

**PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES  
PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNAL**

**GUÍA**  
**2**

**LIDERAZGO COMUNAL  
COMO CIUDADANÍA CRÍTICA**

**Disney Barragán Cordero**

**Alfonso Torres Carrillo**



Ministerio del Interior  
República de Colombia



CONFEDERACIÓN NACIONAL  
DE ACCIÓN COMUNAL



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA  
NACIONAL  
*Educadora de educadores*

**JUAN MANUEL SANTOS CALDERON**  
Presidente de la República de Colombia

**MINISTERIO DEL INTERIOR**

**GERMAN VARGAS LLERAS**  
Ministro del Interior

**LUIS FELIPE HENAO CARDONA**  
Viceministro para la participación e igualdad de Derechos

**GERMAN CORDOBA ORDOÑEZ**  
Secretario General

**BERTHA ELVIRA ALVAREZ SAN JUAN**  
Directora para la Democracia, la Participación Ciudadana y la Acción Comunal (E)

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**Juan Carlos Orozco Cruz.**  
Rector

**EQUIPO DE TRABAJO**

William Gaitán Medina  
Jorge Humberto Mesa Moreno  
Coordinadores

Adolfo Aguilar Ávila  
Alfonso Torres Carrillo  
Consuelo Sánchez Plazas  
Dísnay Barragán Cordero  
Fabio Becerra Heredia  
Gonzalo Amador Castellanos  
Jorge Enrique Bossa Arias  
Luz Miriam Díaz Patigño  
Milton A. Carranza F  
Noel Bravo Cárdenas  
Raquel Osés Cabrera

Luz Miriam Pinzón Torres  
**Asistente Financiero y Administrativo**

**Comisión Pedagógica de la Confederación Nacional de la Acción Comunal**

Naimen Emiro Martínez Pérez  
Noel Bravo Cárdenas  
Guillermo Cardona Moreno  
Federico Castañeda  
Jorge A. Acebedo Saavedra  
Milton Alexander Carranza Flórez  
Jaime Parra López  
Libardo Aristizábal Arias  
Edilberto Roldán Romero  
José Efraín Villamil Gil  
Orminsul Cano Quintero  
Jorge Alí Murillo Aguilar  
Francy Elena Martínez Carrera  
Jorge Enrique Bossa Arias  
Raúl Rairán Gómez  
Ciro Leal Sandoval

4ª edición: 1000 ejemplares

**Diseño e Impresión:**  
ASECUM

**Derechos reservados.**  
Se autoriza la reproducción de este documento con fines pedagógicos, previa autorización escrita del **Ministerio del Interior y/o la Universidad Pedagógica Nacional.** Bogotá, D. C., Colombia, 2012

**Distribución gratuita  
Impreso en Colombia**

# TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
SESIÓN INTRODUCTORIA. Autodiagnóstico de la organización comunal	7
SESIÓN 1. El líder comunal	15
SESIÓN 2. La gestión comunitaria en las organizaciones	25
SESIÓN 3. El líder comunitario como investigador	33
SESIÓN 4. La organización como espacio educativo y el líder como educador	47
SESIÓN 5. Comunicación en las organizaciones sociales	59
BIBLIOGRAFÍA	69







# Presentación

*Delos mejores gobernantes  
El pueblo solamente sabe que existen...  
Pero lo mejor es que,  
cuando su tarea ha terminado,  
su trabajo ha sido hecho,  
es que el pueblo exclame:  
"Esto lo hemos hecho nosotros".*

¿Cómo se forma un dirigente comunal? ¿Es sólo el resultado de la experiencia personal acumulada o es lo que conversa y aprende de los demás? ¿Es lo que surge de la reflexión sobre su práctica? ¿Cuáles son los valores, los conocimientos, las capacidades y las habilidades que debe poseer?

Interrogantes como este surgen cuando nos planteamos el reto de elaborar un módulo orientado a los dirigentes comunales, dado el reconocimiento de su loable y ardua labor al servicio de las comunidades locales del país. En efecto ser dirigente exige una serie de responsabilidades cuyo eficaz cumplimiento requiere ciertas cualidades personales que se van forjando, tanto en el quehacer diario como en momentos y espacios destinados para tal fin.

