

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE AGRONOMIA



UNA METODOLOGIA PARA LA ORGANIZACION DE
PRODUCTORES

CASO PRACTICO (OPCION V)

QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE INGENIERO AGRONOMO EN DESARROLLO RURAL

P R E S E N T A

IGNACIO RODRIGUEZ ZUÑIGA

NOVIEMBRE DE 1984.

140 307

T
HN49
.C6
R6
C.1

040 307

T
HN49
.C6
R6
C.1



1080062752

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE AGRONOMIA



UNA METODOLOGIA PARA LA ORGANIZACION DE
PRODUCTORES

CASO PRACTICO (OPCION V)

QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE INGENIERO AGRONOMO EN DESARROLLO RURAL

P R E S E N T A

IGNACIO RODRIGUEZ ZUÑIGA

MARIN, N.L.

NOVIEMBRE DE 1984.

Jes
6070

la r

HN49

.C6

R6



0 0

FAI

8

A MI ESPOSA Y MIS HIJOS:

SRA. JOSEFA ZAMORA DE RODRIGUEZ

IVAN ATENEO, CARMEN DEYANIRA, IGNACIO ISRAEL

Por su comprensión, apoyo y estímulo que siempre me brindaron y a quienes debo mi estancia en la escuela.

A MIS PADRES:

SR. IGNACIO RODRIGUEZ GAMEZ

SRA. MARIA DEL CARMEN ZUÑIGA DE RODRIGUEZ

Por su ejemplo y tezón en la vida.

A MIS HERMANOS:

JUAN IGNACIO

MANUELA

LUIS FERNANDO

MARIA DEL CARMEN

CARLOS EDUARDO

GUSTAVO RUBEN

MARIA DEL PILAR

RICARDO

A MI ASESOR:

ING. EZEQUIEL SOLIS RUIZ

Por su colaboración en la realización
del presente trabajo.

A TODOS MIS MAESTROS:

En especial al

LIC. EFRAIN RIVERA CARRILLO

Por sus enseñanzas a través de
la carrera, y el apoyo recibido.

I N D I C E

	PAGINA
I N T R O D U C C I O N.....	1
1.- LA COMUNIDAD.....	3
1.1. La comunidad según Andre Egg.....	3
1.2. La comunidad desde el punto de vista de Miller.....	3
1.3. Concepto de comunidad según Escalante...	4
2.- ORGANIZACION.....	5
2.1. Organización de la población.....	5
2.2. La sensibilización.....	6
2.3. Elementos de la sensibilización.....	7
2.4. Etapas de la sensibilización.....	8
2.5. Los métodos de la sensibilización.....	10
3.- TECNICAS GRUPALES.....	13
3.1. La asamblea.....	14
3.2. La comisión.....	15
3.3. La entrevista colectiva.....	17
3.4. El método de discusión en Phillips 66...	19
3.5. La discusión en panel.....	22

	PAGINA
4.- LIDERAZGO.....	24
4.1. Los líderes.....	26
4.2. Líderes formales.....	27
4.3. Líderes informales.....	28
4.4. Identificación de líderes.....	28
4.5. Adiestramiento de líderes.....	30
4.6. Retención de líderes.....	34
5.- FORMACION DE GRUPOS POR ACTIVIDADES.....	35
5.1. Métodos de Extensión Agrícola.....	36
5.2. La Organización de la comunidad.....	36
5.3. Las formas de comunicación.....	39
5.4. Demostraciones.....	41
B I B L I O G R A F I A.....	43

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo pretende ser una guía sencilla desde el punto de vista operación metodológica para todos aquellos, como extensionistas, agente de cambio o trabajador rural, que pretenda realizar algún trabajo de organización en alguna comunidad.

Partiendo de una explicación sistemática de operación en cuanto a sensibilización, dinámica de grupos, liderazgo, formación de grupos de acción, métodos de extensión agrícola y el proceso de ejecución de cualquier programa de desarrollo de la comunidad se inicia formalmente con la formación y adiestramiento del personal técnico, la sensibilización como proceso aportado por la comunidad y de la comunidad misma, siendo este un proceso de comunicación global que incluye la presentación de la realidad, su discusión y reforzamiento de los acuerdos conscientemente tomados en función de logro de un determinado número de metas a lograr de acuerdo a los problemas específicos de la comunidad.

Los programas de desarrollo son un proceso de cambio dirigido en que los esfuerzos de una población se suman a los de los agentes de cambio, que pueden ser, técnicos o promotores que laboren en un organismo oficial; así mismo, es neces

rio detectar dentro de la población a sus líderes buscando con ello invertir en la medida de las posibilidades, el proceso de gestación de arriba hacia abajo. Mediante la identificación, motivación y adiestramiento de estos líderes para generar una dinámica dentro de la población, de dentro hacia afuera.

Como segunda etapa de organización de la comunidad, está la organización de grupos. La mira final de la extensión rural es el cambio de actitudes, aptitudes y la adopción de métodos que conduzcan a una variación favorable de la situación económica y social en el medio rural, necesariamente se trabaja con hombres, mujeres y niños. Para desarrollar una labor eficiente es conveniente y práctico formar grupos de trabajo para poder impartir los diferentes conocimientos que se pretenden hacer llegar a la comunidad sin que se recargue exclusivamente el trabajo del equipo de extensión, pues el trato individual limita la acción a un número más reducido de personas elevando desproporcionadamente el costo de las operaciones.

1.- LA COMUNIDAD.

Entendemos por comunidad, a un grupo de personas, hombres, mujeres, jóvenes y niños, que viven agrupados territorial y geográficamente, que poseen los mismos problemas en general, están unidos a través de su lugar de origen, sus intereses, sus costumbres y tradiciones, sus medios de producción, sus formas de producción (técnicas), su propio modelo de autoridad, y a través del parentesco, que es muy común encontrarlo en comunidades pequeñas.

1.1. La comunidad según Ander Egg.

La comunidad es una unidad social, cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, elemento o función común, con conciencia de pertenencia, situados en una determinada área geográfica en la cual la pluralidad de personas interactúa más intensamente entre si que en otro contexto.

