajamos, hacen o se abstienen de hacer ciertas cosas como, por ejemplo:

- ¿Por qué siembran en las fechas que lo hacen?
- ¿A qué se debe el alto grado de cooperación que han alcanzado en ciertos aspectos de conducta?
- ¿A qué se debe el sentido de la conciencia de comunidad que tienen?

Busque respuesta a todos los “por qué” y “a qué se debe” que le sea posible, pero recuerde:

- El tratar de encontrar explicación lógica al enfoque de la comunidad, es lo de menos; pues
- Lo que importa es que la comunidad sepa que hacemos nues-

tras las plausibles razones que ella tiene, para hacer las cosas a su manera.

Una vez que entendamos las maneras y razones que tiene la comunidad para obrar como lo hace, procedemos a establecer *semejanzas* entre sus costumbres y criterios, y los nuestros. Así llegamos a precisar las diferencias, a fin de conciliarlas con mayor eficacia cuando es necesario. Mencione *sólo* las semejanzas en las discusiones siempre que pueda.

Del estudio de las costumbres de la comunidad y de los cambios que por implicación nos parezca conveniente hacer, pasamos a la *acción*. *Comenzamos con aquellas actividades que más interesan a la comunidad*. Al auscultar estas actividades, procuramos tener presente lo que sigue:

- Dedicar la mayor parte del tiempo a descubrir lo que *la comunidad quiere para sí*.
- Dedicar cada vez menos tiempo a definir lo que nosotros, como titulares (especialistas, técnicos y supervisores), creemos que necesita
- A la comunidad le interesan actividades concretas tales como: control de las plagas que diezman sus siembras y ganados; selección de las semillas; métodos de siembra mejorados; irrigación; servicios mejores de mercadotecnia, etc.

El ayudar a la comunidad a creerse capaz de mejorar su situación, es de suma importancia. Para esto, se comienza con problemas u obras sencillos, tales como aminorar el trabajo manual pesado de la siembra. Esto es algo que se ve hacer y se hace con facilidad, e inculca a la comunidad la fe en su capacidad de actuar, que tanto necesita. No debemos olvidar un solo instante que, el esfuerzo es igual a la fe de quien lo hace.

No hay que esperar grandes principios. Debemos estar preparados para una reacción tardía. Hay que tomar los pequeños cambios como indicios de progreso. Toda comunidad de cultura estrecha es invariablemente adversa al cambio. La primera innovación es, por lo tanto, la más difícil. Las culturas populares se caracterizan por su estabilidad; y todo cambio constituye una amenaza para la estabilidad. La comunidad debe estar enterada de las consecuencias que la ejecución de alguna obra puede tener en la cultura. Ante el hecho de que todo cambio suscita suspicacias, el recordar que la civilización es cumulativa y progresiva, cobra singular importancia. Conscientes, por lo tanto, de que el muro de la tradición se destruye, haremos muy bien en cerciorarnos de:

- que el cambio *apunte* a niveles superiores del saber; y
- que la comunidad perciba con toda claridad este enfoque.

En esto, precisamente, radica la posibilidad auténtica de ejercer la ayuda propia.

Es de sabios utilizar la organización propia de la comunidad. Encaja en el patrón local establecido. Y por estas otras y muy plausibles razones:

- Se requieren menos energías para utilizar organizaciones existentes, que para organizar nuevas.

—La utilización de organizaciones o agrupaciones existentes nos significa la cooperación de sus dirigentes.

—El talento para ayuda propia radica en utilizar al máximo posible, los recursos materiales y sociales de la localidad.

Sin esta cooperación menguaría nuestro respaldo, y tendríamos incluso que hacer frente a oposición organizada. No habremos de omitir esfuerzo por ganarnos el *apoyo, interés y simpatía* de los dirigentes reconocidos. El mejor medio de llegar a la comunidad es por conducto de sus dirigentes.

No hay por qué apresurarse. He aquí algunos consejos que el sentido común da:

—Fijarse en el paso que lleva la comunidad y procurar marchar con ella.

—Dar a otros *tiempo* para que *formulen* preguntas.

—Dar a otros *tiempo* para que *hagan* preguntas.