En el caso de este módulo, que forma parte del " Programa formación de formadores para la organización comunal", 2004-2006, acordado por el Ministerio del Interior y la Confederación Nacional de Acción Comunal, con intencionalidades y contenidos básicos concertados con ambas instancias y en cuyo desarrollo pedagógico ha sido vinculada la Universidad Pedagógica Nacional.

Esta cartilla tiene como compromiso principal generar un espacio de reflexión acerca de las principales virtudes y responsabilidades de un dirigente comunal. A la vez, busca contribuir a que los dirigentes afiancen algunos conceptos y competencias prácticas propios de su quehacer, en particular, sus capacidades investigativa, educativa, comunicativa y de gestión. En consecuencia, las cinco unidades que conforman el módulo se refieren en su orden, a lo que significa ser dirigente comunal, al dirigente comunal como gestor social, investigador, educador y comunicador.

En su calidad de material autoformativo, cada unidad sugiere una serie de actividades y ejercicios que lo dirigentes pueden ir desarrollando para alcanzar mayores niveles de apropiación, comprensión y aplicación práctica. Dichas actividades obedecen a los criterios pedagógicos acordados por el equipo y que se refieren al reconocimiento de los saberes previos, a la construcción colectiva del conocimiento y al tener como punto de partida y de llegada la propia práctica de los dirigentes.

## **PROPÓSITO GENERAL**

Reconocer y fortalecer las capacidades de los líderes comunales para asumir la gestión del proyecto social de la acción comunal.





# SESIÓN INTRODUCTORIA

## AUTODIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN COMUNAL

### OBJETIVO

*Identificar en los actores comunales las concepciones y contextos de los temas desarrollados por las guías del kit de formación de formadores.*

### TEMÁTICAS POR DESARROLLAR

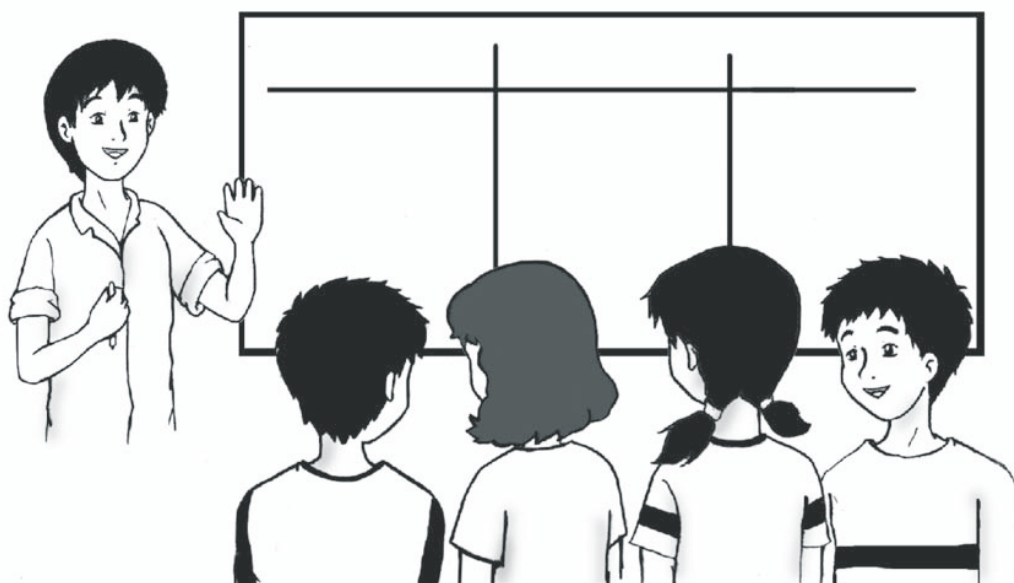
- *Construcción de comunidad*
- *Aprender a vivir juntos*
- *Liderazgo comunal*
- *El emprendimiento en la organización comunal*
- *Responsabilidad social para la construcción de la democracia*

*La metodología del diálogo cultural orienta todas las sesiones de trabajo de las guías. Cada momento establece una relación específica de aprendizaje y acción entre las personas, al saber que se va a reflexionar y la realidad que se va a transformar.*

# 1. NUESTROS SABERES

Promueve procesos de reconocimiento y verbalización de las percepciones, comprensiones, saberes, juicios previos, valores y emociones desde los que leemos o interpretamos la realidad.