1.2. La comunidad desde el punto de vista de Miller.

El término comunidad implica gente en relación con gente y agrupada con relación a otras comunidades.

Típicamente, en una comunidad rural el individuo participa en diferentes sistemas de actividad; teniendo un considerable traslape en cuanto a sus afiliaciones, sus vecinos, con frecuencia sus parientes, trabajan con ellos y com

parten también con ellos sus distracciones, aún cuando las fronteras de estos agrupamientos no son idénticas, el efecto de lo que el individuo hace dentro de un sistema tiene gran probabilidad de sentirse de manera muy directa en los otros sistemas a los que pertenece. Este es un factor útil que hace conceptualizar a la comunidad en su conjunto con un sistema.

El concepto no implica que la comunidad se encuentre bien integrada internamente, así pues, el funcionamiento de una comunidad en cualquier tiempo, puede describirse internamente como una organización social, económica y políticamente, la cual sus miembros se relacionan entre sí y con sus recursos y externamente, a través de una serie de vínculos con otras comunidades y otras instituciones de su medio ambiente.

1.3. Concepto de comunidad según Escalante.

La comunidad es; grupos más o menos pequeños, no muy grandes, donde las familias viven juntas participando de condiciones básicas de una vida en común. Se ha tratado de caracterizar como aspectos distintivos de la comunidad con relación a otros grupos humanos los siguientes:

a) Disponer de una área geográfica definida.

- b) A los miembros les unen lazos de parentesco.
- c) Tienen intereses comunes.
- d) Participan de una misma tradición histórica.
- e) Los problemas confrontados por el mayor número de miembros de la comunidad los ha identificado creandoles un sentimiento de pertenencia al grupo.
- f) Las relaciones entre los miembros de la comunidad, por lo general son cara a cara.
- g) Son trivutarios de un cuerpo de instituciones y ser vicios.

2.- ORGANIZACION.

La organización es el establecimiento de las normas de conducta (deberes y derechos) a seguir por un grupo de personas que tienen intereses en común y afinidad en los objetivos a lograr y que consideran más adecuado el esfuerzo colectivo y solidario, que el individual y aislado.

2.1. Organización de la población.

La organización de la población comprende dos grandes aspectos: el proceso de sensibilización-concientización, motivación, y el proceso propiamente dicho de organización a través del agrupamiento de la población.

2.2. La sensibilización.

Se encarga del adiestramiento del personal aportado por la comunidad y de la comunidad misma. De ahí que se considera la sensibilización como un proceso de comunicación global que incluye la presentación de la realidad, su discusión y reforzamiento de los acuerdos conscientemente tomados en función del logro de un determinado número de metas a lograr. Como ejemplo de esto es: el caso de la emigración dirigida, que cita Aguirre (1974) en el caso de la colonización de la zona de Edzna en Campeche, donde señala: El proyecto de colonización de 20,000 hectáreas para fines agrícolas y ganaderos en la zona de Edzna, Campeche, independientemente de las modalidades que adopte, requiere la formación y ejecución de programas de sensibilización previa, orientados a generar en la población beneficiada, la mayor disposición al traslado y una actitud favorable para reorganizar totalmente su trabajo y su vida en circunstancias distintas.

Estos programas de sensibilización pueden sustentarse en los siguientes principios metodológicos:

a) La necesidad de los campesinos para trasladarse a otra zona, buscando la posibilidad de obtener satisfactores básicos (trabajo, alimentación, vestido, vivienda y educación para sus hijos), de los cuales carecen o están signifi-

cativamente limitados en sus lugares de origen.

b) Todo cambio provoca resistencias, motivadas por las incertidumbres que implica, y más, tomando en cuenta que una de las características del campesino mexicano consiste en su "apego a la tierra" como resultado de su larga tradición como individuo de escasa movilidad territorial.

c) En todo individuo o grupo humano, siempre coexisten elementos de facilitación y de resistencia al cambio.

2.3. Elementos de la sensibilización.

El primer elemento constitutivo es el carácter de proceso que tiene y es un proceso en cuanto requiere para su ejecución un período determinado de tiempo, durante el cual intervienen varios elementos culturales, sociales y políticos.

Los aspectos culturales comprenden la escolaridad, las normas, los patrones de conducta, los valores, etc. Los elementos sociales están constituidos por el grado de cohesión del grupo social, la integración de las instituciones, la forma en la que se presenta la concentración de la riqueza; la familia, los sindicatos, las ligas agrarias, etc. y por último, los aspectos políticos comprenden el grado de parti

cipación de la comunidad en las decisiones que atañen fundamentalmente a la misma y con respecto de los grupos de poder existentes.

La sensibilización es un proceso de comunicación porque exige la mutua relación entre autoridades y población en cuanto a la información y discusión tanto una y otra parte deben conocerse, consultarse y decidir de común acuerdo las cuestiones fundamentales. A diferencia de la simple información generada unidimensionalmente de arriba hacia abajo, de las autoridades a la población, la comunicación es multidimensional, es decir, simultánea y constante porque va de las autoridades a la población y de ésta hacia aquella de manera ininterrumpida, porque además se toman en cuenta todos los puntos de vista, se discute y se aprueban democráticamente los planes.

2.4. Etapas de la sensibilización.

- 1.- Presentación de la realidad tal como es: "sensibilización".
- 2.- Discusión crítica sobre la misma "conscientización".
- 3.- Refuerzo de los acuerdos tomados en la discusión "motivación".

El primer nivel de la "sensibilización. significa mos-

trar la realidad personal, comunal y nacional; las causas de esa situación y los beneficios de la misma.