El campesino no da nada por hecho. Querrá verlo y analizarlo todo. Las prácticas y facilidades modernas le son casi desconocidas. El llegar a conclusiones obvias y de secuencia lógica para nosotros, resulta lento y confuso para el campesino. Su experiencia en lides cooperativas, tales como la que nos proponemos demostrarle, es muy limitada. Habrá ocasiones en las que, incluso, tengamos que *repetir la discusión* de lo que hacemos, y de la forma en que procedemos.

No olvidemos tampoco que el *hacer que las cosas se hagan*, se lleva tiempo. Y si esto es cierto en sociedades funcionales y progresistas, cuanto más lo será, en sociedades que han estado estáticas por centurias.

Aun cuando en nuestro afán de realizar el cambio apetecido procedamos con lentitud, *procedamos sin lentitud alguna en otorgar a la comunidad la responsabilidad que vaya estando en aptitud de ir asumiendo.* Es preciso que aquéllos a quienes ayudamos, sepan que les reconoceremos plenamente todo progreso que realicen, porque:

—por ello se darán *mejor cuenta* de que la obra se concibió desinteresada y principalmente para ellos.

Una vez otorgada a la comunidad toda la responsabilidad que está en aptitud de asumir, el promotor de la comunidad, liberado de ésta, se desplaza sin pérdida de tiempo a otras regiones, a iniciar nuevas obras.

—El personal supervisor adiestrado al iniciar la obra, se retira poco a poco.

—Un buen promotor de la comunidad vive despidiéndose a sí mismo de sus trabajos.

Ello no obstante, hay que estipular la aplicación ininterrumpida de los principios fundamentales en que radica el éxito de la misión:

—Suele haber equipo sujeto a inspección reglamentaria de mantenimiento y reparación.

—Para esto —y también para fortalecer los ánimos— conviene a menudo que el personal supervisor vuelva de vez en cuando, para cerciorarse de que todo marcha a su entera satisfacción.

Tratemos con los miembros de la comunidad como iguales. Hay regiones en las que se ve al forastero con recelo. Este recelo es el resabio de experiencias anteriores, nada gratas para la región. Siendo así, abstengámonos en lo absoluto de toda ostentación de superioridad

u opulencia —material o intelectual— que pueda ofender a nuestros anfitriones. No tratar a los miembros de la comunidad como iguales, es desmentir todo aquéllo que afirmamos creer y practicar. No hay razón plausible para tratar de enseñar a alguien, que es capaz de ayudarse a sí mismo, si no le manifestamos que es, en nuestra opinión, digno de que creamos en su capacidad.

Esperemos las dolencias del desarrollo:

—Prever que, a medida que la comunidad comience a valerse por sí misma, tenderá instintivamente a salirse con la suya.

—Se tornará muy exigente.

—Querrá asumir mayor responsabilidad de la debida.

Estos síntomas no son deplorables, sino halagadores:

—Demuestran que a la comunidad comienza a gustarle hacer las cosas por sí misma.

—El promotor de la comunidad debe ajustarse a estos cambios en la actitud de la comunidad.

—El programa de ayuda propia anda mal, si ninguno de estos síntomas se manifiesta.

No esperemos que nos lo agradezcan. Los recipientes de la ayuda, muy rara vez están en condición de externar su gratitud. Admitir que les tomó centurias, para reparar en algo tan patente como lo es ayudarse a sí mismos, no puede menos que apenarlos y cohibirlos. Además, la índole misma del procedimiento, es el hecho palmario de que se ayudan a sí mismos. Así pues, ¿por qué pensar en dar las



Ayudadlos a que se ayuden a sí mismos.

gracias por aquello que se dieron a sí mismos? Hay algo más que tomar en cuenta respecto a "dar las gracias": los resultados positivos y de largo alcance que produce el esfuerzo de ayuda propia, tardan meses —posiblemente años— en palparse, y para entonces, el hombre que inició e impulsó el esfuerzo estará muy lejos. Su recuerdo como el bienhechor que los puso en la senda del progreso por el programa para el desarrollo de su comunidad, se habrá borrado de sus mentes para siempre.

Algo de la mayor importancia, que todos deben saber desde el principio, es que las obras de ayuda propia que desarrollamos, no son el medio para forjar imperios personales de propiedad particular. Si este es el fin que perseguimos, nos hemos equivocado en la elección del método, porque *el propósito inquebrantable que abrigamos, es ayudar a los pueblos a que se ayuden a sí mismos.*

El líder — Definición e identificación

¿QUE ES UN LIDER?