- Se organizan seis grupos y cada uno organiza un texto que relaciona las cinco temáticas. Este puede convertirse en artículo de prensa o de radio comunitaria para promocionar la organización comunal.
  - Construcción de comunidad
  - Aprender a vivir juntos
  - Liderazgo comunal
  - El emprendimiento en la organización comunal
  - Responsabilidad social para la construcción de la democracia.
- Los grupos intercambian textos y se especializan en uno de los cinco temas. El grupo que recibe el nuevo texto lee, analiza, y complementa. Una vez concluida su revisión, redacte la temática elegida, estableciendo la manera en que esta se exprese en la organización comunal.



## 2. OTROS SABERES

Implica el reconocimiento de otros saberes, formas de pensar y experiencias diferentes sobre lo que sabemos. Al aprender con otros, alcanzamos nuevos niveles de comprensión de la situación abordada. Para aprender es necesario desaprender, reconocer lo que sabemos y lo que ignoramos.

Los mismos grupos realizan la lectura de los siguientes párrafos para enriquecer y profundizar lo escrito. Además, sobre la temática elegida “debemos proponernos intuir y comprender sus causas y relaciones, identificar sus contradicciones profundas, situar honradamente nuestras prácticas como parte de esas contradicciones y llegar a imaginar y a emprender acciones tendientes a transformarlas”.

### A. CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD

La comprensión de los fenómenos sociales permite ver, desde su dinámica interna, a los seres humanos como sujetos partícipes en la construcción de la historia, totalmente implicados de forma activa en sus procesos; con sus pensamientos, sentimientos y acciones en la convivencia, buscando la generación de condiciones dignas de vida en *común-unidad*; valorando al ser humano por lo que es, mediante acciones cotidianas de solidaridad, democracia y autogestión para realizar obras en pro del bien común.

Construir comunidad implica implementar un “conjunto de procesos económicos, políticos, culturales y sociales, que integran los esfuerzos de la población, sus organizaciones y las del Estado, para mejorar la calidad de vida de las comunidades... Fomentar la construcción de comunidad como factor de respeto, tolerancia, convivencia y solidaridad para el logro de la paz, para lo que se requiere el reacomodo de las prácticas estatales y la formación ciudadana”<sup>1</sup>.

“Nuestra práctica particular, como individuos o grupos sociales (con nuestras acciones, sentimientos e interpretaciones), hace parte de esa práctica social e histórica de la humanidad. Somos protagonistas o víctimas de sus cambios y movimientos; somos, en última instancia, responsables de su devenir.

Por ello no podemos aspirar simplemente a “describir” los fenómenos y a “observar” sus comportamientos, sino que debemos proponernos intuir y comprender sus causas y relaciones, identificar sus contradicciones profundas, situar honradamente nuestras prácticas como parte de esas contradicciones, y llegar a imaginar y a emprender acciones tendientes a transformarla...Somos así a la vez sujetos y objetos de conocimiento y transformación”<sup>2</sup>.

“Las prácticas sociales conforman dominios de saber, generan objetos de conocimiento, conceptos, técnicas, filosofías y transforman los sujetos de conocimiento”<sup>3</sup>.

1 CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, Ley 743 del 2002, artículos 2° y 4°

2 JARAH, Óscar. Para sistematizar experiencias. Costa Rica: Alforja, 1994

3 FOUCAULT, Michel. 1984.

## B. DESARROLLO INTEGRAL

Es el mejoramiento de todas las potencialidades de las personas y de la comunidad, en crecimiento común sostenible con la naturaleza, en pro del bienestar y de la felicidad del ser humano. Es el producto de concertar con todos los actores de una sociedad el modelo del desarrollo para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, a través de procesos sostenibles y sustentables, incorporando diferentes aspectos de su entorno sociocultural, económico, político, ambiental y espiritual entre otros.

## C. ORGANIZACIÓN COMUNAL

“Es una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad”.<sup>4</sup>

## D. APRENDIENDO A VIVIR JUNTOS

Aprender a interactuar con el otro, a lograr objetivos comunes, esta es la base para la resolución del conflicto. Se basa en el conocimiento de los demás, su cultura y su espiritualidad. Contempla el descubrimiento gradual del otro a través de participar en proyectos comunes en condiciones de igualdad, a lo largo de toda la vida. Ello implica un reconocimiento de la diversidad que apunta a la interdependencia, lo cual a su vez pasa por el conocimiento de sí mismo.