Viene después la conscientización que significa demostrar que todo lo real o existente no es racional o justo o natural que así sea; es decir, la conscientización provee de elementos teóricos, de información a la población para que se ubique críticamente en el mundo, pero si nada más la conscientización se redujera a este, el individuo terminaría siendo un sujeto pasivo, obligado a aceptar la realidad por injusta que sea y tenga conciencia de ello, como algo dado. Es necesario enseñar a la población a ejecutar espíritu crítico de superación, de que es capaz de transformar esa comunidad, en vista de la injusticia o su deformidad. Significa en primer término que la población conozca que cosa va a desarrollarse y cual va a ser su participación, quien más colabora y quienes van a resultar beneficiados y porque debe transformarse su comunidad.

En segundo término, implica que la población entera decida si va a participar en el plan y se comprometa a trabajar por el bienestar de su comunidad.

Finalmente aparece la motivación, considerada como un estímulo mental, destinado a reforzar la conducta previamente

te acordada por la propia comunidad. Si consideramos más en forma aislada la motivación, incluso como el único elemento integrante de la sensibilización, corremos el riesgo de identificar la sensibilización con la manipulación de las conciencias. Como ese no es el objeto de un programa de desarrollo de la comunidad, se debe aclarar la función de la motivación dentro de él. El proceso motivacional se fundamenta en mecanismos reflexiológicos de la conducta, utilizados comúnmente en una gran variedad de objetivos. Por esa causa se presenta la motivación como un proceso posterior a la conscientización de las personas porque así queda garantizado que el entusiasmo generado en la población a través de la motivación va a ser canalizado precisamente hacia metas escogidas y decididas por la comunidad.

2.5. Los métodos de la sensibilización.

El método seguido en la aplicación de un programa de sensibilización de la población comprendida dentro de un plan de desarrollo de la comunidad, requiere dar los siguientes pasos:

2.5.1. La selección del personal destinado a sensibilizar a la población llamados comúnmente promotores de la comunidad o agentes de cambio, dentro de ésta área caen los educadores, los trabajadores sociales, los extensionistas agrí-

colas, los técnicos en comunicación, los médicos, enfermeras, trabajadores de la salud y los representantes locales del gobierno.

El promotor de la comunidad es un empleado, casi siempre foráneo y no un miembro del grupo local, cuyo ejercicio tiene una duración más bien limitada y su función es principalmente de estímulo a la comunidad y de orientación para el trabajo comunal y el cambio dirigido.

¿Qué es un agente de cambio?

Un agente de cambio es un profesional que influye en las decisiones innovadoras en la dirección que su oficina considera deseable. Su importancia radica en que es posible que acelere la adopción de innovaciones mediante los esfuerzos de promoción y es el enlace directo entre su oficina y la opinión de los campesinos.

Características del agente de cambio. Comprende la actitud requerida para tratar a las gentes de la comunidad. Aplica los conocimientos y habilidades en la motivación para el desarrollo de la comunidad. Captar las espectativas manifictas de los individuos y la familia. Conocer los princios metodológicos de la educación de adultos. Entender el tradicionalismo de la población de la comunidad, particularmente

en relación con el proceso de llegar al consenso para la solución de los problemas comunales. Conocer los principios básicos de la dinámica del grupo para organizar a la gente y estimular el liderazgo dentro del grupo. Estar informado sobre los programas de organizaciones, agencias y servicios dentro del área.

2.5.2. El siguiente paso es detectar los líderes naturales que van a colaborar con el programa de sensibilización de la comunidad; comprende varias etapas:

Localizar al líder natural que reúna las siguientes cualidades, para su adecuado reclutamiento, deseo manifiesto de trabajar para la comunidad. Habilidad para conocer las necesidades y expectativas de la comunidad. Tacto para llevarse bien con los compañeros de trabajo. Voluntad permanente de aprender.

Una vez localizados los líderes naturales, adiestrarlos para que colaboren en el programa de sensibilización de la población. Por medio del adiestramiento, comprenderá mejor el qué y el porque de las cosas que ha estado haciendo, guiado solo por el sentido común y su habilidad para el liderazgo.

Los dos métodos anteriores de sensibilización son di-

rectos y personales, bien sea mediante los promotores, o bien los líderes naturales entrenados.

2.5.3. El tercer método de sensibilización es mediante el uso de medios masivos de comunicación. Estos pueden ser: directos mediante el uso de exhibiciones cinematográficas, teatro, mensajes, festivales, folletos, volantes, altoparlantes, etc. indirectos en donde no participa personalmente ningún promotor o líder adiestrado en la transmisión y discusión de información presentada. Esto ocurre a través de programas de televisión y radio, noticias, reportajes de la prensa comercial, etc.

Este último medio por poseer una mayor capacidad de impacto como los estudios al respecto lo indican, reducen a la población a menos espectadores pasivos, es decir, informa sin dar la oportunidad a los espectadores a replicar, razonar, discutir, etc. su uso es más bien de apoyo que determinante.

3.- TECNICAS GRUPALES.

El agente de cambio debe conocer las técnicas grupales o dinámicas de grupo, ya que estas son empleadas para acelerar o mejorar la actividad de los grupos sociales. Las ciencias sociales clasifican ésta técnica de acuerdo a su fina-

lidad de la siguiente manera:

- Para auscultar al grupo.
- Para informar o sensibilizar al grupo.
- Para instruir o dar formación al grupo.
- Para hacer análisis y deliberación grupal.
- Para investigación grupal.

3.1. La asamblea.

Descripción.- La asamblea es, una sesión para discutir un tema preciso y de interés para la comunidad. Las asambleas pueden ser Nacionales, Regional, Estatales, Municipales, Ejidales, Sindicales, etc. Una asamblea debidamente proyectada es uno de los mejores medios para mantener a la gente informada respecto a las actividades de la comunidad. Tema y problemas públicos son tratados, aclarados en la asamblea. El éxito de la asamblea depende de la coordinación de la mesa directiva y del auditorio en sus esfuerzos hacia objetivos comunes. Los proyectistas deben considerar con mucho cuidado los aspectos y problemas de la reunión antes que la mesa directiva y el auditorio participen directamente. En las asambleas la participación del auditorio debe convertirse en práctica común y aceptada.