El verdadero líder para situaciones, tales como la del desarrollo de la comunidad en el nivel local, es aquel que:

- ayuda a resolver los problemas de los demás
- orienta con acierto a los miembros de la comunidad
- encamina la acción cooperativa y concertada de los grupos
- sabe que no lo sabe todo, y lo reconoce
- tiene fe en sus semejantes
- no aprovecha su puesto para dominar a los demás
- se preocupa más por hacer bien a la sociedad, que por hacer-se-lo a sí mismo.

La definición práctica que el doctor Donald R. Fessler, del Instituto Politécnico de Virginia, nos aplica, nos parece aceptable:

"Líder es aquel que sabe cómo salir adelante de cualquier incidente singular que surja en la evolución del grupo, y en el que se vea comprometido a dar el "así se hace" en ayuda del grupo, para que éste alcance su objetivo."

LAS CARACTERISTICAS DEL LIDER

Un líder es aquel que sabe cómo:

- conducir una discusión
 - presidir un mitin
 - implicar al grupo en actividades recreativas
 - hacer mejoras concretas en la granja, el hogar o la comunidad.
- Los colegas del líder deben reconocer que éste está capacitado para dar el "así se hace".

El líder tiene personalidad. La personalidad arrolladora es un atributo. Se cree comúnmente que el líder debe ser simpático por naturaleza para poder triunfar, pero no es así. El don de agradar e inspirar confianza a los demás no es sino una de las muchas manifestaciones del "así se hace", a que antes aludimos; no siempre es natural, sino que se va adquiriendo en el ejercicio de las funciones liderales.

Tiene iniciativa:

- Muchos que antes negaban que hubiera don de líder, se han convertido en líderes.
- La iniciativa surge con frecuencia en situaciones críticas.
- Nuestra función principal es motivar la acción de grupo, de suerte que los líderes en potencia que allí haya, se animen a tomar la iniciativa.

- Cuantas más personas sean inducidas a participar a toda capacidad en las actividades de su grupo, mayor será el número de líderes que el grupo desarrolle.
- El éxito llama al éxito; el fracaso llama al fracaso. Por consiguiente, esforcémonos por satisfacer las necesidades y los anhelos elementales de la comunidad, para asegurarnos su más amplia participación, crearnos la situación propicia para la preparación de líderes, y procurarnos el mayor número de éstos.

TIPOS DE LIDERES

En toda comunidad encontraremos líderes de diversos tipos. Sus funciones varían con los tipos y propósitos de los diversos líderes. La clasificación aproximada que aplican algunos sociólogos, es la siguiente:

El líder *estático* personifica al especialista o experto, que da el “así se hace” en su campo, pero no desarrolla ningún vínculo entre él y los grupos que utilizan sus servicios.

El líder *dinámico*: Entre las numerosas clases de individuos que, por la índole del vínculo que desarrollan entre sí mismos y sus séquitos, caen en esta categoría, están los siguientes:

1. El líder *institucional*, es el funcionario que elige o nombra alguna institución oficial, religiosa, educativa o de otra índole —quienes habitualmente lo siguen en la institución que presta sus servicios, es muy probable que lo sigan también en otras actividades, porque
 - si es líder reconocido en su propio campo, lógico es suponer que podrá serlo también en otros
 - está a menudo tan ocupado en sus múltiples y necesarias tareas, que no es eficaz en ninguna
 - se siente con frecuencia tan satisfecho con el reconocimiento que se le otorga, por virtud de su título o puesto, que no cree ya necesario estimular la acción
 - la índole institucional misma de su designación probablemente implique conservación del *status quo*, en vez de promoción del cambio.
2. El líder *arbitrario*, que se adueña del puesto sólo para sojuzgar a los demás
 - hace causa común con el pueblo, sólo en la medida que conviene a sus propios intereses.
3. El líder *popular*, que asume el puesto, solidarizado con el grupo
 - sabe que sus propios intereses están a salvo con el grupo y por el grupo
 - no se adueña del puesto de líder
 - no envidia el prestigio ni el poder
 - es el único tipo de líder en quien se puede confiar que ayudará para que la comunidad logre sus fines.