## E. LIDERAZGO COMUNAL

La organización comunal debe promover procesos de formación y actuación con incidencia en las decisiones de política pública; es necesario, entonces, la formación de ciudadanos que en ejercicio de sus derechos y responsabilidades participan en la construcción y fortalecimiento de la vida colectiva.

## F. RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE DEMOCRACIA

Para construir democracia, los actores que participan en ella deben tener presente que sin responsabilidad la sociedad y los caminos democráticos nunca lograrán transformar la realidad. El ciudadano y la organización comunal deben estar comprometidos para que esos cambios colmen con un desarrollo digno y productivo a las comunidades.

## G. EMPRENDIMIENTO COMUNAL

El emprendimiento comunal es la capacidad y la motivación de las personas o de la organización comunal a través de la comisión empresarial para asumir retos y liderar procesos comunitarios, solidarios, autogestionarios, democráticos e innovadores, que luego se expresan en planes de negocios socioempresariales y después se concretan mediante proyectos productivos o empresas de carácter solidario de iniciativa comunal.

Ahora, complementamos el texto que se viene realizando con los nuevos elementos surgidos del análisis anterior.

---

4 CONGRESO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA, Ley 743 del 2002, artículo 6°

### 3. NEGOCIACION DE SABERES

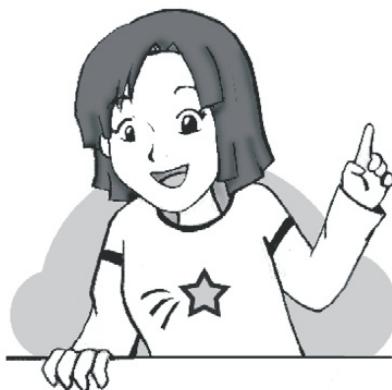
Ampliación de los niveles de comprensión. Permite promover una postura crítica, cuestionadora, en la que se pueden comprender las concepciones y las relaciones de los diferentes puntos de vista.

Se organiza un panel con cinco expositores, uno por grupo. Cada persona cuenta con 10 minutos para desarrollar la situación de la temática específica en la organización comunal, sus causas y sus consecuencias.

Finalizadas las exposiciones, el auditorio puede realizar preguntas (en papeles o verbalmente).

La persona que realiza la función de relatoría presenta las conclusiones generales y las diversas posturas y elementos nuevos para la discusión.

TEMAS DE INTERES	EN QUÉ SE PARECEN Nuestros saberes y los otros saberes	EN QUÉ SE DIFERENCIAN Nuestros saberes y los otros saberes	CONCLUSIÓN PARA LA ACCIÓN
Construcción de comunidad			
Desarrollo integral			
Organización comunal			
Aprendiendo a vivir juntos			
Liderazgo comunal			
Responsabilidad social para la construcción de democracia			
Emprendimiento comunal			



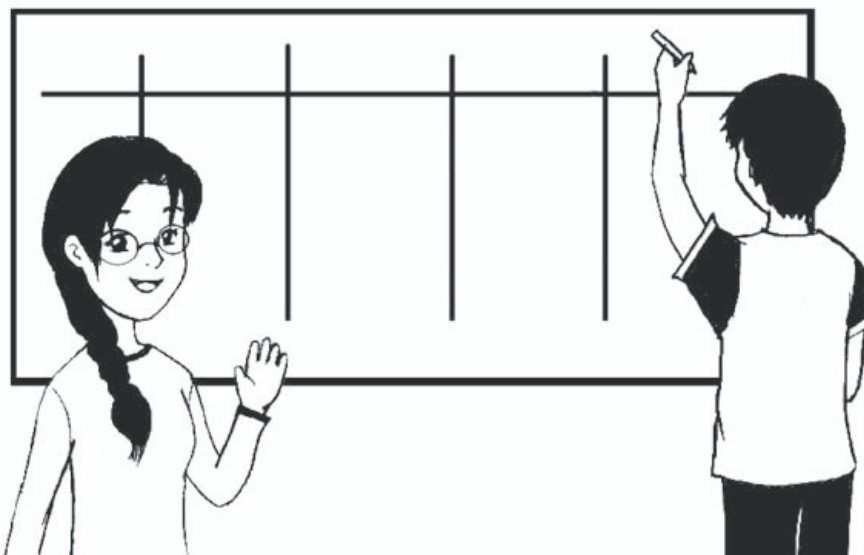
## 4. Saber y Hacer

Reconocemos que sabemos cuando podemos utilizar el nuevo conocimiento en acciones que mejoren o coadyuven en la solución de problemáticas cotidianas. Hasta el momento, hemos determinado de manera conjunta la situación de convivencia, liderazgo, emprendimiento comunal y responsabilidad social para la construcción de la democracia en la organización comunal; ahora definiremos posibilidades de actuación que transformen de manera positiva estas situaciones.