Objetivos.- Informar al auditorio respecto a los problemas y actividades de la comunidad. Aclarar situaciones

de grupo. Tomar decisiones democráticamente.

Integrantes.- Auditorio y mesa directiva: Presidente, Secretario, Moderador.

Tiempo.- Puede durar varias horas.

Lugar.- Grandes salones, teatros, en el caso de asambleas Nacionales, Regionales, etc. y lugares al aire libre alejados de los ruidos, en comunidades pequeñas.

Desarrollo.- El asunto debe ser anunciado con anticipación para que se pueda preparar al grupo; hace falta preparar el espíritu y la actitud para los debates y discusiones, viendo la necesidad de reflexión acerca de los argumentos e informes presentados, descartando las actitudes parciales o emocionales. Se necesita que el comité directivo presida la asamblea y el moderador la centralice para evitar desviaciones en el objetivo de la misma. El secretario registra en el pizarrón las conclusiones de la discusión, se discute la tesis y la antitesis presentada por toda la asamblea. Se tiene que establecer una verdadera interacción entre todos los asambleístas.

3.2. La comisión.

Descripción.- Un grupo reducido discute un tema o problema

ma específico para presentar luego las conclusiones a un grupo grande al que representa. También puede ejecutar un proyecto para el cual fue encargado por alguna organización o grupo grande, otras veces cuando se considera que un tema o problema específico requiere un estudio más detenido a cargo de personas capacitadas, se utiliza la técnica de la comisión. El grupo pequeño o comisión actúa por delegación del grupo grande, y debe seguir los lineamientos que éste le traza y sustentar los mismos principios.

Objetivos.- Estudiar a fondo un problema con objeto de llevar las conclusiones al grupo que lo ha comisionado para ello, ejecutar un proyecto para el cual el grupo pequeño ha recibido instrucciones del grupo grande: periódico mural, trámites diversos, etc.

Integrantes.- Cinco o seis personas, deben ser propuestas por el grupo y aprobadas por el grupo total.

Tiempo.- Trabajan por su cuenta según conveniencia del tiempo de que dispongan y necesiten.

El número de sesiones es flexible según necesidades de intercambio y confrontación.

Lugar.- Fuera del grupo total.

Desarrollo.- El grupo grande considera que necesita la profundización de un tema y la realización de una tarea específica. Para realizarlo elige con habilidad a los integrantes de una comisión. Determina cual será la tarea específica de esta comisión. Establece la fecha en que debe presentar las conclusiones.

La comisión trabaja por su cuenta. En una primera sesión la comisión de miembros designan un presidente y un secretario. El primero dirige las reuniones, el segundo toma nota de lo tratado y prepara el informe que llevará al grupo grande. En una reunión final presenta la relación del trabajo y las conclusiones del mismo y se efectúa la evaluación final.

3.3. La entrevista colectiva.

Descripción.- La entrevista colectiva consiste en un interrogatorio oral por medio del cual varias personas que representan o interpretan los intereses de la comunidad, buscan información sobre los programas o parte de ellos, que se llevan a cabo en la comunidad, por medio de preguntas a un especialista traído por el programa en cuestión, previamente se han delimitado los temas a tratar.

Objetivos.- Proporcionar la información requerida para

mantener la confianza de la comunidad. Hacer participe a la comunidad de los problemas por los que atraviesa el programa.

Eliminar malos entendidos, recelos, rumores que obstaculizan la marcha del programa.

Integrantes.- El coordinador, el especialista y los representantes de la comunidad.

Tiempo.- Sin horario.

Lugar.- Una sala cerrada o alejada de ruidos o interrupciones.

Desarrollo.- Reunidos el coordinador, el especialista y los representantes de la comunidad, el primero presenta al especialista ante los asistentes y viceversa, luego expone el tema y las circunstancias por las que se realiza el encuentro. El especialista toma la palabra para hacer una exposición global del tema y pedir que se inicien las preguntas, comienza el interrogatorio en el orden previsto, los interrogadores pueden improvisar preguntas de acuerdo a las respuestas del especialista. Las preguntas deben mantener un clima de respeto y cordialidad entre el expositor y la comunidad. Cuando el coordinador considera agotado el tema, pre-

gunta a los asistentes que si están de acuerdo en dar por terminada la reunión; hace un resumen y clausura el acto.

3.4. El método de discusión en Phillips 66 (Didier Anzieu).

Historia.- Método inventado en 1948 por el norteamericano Donald J. Phillips para lograr que un auditorio de unas cien personas participara de una discusión.

Técnica.-

1.- El animador de la reunión expone un problema claro y delimitado que debe ser cuidadosamente enunciado.

2.- Se invita al auditorio a repartirse en comisiones de seis personas que puedan quedarse en el mismo sitio para discutir. Se ruega a las personas que se conocen desde antes (o sea familiares) que no se reúnan entre sí.

3.- Cada comisión dedica uno o dos minutos para conocerse, elegir un presidente que asegure la participación de todos, sin excepción; y designar un secretario que será el informante del grupo ante la asamblea general.

4.- Cada comisión discute el problema enunciado en el punto primero. Primeramente cada participante expresa su opinión, luego el grupo discute el valor de las opiniones o

sugestiones emitidas y retiene las que le parecen mejores para el informe del secretario.

5.- La discusión anterior (cuarta) en comisión dura seis minutos; ese es el origen del nombre del método: 66 = un grupo de 6 que discuten durante 6 minutos.

6.- Después de terminadas las discusiones, cada informante presenta los resultados de su comisión ante la asamblea general.

7.- El trabajo puede continuar en asamblea general, ya sea en la forma clásica (exposición seguida de respuestas a las preguntas), ya sea con un nuevo Phillips 66 acerca de otro problema preciso.

Variantes:

Se puede aumentar a 7 u 8 el número de miembros de cada comisión. Se puede pedir a las comisiones que designen solamente un secretario, que otorga también la palabra.

Se puede combinar el Phillips 66 y el panel organizando una discusión de segundo grado entre los informantes frente a todo el auditorio, otorgando a cada comisión la posibilidad de enviar mensajes a su representante.