COMO ENCONTRAR AL LIDER

A los líderes de una comunidad suele encontrárseles, preguntando directamente a los lugareños con quienes hablamos: “¿Quiénes

son tus líderes?" La respuesta implicará, casi invariablemente, a líderes *institucionales* o *arbitrarios*. A individuos nombrados o escogidos por autoridades —oficiales u otras— como líderes, cuyos *nombres* la comunidad asocia con la connotación del término. Toda actividad que estos líderes autorizan con sus nombres, o con su sello de aprobación, cuenta casi siempre con la cooperación de los subordinados. Siendo así, su contingente es de tomarse en cuenta, en las primeras etapas del desarrollo de la comunidad, por lo menos.

Encontrar líderes *populares* en potencia no es tan fácil, ni se logra con preguntas directas solamente. La forma en que solemos encontrarlos, es observando a qué individuos recurren los agricultores y los campesinos en busca de ayuda y consejo (líderes a que los sociólogos suelen aludir como naturales). Si a nuestra propia observación agregamos algunas preguntas indirectas como las que siguen, por ejemplo, nos será más fácil encontrarlos:

- ¿A quién acudes en busca de consejo, para aumentar el rendimiento de tus tierras?
- ¿A quién acudes para saber a punto fijo, si el precio que te pagaron por tu lana es el debido?
- ¿A quién acudes para que te indique la mejor forma de abrir tu nuevo pozo?

Las preguntas pueden versar sobre la salud, la crianza de los hijos, o la mejor escuela para el hijo, que muestra gran empeño en aprender. No es muy probable que se mencione al mismo individuo en todos los puntos de interés; pero si un número considerable de interrogados nombra al mismo individuo, en uno o más puntos, se puede estar casi seguro de haber encontrado a un líder en potencia, porque:



¿Cuál de ellos es líder?

- Fuede decir a sus iguales “así se hace”, y éstos lo reconocen
- Tal vez no sepa cómo organizar un mitin, hablar en público, o conducir una discusión,
- Pero puede aprender.
- Lo que importa es que sus vecinos reconozcan que sabe cómo hacer las cosas, y que comparte ese conocimiento con ellos.

Hay buenas razones para que este tipo de líder sea difícil de encontrar: ¡casi nunca *se ostenta* como LÍDER, *no se ve* que dirija! Pasa inadvertido, entre la multitud para el espectador. Hay veces, que ni sus mismos compañeros piensan de él como líder, ni lo llaman así; le reconocen una gran capacidad y don de mando, y lo respetan. Mas, llegado el momento de las grandes decisiones, todos a una, vuelven a él sus ojos, en busca de su acertado parecer.

Sumario — Y un vistazo al porvenir

Señalamos con anterioridad que el resultado final de todo esfuerzo, en pro de mejores comunidades, depende mucho de si la meta que se trata de alcanzar es: (1) llevar al cabo una sola obra, lo más desembarazadamente posible; o (2) ayudar a la comunidad a palpar las mejoras que necesita, y hacerle ver la forma en que puede realizarlas por sí misma, en el orden de prioridad que estime conveniente. Hay dos procedimientos distintos a seguir, para alcanzar estas metas:

El enfoque formal

Se aplica con el fin de proveer a la comunidad de aquéllo que los observadores y especialistas creen mejor para ella. Tiene sus ventajas y desventajas. He aquí algunas de ellas:

Ventajas:

- Se traza un plan o programa definido
- Que pueda repetirse una y otra vez
- Se aplica como unidad simple en cada comunidad que acepta su prosecución
- La comunidad no pasa por las frustraciones que suelen entrañar el planeamiento, la organización y el esfuerzo de plasmar los planes en realidad.

Desventajas:

- El plan no es elástico, sino
- Difícil de adaptar a las diversas necesidades locales
- Hay la posibilidad de que se hunda en el fárrago administrativo
- A mucha gente le disgusta trabajar en conjunto disciplinado
- Pocos son aquéllos a quienes agrada que se les maneje y haga maniobrar; el resto, o sea la inmensa mayoría, tal vez reaccione contra el cambio que la obra implica.

El enfoque informal

Denota los medios de que la comunidad misma se vale, para trabajar de consuno y procurarse lo que necesita. Tiene, también, sus ventajas y desventajas —las siguientes entre ellas:

Ventajas:

- Arranca de la situación concreta actual, y de las necesidades reconocidas por la comunidad
- La organización va tomando cuerpo, a medida que lo exige la situación
- No se monta más organización que la necesaria para la ejecución del trabajo —comités es todo lo que, por lo regular se necesita
- El programa es muy elástico

- Adaptable a las necesidades locales
- La organización se disuelve con facilidad, una vez terminada la obra, salvo que se desee emprender alguna otra
- Despeja el camino para otras obras.