En plenaria cada grupo analiza la situación descrita, las causas y consecuencias y las alternativas de solución.

Una persona del grupo o el facilitador registra en cartelera las exposiciones.

TEMÁTICA ELEGIDA	EXPRESIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
Construcción de comunidad				
Aprendiendo a vivir juntos				
Liderazgo comunal				
El emprendimiento en la organización comunal				
Responsabilidad social para la construcción de democracia				





## 5. Compromisos

Perdería su razón de ser el aprendizaje si no apoyara la transformación de la realidad y como ya sabemos cuál es nuestra situación inicial, ¿a qué nos podemos comprometer para transformar nuestra realidad y vivir mejor, en cuanto a los temas trabajados en esta sesión, tanto en lo individual como en lo grupal?

TEMAS DE INTERES	¿QUE VAMOS A HACER?	¿COMO LO VAMOS A HACER?	¿QUIENES LO VAMOS A HACER?	¿CON QUE LO VAMOS A HACER?	¿CUANDO LO VAMOS A HACER?	¿DONDE LO VAMOS A HACER?
<i>Construcción de comunidad</i>						
<i>Desarrollo integral</i>						
<i>Organización comunal</i>						
<i>Aprendiendo a vivir juntos</i>						
<i>Liderazgo comunal</i>						
<i>Responsabilidad social para la construcción de democracia</i>						
<i>Emprendimiento comunal</i>						

## 6. Evaluación

La evaluación debe ser conjunta, partir de lo que sabe el grupo permite establecer una línea de base, que determina su avance en cada sesión. Sin embargo, no debemos olvidar que otra manera de evaluar es reconocer los cambios conceptuales, procedimentales y actitudinales que se gestan en las organizaciones gracias a la participación en el programa de formación. Así que la revisión conjunta de los compromisos permite evaluar el aprendizaje y a la vez la aplicabilidad del programa de formación.

La evaluación en los procesos formativos valora de manera continua los avances y obstáculos en la construcción colectiva de conocimiento. Evaluar esta sesión implica establecer un balance entre su objetivo general y los saberes alcanzados por los participantes.

OBJETIVO	¿Qué aprendimos?	¿Qué preguntas surgieron para cada tema?	¿De qué manera podemos aplicar los aprendizajes?	¿Cómo fue el proceso de aprendizaje del grupo?
Identificar en los actores comunales las concepciones y contextos de los temas desarrollados por las guías del kit de formación de formadores.				





# SESIÓN 1

## EL LIDER COMUNAL

### OBJETIVO

*Comprender las capacidades de gestión, investigación, educación y comunicación en los líderes como condiciones para la gestión del proyecto comunal con sentido comunitario*