Eficacia:

Se obtiene rápidamente y sin desorden, la total participación de un auditorio grande; a eso se debe la utilidad de éste método para romper la frialdad de un auditorio, para interesarlo en una cuestión, para inducir a las personas a expresarse e intercambiar ideas y obtener una mayor atención para las exposiciones y debates.

Se recoge rápidamente toda la gama de opiniones de una asamblea, sus sugerencias, las preguntas que planteará el conferencista, etc., esto se facilita por dos razones:

a) Se respeta el anonimato; el informante comunica las conclusiones de un grupo y no cita a nadie individualmente, puede hablar libremente, pues expresa la opinión de otros, no la suya propia.

b) Las observaciones aberrantes en relación con el problema planteado, las opiniones excéntricas, son eliminadas sin dificultad por las comisiones y los informantes.

Límites:

El animador general de la reunión es subempleado; las cuestiones complejas no pueden ser tratadas de esa manera.

El nivel de las opiniones recavadas es conciente y su-

perfidial; los sentimientos indefendibles, los temores profundos, por ejemplo no se expresan por este modo como tampoco las sugerencias verdaderamente originales; allí la discusión no directiva en grupo pequeño. El brainstorming (promoción de ideas) son más eficaces, pero requieren más tiempo y menos participantes.

3.5. La discusión en panel (por Jean Muller).

La técnica de discusión reposa, sobre un núcleo de participantes que serán los testigos de los diferentes puntos de vista puestos en juego durante la discusión, por ejemplo para estudiar los problemas generales de un asunto, se apelará a un representante de los diferentes servicios (administrativo, organización, pecuario, agrícola, comercialización, etc.), que intercambian sus impresiones y sus opiniones, pero en presencia de todas las personas interesadas en esos problemas. Estos últimos estarán ahí para informarse pero también, eventualmente, para hacer conocer una impresión o una opinión personal.

Por lo tanto, técnicamente, la discusión en panel comprende dos grupos:

Por una parte, el grupo de los que discuten, reunidos alrededor de una mesa bajo la conducción de un animador.

Por otra, un grupo compuesto de otros participantes, sentados alrededor del panel o frente a él, de manera que puedan seguir los debates, si se quiere, éste método de discusión puede parecerse a una discusión entre expertos frente a una asamblea que participa bajo ciertas condiciones de los intercambios.

Es importante subrayar que el segundo grupo no es inactivo. En la medida en que uno de sus miembros quiere expresar algo, podrá hacerlo, pues el animador habrá subrayado al comienzo que todos pueden hacerse oír y expresar su opinión. En efecto, es importante que los que no forman parte del panel puedan expresarse si experimentan ese deseo o si son capaces de ello. De esta manera, se evitará caer en el estilo de la conferencia en la que todos escuchas distraídamente algo que les interesa más o menos, en la medida en que se asegura la libertad de intervención durante los debates, el esfuerzo de participación se hace mucho más intenso. Lo esencial es establecer una corriente de comunicación entre un pequeño grupo cuya actividad es limitada.

Conclusión:

Este es un método de discusión para un grupo amplio que actualmente es cada vez más conocido y practicado desde el punto de vista de proporcionar una mejor información y una

elaboración más democrática de las soluciones cuando se plantean problemas colectivos, no hay que olvidar tampoco que este método forma parte de los métodos de información de sentido doble, bilaterales, ascendentes y descendentes, y que no es el método más conveniente para hacer llegar la información de arriba hacia abajo.

4.- LIDERAZGO.

"Los hombres siguen casi siempre el cambio marcado por otros y proceden por imitación aunque no pueden guardar el paso, ni emular las proezas de sus modelos" (Nicolas Maquia velo). Hay dos clases de organización de desarrollo; la que trata de introducir cambios específicos y cuyo interés principal se centra en el desarrollo material; y la que se interesa principalmente en la gente. En conjunto, la primera quiere lograr que se hagan las cosas, se quiere desarrollar las habilidades propias de la gente para el liderato, el juicio amplio y la acción cooperativa.

El liderazgo en el desarrollo comunitario.

El desarrollo comunitario es un proceso de cambio dirigido en el cual los esfuerzos de una población se suman a los de los "agentes de cambio", que pueden ser técnicos o promotores que laboren en algún organismo oficial de asis-

tencia social, aunque se puede dar el caso en que las propias comunidades lleguen a convenir con algún promotor para coadyuvar a su transformación. De esta manera, tres sectores metodológicamente bien delimitados, aunque en la práctica se integren y confundan, conforman los pilares del desarrollo comunitario.

1.- Los promotores o agentes de cambio bien pueden ser funcionarios, estudiantes que realizan su servicio social o profesional al servicio de la comunidad.

2.- La masa de trabajadores rurales que viven de su trabajo en condiciones de mayor precaridad que los demás sectores trabajadores del país, la región o la ciudad. Los campesinos están formados, para decirlo en forma más estricta, por la pequeña burguesía agropecuaria, representada tanto por los ejidatarios como por los pequeños propietarios pobres, minifundistas ambos, y por el proletariado rural en la diversidad de matices con que se presenta. El proletariado estricto; peones tractoristas, choferes, etc., subproletarios; artesanos, recolectores, etc., semiproletarios, combinan sus pequeñas tierras insuficientes con trabajo asalariado temporal y lumpenproletarios; desocupados permanentes, delincuentes pobres, limosneros, etc. Estos campesinos mantienen una posición dual, según el sector que mayor influen-

cia ejerce sobre ellos; o se inclinan por demandas burguesas como la simple parcelación de su tierra, las soluciones localistas a sus problemas y el aumento de la producción por encima de otras demandas, o bien aspiran a diferentes propuestas como la adquisición de la tierra, el agua, el crédito, la comercialización y demás servicios para mejorarlos colectivamente, bajo efectivo control suyo, dentro de una perspectiva de cambios esenciales para toda la sociedad global, bajo la dirección de las organizaciones proletarias.