Desventajas:

- Requiere dirección constante y despierta por parte del personal y de la comunidad
- Suele ser difícil de administrar
- Se requiere una persistencia extraordinaria para llevarla a cabo
- No es espectacular
- Ofrece poco que los arribistas podrían utilizar para crearse prestigio.

Huelga decir que el enfoque *informal* es el que habitualmente aplica el personal del desarrollo de la comunidad. Cabe, entonces, dar otro vistazo a los pasos de que consta la MOTIVACIÓN.

Paso 1. Encontrar a los líderes

- Naturales de los grupos informales
- Que extiendan la responsabilidad directiva —cuantas más personas colaboren, mayor será el número de líderes cuajados
- Que se den cuenta de las verdaderas necesidades de la comunidad
- Que se conduzcan de las flaquezas de la comunidad
- Que vean con sensatez el papel que la obra de ayuda propia representa, y la relación que tiene con la vida entera de la comunidad.

Paso 2. Hacer que la comunidad se analice a sí misma

- No olvidar que ningún miembro del personal técnico o supervisor, deberá acaparar el tiempo, ni el esfuerzo, de algún otro miembro del grupo de trabajo
- Recordar siempre que el autoanálisis es función de la comunidad; compete a los miembros de aquella, y no a los extraños
- El análisis se hace con objeto de recabar datos sobre la situación en que se encuentra la comunidad
- Es desde luego el más sistemático de todos los pasos, si se quiere que revele escuetamente las necesidades que son fundamentales para la comunidad
- Los datos reunidos se comparten con quienes los proporcionaron y, en lo posible, con toda la comunidad
- Los medios a emplear para divulgar los datos deben ser sencillos, descriptivos y comprensibles
- Se procede en seguida a evaluar los datos
- La comunidad queda mejor informada y capta con mayor prontitud el significado de los datos, si contribuye a recabar y analizar los mismos.

Paso 3. Motivar el programa de acción

- En el curso del análisis suelen surgir problemas, que se procede a enlistar por su orden de importancia
- Se busca en seguida algún motivo, lo suficientemente poderoso como para hacer que la comunidad se ocupe espontáneamente de resolver el problema, que podría consistir en:
 - una crisis como, por ejemplo, pérdida de la cosecha, por infestación de algún insecto que se puede controlar
 - pérdida de algún servicio indispensable como, por ejemplo, la suspensión de transportes, o el cierre de una escuela
 - la mención, a título de ejemplo o dechado a seguir, de lo que otra comunidad está haciendo, para resolver un problema semejante (cabe la visita de observación)
 - una campaña o convite, en que se haga destacar el hecho de que todo el mundo está haciendo algo para resolver el mismo problema, excepto nosotros —¿qué esperamos?

Y DESPUES DE LA MOTIVACION — ¿QUE?

- Una vez motivada la comunidad, asegúrese de que entra en ACCIÓN
- ABSTÉNGASE de fomentar actividades relacionadas con necesidades que no se pueden llenar
- Una vez motivada la comunidad para actuar, es difícil contenerla en la medida que se necesita, para planear con toda minuciosidad los felices resultados que la convencen de que puede ayudarse a sí misma
- La ejecución debe seguir al planeamiento sin demora.

VALORACION DEL EXITO

Inmediatamente después de terminada la obra o el programa, quienes en él participaron deberán contestarse la siguiente pregunta: ¿qué tan bien lo hemos hecho? Los miembros del personal discutirán la cuestión, por lo que a ellos atañe; la comunidad, por lo que a ella atañe; y todos juntos por lo que al conjunto atañe.

- ¿Qué hicimos bien? ¿Por qué?
- ¿Qué pudimos haber hecho mejor? ¿Cómo?
- ¿Hemos reafirmado nuestra convicción de que si la comunidad piensa y trabaja unida, con la ayuda y orientación de expertos, en caso necesario, consigue mejorar su situación?
- ¿Podemos estar seguros de que lo haremos tan bien, o mejor, al atacar el siguiente problema que se nos presente?