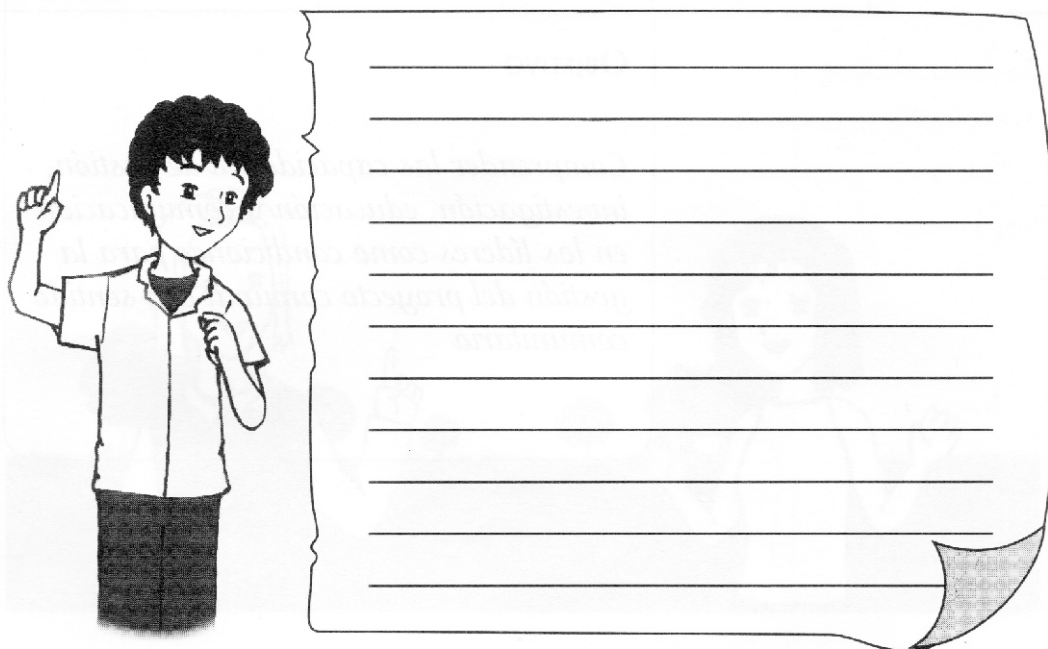
# 1. NUESTROS SABERES

## ¿QUE SIGNIFICA SER LÍDER COMUNITARIO?

*Los fines de la acción comunal en la actualidad están orientados a construir calidad de vida digna. Para alcanzarla, es necesario que los líderes fortalezcan capacidades consentido comunitario que garanticen la gestión de su proyecto social. La reflexión que a continuación proponemos indaga las cualidades de los líderes y presenta la importancia del sentido comunitario en la acción comunal para orientar sus planes de formación.*

Con seguridad usted se considera o busca ser un buen líder comunal, bien de la junta o consejo comunal de su barrio o vereda, o quizás de una organización comunitaria.

También, seguramente conoce y admira a un líder social o político por las cualidades que posee como tal. Por eso, le sugerimos que, con base en su propia experiencia y el conocimiento que tiene sobre liderazgo, escriba las cualidades que debe tener un buen líder social:



Jorge Eliécer Gaitán es, sin duda, uno de los más importantes líderes que ha tenido nuestro país. En 1945 definió al líder social con los siguientes términos:

*“El líder de los grandes movimientos populares es aquel que posee una sensibilidad plástica de captar y resumir, en un momento dado, el impulso que labora en el agitado subfondo del alma colectiva; aquel que se convierte en antena a donde ascienden a buscar expresión, para luego volver, metodizados al seno de donde han salido, las demandas de la moral, de lo justo, de lo bello, en el legítimo empeño humano de avanzar hacia mejores destinos”.*

A nuestro juicio, las cualidades que se derivan de este fragmento son:

“Sensibilidad plástica”, para leer la realidad de la población de acuerdo con el momento histórico, en particular, reconocer y comprender las relaciones, condicionamientos y posibilidades de cada contexto y coyuntura.

“Se convierte en antena”, Capacidad de atención y escucha de los saberes, sentires y anhelos más profundos de la gente, es decir, con dotes de educador. Devolver esa lectura crítica a la gente de una manera sistemática, debe ser buen comunicador desde “lo moral, lo justo, lo legítimo, lo bello”, desde unos valores éticos y estéticos, progresistas y democráticos.

“Buscando avanzar hacia mejores destinos”. Capacidad para vislumbrar las visiones y opciones de futuro (desde deseos de mejorar una situación dada hasta las más grandes utopías).

Igualmente, existen estilos de liderazgo no excluyentes entre sí, definidos por los modos como se relacionan los líderes con la organización y base social, las estrategias de acción y su vinculación con otros actores:

- **“EL QUE MANDA SOY YO”: LÍDER PERSONALISTA**

Es aquel líder que mantiene una relación con las instancias de poder, apoyada en contactos privilegiados, y sostiene con las bases una relación de dependencia, al considerar que sólo a través de él pueden obtener beneficios. Evita que la gente establezca relaciones con personas o instituciones diferentes a las que controla y mantiene lazos estrechos pero autoritarios con sus seguidores. Estos lo veneran “como a un padre”. Habitualmente pertenece a partidos tradicionales y sus redes clientelistas. En nuestro país este estilo de liderazgo es el que ha predominado, dificultando la formación de una cultura democrática y participativa.