4.1. Los líderes.

Cuatro características, sociológicamente hablando, conforman a los líderes:

a) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

b) El cargo de líder no se debe a sus rasgos individuales únicos para todos universales: estatura, voz, complexión, etc. sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto, no puede haber un solo ideal de líder para todos los grupos.

c) El papel del líder es el de organizar, vigilar, dirigir, defender o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según las necesidades que se tengan.

d) La exigencia que se presenta al líder de tener la oportunidad de ocupar ese papel social. Si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá mostrar su capacidad de liderazgo.

4.2. Líderes formales.

Reconocidos públicamente dentro de las funciones institucionalizadas. Estos líderes formales ejercen su influencia en virtud de un nombramiento públicamente reconocido y legalmente establecido. En una comunidad dividida en clases sociales, existen dos tipos de líderes formales: Los dirigentes de las clases poseedoras de grandes extensiones de tierras, del comercio mayor, del transporte del crédito, de la tecnología, de las viviendas o los intermediarios de éstos, que son los que encabezan las cámaras locales de comercio, industrias, los diputados, los presidentes municipales, de leones, rotarios y los dirigentes de las clases asalariadas como los obreros, los peones, empleados, los pequeños propietarios de tierra, comisariados, ligas campesinas, asociaciones, etc.

4.3. Líderes informales.

Son aquellos individuos que tienen capacidad para influenciar las actitudes o la conducta manifiesta de otras personas de la comunidad, en virtud de sus relaciones, sus cualidades personales y de su aceptación o arraigo, pero cuya autoridad si bien es reconocida por el grupo, nunca le ha sido conferida públicamente, mediante actos, leyes o convenios. Este tipo de liderazgo se alcanza y mantiene también por efectos de carisma, o conjunto de cualidades prestigiosas subjetivas que se le atribuyen al líder y que provoca el seguimiento de un sequito de incondicionales.

4.4. Identificación de líderes.

La sola presencia o existencia de líderes en la comunidad no es suficiente para garantizar su contribución en los proyectos de desarrollo comunal, es necesario identificarlos para su incorporación al trabajo comunal, previa capacitación progresiva, para la continuidad y el éxito de los programas.

La identificación de líderes formales en la comunidad no ofrece mayores dificultades. Casi todas las instituciones tienen un fichero o lista con los nombres de los líderes formales. Se puede recurrir también a la entrevista de las

autoridades o personas clave de la comunidad para recabar esta información.

Es en la identificación de líderes informales donde pueden aparecer algunas dificultades. Algunos de los procedimientos más prometedores para localizar los líderes informales son los siguientes:

a) Informes de agencias o instituciones que trabajan con la comunidad. Muchos de éstos informes revelaran los nombres de personas que son líderes consagrados o en potencia.

b) La observación directa. Mediante una observación cuidadosa de las actividades de la comunidad se pueden localizar las personas que son líderes o que tienen condiciones para llegar a serlo cuando se presenten situaciones propicias y sean debidamente estimulados.

c) Calificación de informadores clave. El agente de cambio puede seleccionar un número de jueces o informantes clave, particularmente bien enterados sobre las pautas de influencia en la comunidad, y les pregunta ¿Quiénes son las personas que consiguen que se realicen los trabajos comunales; los que movilizan un gran número de amigos en obras cooperativas; los que consiguen que se hagan las cosas?

Es el método sencillo que ahorra dinero y tiempo. Puede ser muy efectivo si los informadores conocen o están perfectamente familiarizados con la comunidad.

d) Asamblea de la comunidad. Se reúne a la población para discutir los problemas de la comunidad. Se les pregunta entonces que persona creen ellos les podrían ayudar mejor, en la solución de sus problemas y podrían además constituir un pequeño comité para guiar sus acciones. Con este método la propia comunidad designa y escoge sus líderes. También aparecen voluntarios a quienes se puede incorporar activamente en los programas de desarrollo comunal.

e) Encuesta sociométrica. Es indudablemente el procedimiento más efectivo y seguro para descubrir líderes informales o potenciales en la comunidad, cuando se dispone de tiempo y/o recursos humanos necesarios. Se le pregunta a una muestra representativa de la comunidad a la población total sobre las personas a quienes recurren (o recurrirán hipotéticamente) para buscar información o consejo en torno a un problema concreto, o en situaciones relacionadas con sus problemas o necesidades.

4.5. Adiestramiento de líderes.

Se ha dicho y con mucha razón que adiestrar a los líde-

res de la comunidad es, en cierta forma, garantizar los resultados de la cooperación popular. Y es muy cierto, el adiestramiento a los líderes informales significa un esfuerzo para estimular y alentar el desarrollo de conocimientos, recursos y actitudes que mejoraran la calidad de los resultados, y el placer y la satisfacción que emanan de una eficiente labor de liderazgo.

En algunos casos se ha probado que los líderes de la comunidad, bajo las fuerzas de su propia inspiración y experiencia, pueden lograr resultados apreciables y a veces sorprendentes en actividades de mejoramiento comunal. Pero esta no es la regla. ¿Que quiere expresar una persona a la cual estamos reclutando como líder potencial cuando nos dice: Me gustaría mucho, pero yo no puedo hacerlo; no tengo tiempo, busque a Don Pedro Rivera, él si que sabe de todas estas cosas, y esto es una muestra muy general de la falta de empatía, o sea la capacidad de un individuo para ponerse en el lugar de otra persona. El localismo geográfico, el contacto limitado con los medios de comunicación masiva, y una carencia inherente de empatía, se combinan para actuar como una barrera entre las ideas innovadoras y el campesino.

Es indudable que a las condiciones naturales para el li-

derazgo que surja en el trabajo con la comunidad, hay que añadir una buena dosis de conocimientos y habilidadea por medio de la capacitación. Probablemente los esfuerzos más gratificantes en materia de adiestramiento de líderes son aquellos que los ayudan a resolver los problemas y aliviar los temores "antes de que estos se presenten".