Mas he aquí que la valoración de los resultados inmediatos no es todo. Es preciso volver a valorar de vez en cuando, porque los resultados definitivos no siempre se manifiestan de inmediato. Lo que ahora damos por bien hecho, tal vez no resista la prueba del tiempo. Y lo que ahora damos por mal terminado, tal vez dé sus frutos, con el transcurso del tiempo. Es preciso dar al programa tiempo suficiente para que madure, y posponer nuestro juicio definitivo hasta entonces. La valoración inmediata es importante, pero no nos demos por satis-

fechos, ni demos por terminado el asunto, sin antes efectuar valoraciones posteriores convincentes.

Para llevar a cabo la valoración, tanto los promotores de la comunidad, como los supervisores deberán meditar sobre cómo:

- apreciar el grado de aptitud, en que la comunidad ha logrado colocarse, para arrostrar sus problemas y ajustar su vida a sus necesidades sociales y materiales
- apreciar el grado en que los miembros de la comunidad participan y cooperan en los asuntos de la comunidad
- valorar lo adecuado de la dirección local y foránea, para dilucidar las razones para los éxitos o los quebrantos producidos
- valorar la efectividad de las técnicas de dirección, en cuanto a fomentar el proceso de planeamiento para la comunidad.

EN RESUMIDAS CUENTAS

El desarrollo de la comunidad tiene éxito cuando:

- Hay la convicción de que el potencial humano, la inventiva y la participación entusiasta de los millones de seres, que pueblan las incontables comunidades suburbanas y rurales de todo el mundo, son los factores primarios para el desarrollo económico y social de las naciones
- hay la convicción de que aun las comunidades más apartadas e iletradas, son susceptibles de incorporación al esfuerzo del desarrollo nacional, en sus respectivas comunidades, *siempre y cuando* se les permita asumir siquiera una parte de la responsabilidad de su propio progreso
- se implantan, ponen en marcha y prosiguen programas de adiestramiento para quienes habrán de convivir y colaborar con los campesinos en:
 - estimular y ayudar a éstos a organizar movimientos de ayuda propia
 - servir de cauces o enlaces entre los campesinos y las dependencias oficiales que compete ayudar a dichos movimientos.

El desarrollo de la comunidad fracasa cuando:

- se cree que el proveer las cosas por la comunidad es la mejor forma de inducir a ésta a la acción, o a que tome mayor participación en los programas de mejoramiento económico y social tales como:
 - dotación de sistemas de agua potable y drenaje
 - dotación de facilidades comunales para la construcción
 - especificación de los tipos de organización comunal
 - operación de las plantas piloto y las demostraciones
- los funcionarios foráneos creen que porque pueden analizar más objetiva y técnicamente quizás, las necesidades agrícolas, sanitarias, educativas y otras, pueden también inducir a las comunidades a emprender con entusiasmo programas de mejoramiento, impuestos por extraños
- los "LÍDERES" creen que sólo ellos pueden hacer algo por la comunidad, y distribuyen a su antojo la responsabilidad de continuar el desarrollo, emanada de arriba
- los LÍDERES no aciertan a comprender que la responsabilidad

de los grupos comunales debe desarrollarse, dejando que éstos hagan las cosas por sí mismos.

¿QUE BENEFICIOS CABE ESPERAR, QUE EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD NOS REPORTE A LA LARGA?

El desarrollo de la comunidad, tarde o temprano, acarrea:

—Desarrollo económico:

- millones de hectáreas que estaban ociosas, están ahora en cultivo
- se están haciendo nuevos y mejores cultivos
- se han construido muchas carreteras
- se han abierto nuevos territorios
- se han conquistado el desierto y la jungla
- se han mejorado las normas de vida

—Mejoramiento social:

- Esto es más difícil de ilustrar, pero no se puede pasar por alto que:
- la comunidad está en mejores circunstancias, en muchas partes del mundo
- la comunidad vive más feliz, en muchísimos lugares
- gracias a la labor que realiza el desarrollo de la comunidad, reina “tranquilidad doméstica” en infinidad de congregaciones

—Elementos fundamentales de autonomía:

- El desarrollo de la comunidad ayuda a desarrollar la iniciativa local
- El desarrollo de la comunidad robustece el control local
- El desarrollo de la comunidad ha desatado fuerzas que se desplazan inconteniblemente hacia la paz.

Más el proclamar que el desarrollo de la comunidad conduce a estos halagüeños destinos no basta para hacer que éstos se cumplan, ni prueba que se hayan cumplido. El proceso de valoración debe ser insistente y tesonero. No podemos descuidarlo un solo instante porque, ¿cómo sabemos las posibilidades insospechadas que nos depara el porvenir?