- **“YO LO HAGO”: LÍDER GESTIONISTA**

Privilegia sus relaciones con el poder y sus instituciones para gestionar servicios en detrimento de los vínculos con sus bases. Como considera que sólo él tiene las relaciones y capacidades para hacer las cosas, desestimula la participación de los demás. Puede ser eficaz en la consecución de recursos y mantener buenas relaciones con otros líderes y organizaciones; pero, al igual que el autoritario, genera dependencia y pasividad entre la gente.

- **“LÍDER CONTESTATARIO**

Ve al Estado como antagonista; considera que la relación con sus instituciones para obtener recursos es mediante la presión, la denuncia y la confrontación. En cuanto a la relación con la población de

bases privilegia su preparación para la acción directa (movilización); puede asumir actitudes directivistas ( cuando él decide todo) o basistas (cuando da credibilidad total a las bases sin aportarle nada). Puede promover alianzas y relaciones con otros actores, pero sólo en función de acumulación de fuerza para la lucha.

• **LÍDER TECNICISTA**

Especialista en un sector determinado (cooperativismo, obras públicas, medio ambiente, arte); se interesa más por promover dicho campo que por atender las problemáticas de la población. Puede ser experto en elaborar proyectos y tener buenas relaciones con la burocracia gubernamental, pero también ser distante y meramente instrumental con las bases: las valora como usuarios o beneficiarios de “sus” proyectos.

• **LÍDER LEGALISTA**

Circunscribe su acción a lo normativo institucional, especialista en leyes, decretos y normas que rigen la participación ciudadana y la acción comunal; privilegia sus vínculos con la burocracia estatal más que con las poblaciones a las que les debe su rol de líder; cuando se comunica con ellas es para instruírlas en dicha normatividad y no para fortalecer sus procesos organizativos y de desarrollo que asimila a lo consagrado en las normas.

¿Qué le aportan estas definiciones a su primera reflexión? Escriba: ¿con cuál se identifica?, ¿con cuál está en desacuerdo?

## 2. OTROS SABERES

Ser líder es una responsabilidad en un colectivo organizado o no, en un contexto histórico, social y cultural específico. Por eso, debe conocer la realidad histórica y poseer capacidad para recoger y articular propuestas que mejoren la calidad de vida y den sentido a las acciones. En fín, el líder se debe a otros que reconocen su capacidad de interpretar sus intereses desde una visión que orienta la acción colectiva. Pensar en un líder comunitario implica reflexionar acerca de lo que entendemos por comunidad y comunitario. Reflexión urgente si reconocemos que las referencias a “la comunidad” son frecuentes en los discursos de los políticos, funcionarios, líderes cívicos, comunales e incluso de actores armados.

Esto nos lleva a plantearnos los siguientes interrogantes: cuando decimos “comunidad” ¿nos referimos a lo mismo o están en juego variadas maneras de entenderla? ¿Existen comunidades o son una invención discursiva? ¿Están conformadas o hay que trabajar para construirlas?

### NECESIDAD DE PENSAR LO COMUNITARIO

Aunque algunos autores destacan el origen etimológico de la palabra “comunidad” en la expresión griega koinonía (lo común con otros), su uso contemporáneo como concepto fue introducido por la nascente sociología a finales del siglo XIX. Por la época, Europa vivía los cambios introducidos por la Revolución Francesa e Industrial: nuevos valores, ideas y modos de relación social basadas en el contractualismo, en lo impersonal y en la búsqueda de beneficio individual, manifiestas en las relaciones entre compradores y vendedores, patrones y asalariados o entre socios de una sociedad empresarial.

Estas maneras de entender los vínculos entre las personas contrastaban con las relaciones del mundo familiar y rural previos a la industrialización: colectivos como los gremios artesanales y comunidades religiosas basados en un alto grado de compromiso moral, profundidad emocional y continuidad en el tiempo. El joven Ferdinand Tonnies<sup>5</sup> uso la categoría para analizar cierto tipo de relaciones sociales basadas en vínculos subjetivos fuertes como los sentimientos, la proximidad territorial y el parentesco. De este modo, lo comunitario no es una población, sino una forma de vínculo social.