La preparación previa de un líder informal, sobre la base desde luego, de los antecedentes culturales de su región, debe ayudarle a alcanzar lo siguiente:

a) Convencimiento de que su tarea es importante para la comunidad; seguridad de que su trabajo es meritorio y será reconocido.

b) Desarrollo de habilidades y destreza en las actividades a realizarse.

c) Aceptación y comprensión de los fundamentos y objetivos del programa y/o del proyecto en que participará.

d) Sensibilidad hacia las relaciones humanas; respecto hacia los derechos de cada individuo, luchador intransigente de la justicia social.

e) Capacidad para evaluar objetivamente los resultados de la acción colectiva y propia.

El adiestramiento de líderes es primordialmente una acción individual "concientizadora" basada en los antecedentes personales y potenciales de quienes ejercen el liderazgo pero en muchas circunstancias el adiestramiento puede cubrir a varios líderes simultáneamente. En ambos casos, los contenidos teóricos deberán guardar un equilibrio adecuado entre la teoría y la práctica.

Hay varios métodos que se pueden utilizar para el adiestramiento de líderes, y es importante recordar que ninguno es necesariamente mejor que el otro. La selección depende principalmente de los objetivos que se persiguen, de la situación en particular y de la pericia del adiestrador.

4.5.1. El método en los adiestramientos.- Se define como el plan sistemático, o los procedimientos que seguimos para conseguir los objetivos de la enseñanza; podemos hablar de tres grandes métodos:

1.- Exposición.- La exposición, el método más tradicional, aquel donde el maestro o entrenador presenta toda la información al aprendiz (a través de la repetición) con la esperanza de que la aprenda tal como se le está enseñando.

2.- Discusión dirigida.- En éste método, el maestro guía al aprendiz, a través de preguntas y comentarios, en el

diagnóstico y solución de los problemas inherentes a su trabajo. Se promueve el pensamiento reflexivo, el análisis de situaciones y el diálogo abierto.

3.- Descubrimiento.- En éste método se estimula al aprendiz a descubrir las cosas por sí mismo. El maestro asume el papel de facilitador del aprendizaje, diseñando experiencias para que el aprendiz encuentre las respuestas o soluciones a los problemas que se presentan, para que examine hechos, encuentre relaciones y principios y llegue a conclusiones.

4.6. Retención de líderes.

La retención de líderes formales e informales en los programas de desarrollo de la comunidad constituye un problema real en casi todas partes de América Latina. Se atribuye su deserción a falta de interés, de estímulo, de reconocimiento y "de dirección y ayuda de parte de los agentes de cambio".

Es indudable que la retención de los líderes depende en gran medida de las cualidades y habilidades del agente de cambio. La adecuada indentificación, un buen reclutamiento y un eficiente adiestramiento son muy importantes, pero a esto debe añadirse "una constante motivación y reconoci-

miento de su trabajo" para contribuir a un mejor y prolongado desempeño de los líderes en la acción comunal.

5.- FORMACION DE GRUPOS POR ACTIVIDADES.

La segunda etapa de la organización de la comunidad estriba en la formación de grupos:

- Por Actividades:

De servicios y obras para la comunidad: introducción de agua potable, caminos, calles, campañas de salud, mejoras de la vivienda, instalación de alumbrado o introducción de la energía eléctrica.

- De Producción con las Cooperativas:

De defensa de la tierra, del precio de sus productos, de la venta de su mano de obra, de las propiedades de la comunidad, etc. De comercialización a través de cooperativas de consumo o venta, de actividades culturales y artísticas; alfabetización, grupos de teatro, cine-club, expositores de pintura, escultura, etc. de actividades recreativas, de actividades deportivas.

Formación de grupos por edades: infantiles; juveniles y adultos (hombres y mujeres).

5.1. Métodos de Extensión Agrícola.

El extensionismo agrícola utiliza fundamentalmente dos técnicas correlacionadas entre sí: la organización de la comunidad y la comunicación-sistematización de conocimientos en forma práctica y de aplicación inmediata, a través del trabajo.

5.2. La Organización de la comunidad.

La mira final de la extensión rural es el cambio de actitudes, aptitudes y la adopción de métodos que conduzcan a una variación favorable de la situación económica y social del mayor número de personas en el medio rural; necesariamente se trabaja con hombres, mujeres, jóvenes y niños. Para desarrollar una labor eficiente, en cuanto a cantidad, es conveniente y práctico formar grupos de trabajo teniendo en cuenta sexo y edades, para poder impartir conocimientos, (despertando previamente inquietudes) sin que se recargue excesivamente el trabajo del equipo de extensión. El trato individual limita la acción a un número muy reducido de personas, a un radio efectivo muy pequeño territorialmente y a que se eleve desproporcionadamente el costo de las operaciones.

El equipo de extensión agrícola trata de construir los siguientes grupos:

- De Agricultores.- Asociaciones, comites, ligas campesinas, cooperativas, grupos deportivos, para transmitir conocimientos agropecuarios, sociales, económicos y mejorar la producción y la comercialización de sus productos, defender sus tierras, conseguir créditos justos, oponerse al caciquismo, llegar a la autogestión del agua, crédito, obras públicas, compra-venta de productos, en forma democrática independiente del Estado, las empresas multinacionales que intervienen en la agricultura y los caciques locales.

- De Mujeres Campesinas.- Capacitación sociocultural para formar cooperativas de producción y consumo, comites y liga de defenza de sus productos, aprendizaje y mejoramiento de técnicas artesanales y agropecuarias y de economía del hogar para la mejor utilización de los recursos, el mejoramiento de la salud comunal, la recreación y la cultura. Entrenamientos para apoyar la colectivización agraria para integrar comedores y guarderías colectivas, etc.

- De Jovenes Campesinos.- Clubs deportivos, culturales y sociales que cuadyuven al mejoramiento de la comunidad, vía de recreación y la movilización permanente. Son grupos de

apoyo en la defenza y difusión de las demandas campesinas y los nuevos conocimientos sociotécnicos. Es decir, el exten-sionismo agrícola para que cumpla realmente con sus objeti-vos de mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores del campo, debe cumplir los siguientes requisitos (Mata, 1976).

1º Debe enfocar su atención al agricultor más desvalido y para ello debe conocer primordialmente que y como pien san los agricultores con la finalidad de reconstruir lo que ya se ha hecho para promover su desarrollo.

2º Debe constituirse en un programa de educación de adultos que concientice al campesino de su realidad concre-ta, ante la naturaleza y la finalidad de que se integre a ella para modificarla y transformarla en beneficio de la colectividad.

3º En los programas de desarrollo a cargo de extensión agrícola, primero se busca la optimización de los pocos re-ursos de que dispone el campesino y, posteriormente si es necesario, se promueva su interés en la adopción del crédi-to que conlleva al uso de nueva tecnología.

4º La extensión agrícola debe conocer primero, el esquema de organización tradicional local o regional y, posterior

mente si es necesario, sugerir a los campesinos algunas adaptaciones a ese esquema para buscar su utilidad en la consecución de otros servicios agrícolas institucionales.

5º Se debe actuar consecuentemente con los principios ideológicos y adoptar una posición comprometida con la clase trabajadora del campo.

6º Las escuelas de Enseñanza Agrícola Superior donde se forman el agrónomo, sociólogo rural, educador de adultos o extensionistas, deben fomentar en el alumno una actitud crítica hacia la sociedad en general, con la finalidad de que esté bien capacitado para fomentar y promover su transformación hacia niveles más equitativos de libertad y justicia social.

7º La extensión agrícola se constituye en un canal de comunicación de "abajo hacia arriba" es decir, de los agricultores hacia los niveles de dirección y no lo contrario como ha venido ocurriendo tradicionalmente.

5.3. Las formas de comunicación.

Dentro del extensionismo, las formas de comunicación se pueden agrupar de la siguiente manera:

Contactos Individuales:

- Cartas personales, visitas a hogares y fincas, llamadas telefónicas, consultas en oficinas, con profesores, agricultores, amas de casa, jóvenes, autoridades, etc.

Contactos con grupos:

- Reuniones preorganización comunal, grupos comunales, reuniones para entrenar dirigentes, conferencias y charlas,

Contactos con masas:

- Prensa, folletos, boletines, cartas circulares, radio, televisión, cine.

Al finalizar las dos agrupaciones expuestas, se observa lo siguiente:

Que en la de "contactos" los realizadores individuales y en grupos, permiten la búsqueda, selección y entrenamiento de líderes naturales, dirigentes y de otros agentes de cambio, en cada comunidad o grupo humano. Los líderes seleccionados, deben ser elegidos por la comunidad, después de paciente labor de observación y entrenamiento o capacitación constituirán el lazo de unión entre el equipo de extensión y la comunidad e insustituible factor en la formación de equipos de trabajo y en las labores generales de extensión, pues normalmente, son personas que gozan del respeto de los grupos en los que viven y actúan.

Que en ambas clasificaciones no todos los métodos son aplicables a todos los niveles culturales: escritura, teléfono, etc., y que sus alcances y costos son diferentes.

Ambos ordenamientos se apoyan en el proceso de las demostraciones de método y de resultado, como instrumento de la transmisión práctica de conocimientos.

En conjunto, los métodos tienen influencia directa e indirecta.

5.4. Demostraciones.

En extensión, son procedimientos destinados a enseñar prácticamente, y de manera objetiva, como se hace algo, o que se logra al aplicar una maniobra mejorada. De aquí que tanto en el campo agrícola como en el de la explotación animal se emplean los siguientes tipos de demostraciones: las de método y de resultado y las demostraciones comparativas. Por ejemplo, la demostración de como se aplica en el campo un insecticida (método), tiene como consecuencia la erradicación, o no de una plaga (resultado). Sin embargo, de ésta íntima correlación, se las diferencia claramente.

La demostración comparativa, participa de las características de las dos citadas y, como su nombre lo indica, trata de enfrentar dos sistemas para que la comparación demues-

tre cual es mejor.

Casi está por demás señalar que las demostraciones (así como en general, cualquier método y procedimiento de extensión) debe ser cuidadosamente preparada, sin dejar nada al azar para asegurar su éxito y la inmediata adopción de su práctica por la población rural. La enseñanza inicialmente sencilla, de acuerdo con el nivel cultural del grupo, se irá complicando gradualmente hasta alcanzar el total del conjunto que se desea mejorar; explotación de vacunos y ovinos, de la papa o trigo, implantación de alguna industria casera, alimentación de la familia, etc.

En síntesis, el extensionismo es la enseñanza práctica, dentro de la actividad diaria comunal.

B I B L I O G R A F I A

- Aguirre Avellaneda, Jorge. 1974. La Organización Empresarial del Sector Agropecuario. Instituto Politécnico Nacional. México, D.F.
- Ander Egg, Ezequiel. 1982. Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad. Editorial Ateneo, México, D.F.
- Anzieu, D. y Jacquez-Yes, M. 1980. La Dinámica de los Grupos Pequeños. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina.
- Batten, T.R. 1981. Las Comunidades y su Desarrollo. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.
- Campy, Carlos. 1973. Formación de Dirigentes. Editorial Paraninfo, España.
- Escalante, F. y Miñano, G. 1978. Investigación, Organización y Desarrollo de la Comunidad. Editorial Oasis. México, D.F.
- Everett M., Rogers. 1973. La modernización entre los campesinos. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.
- Gómez Jara, Francisco. 1981. Técnicas de Desarrollo Comuni-

tario. Editorial Nueva Sociología. México 7, D.F.

Mata, Bernardino. 1976. Análisis de la Extensión Agrícola de México. Escuela Nacional de Agricultura.

Miller, Eric J. 1978. Desarrollo Integral del Medio Rural. Editorial Ateneo, México, D.F.

Ware F., Caroline. 1964. Organización de la Comunidad para el bienestar social. Unión Panamericana, Organización de Estados Americanos.