A diferencia del modo comunitario, Tonnies definió como “sociedad” (entendida como empresa) a las relaciones basadas en el cálculo de intereses individuales y en contratos impersonales, propios de la economía de mercado y de los Estados modernos en consolidación con la Europa de aquel entonces. De este modo, la vida social contemporánea está atravesada por es tensión entre comunidad y sociedad de individuos, entendidas como valores y formas típicas de vínculo social.

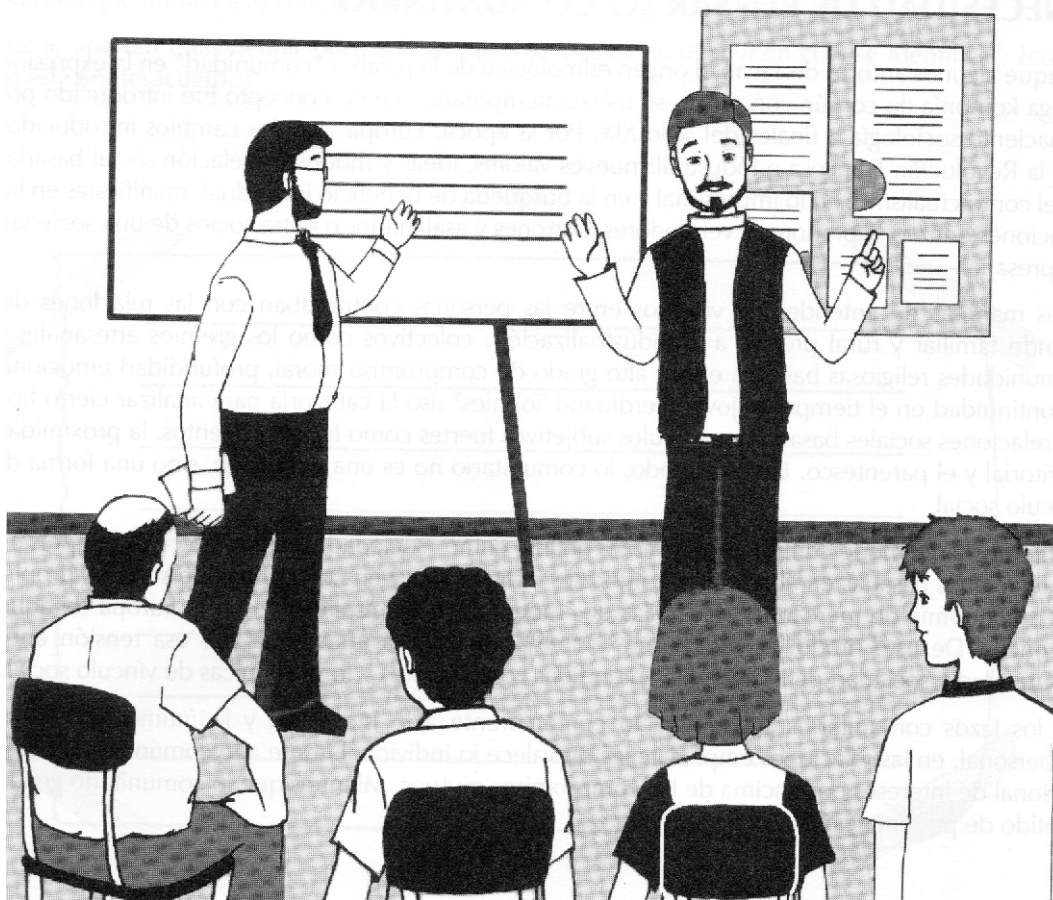
En los lazos comunitarios predomina lo común frente a lo individual y lo íntimo frente a lo impersonal, en las relaciones empresariales prevalece lo individual frente a lo común y el acuerdo racional de intereses por encima de los compromisos mutuos. Mientras que lo comunitario genera sentido de pertenencia, lo “societal”no.

5 Sociólogo Alemán que publicó en 1887 el libro comunidad y asociación, cuyas ideas inspiran las siguientes líneas.



De este modo, no existe comunidad por el sólo hecho de compartir un territorio, sino por el tipo de vínculo o modo de vida basado en la existencia de sentimientos, valores e ideas compartidas, lazos de solidaridad, búsqueda de intereses o visiones de futuro comunes. Por ejemplo, los vecinos de cuadra que realizan acciones comunes, los hinchas de un equipo de fútbol, la defensa del ambiente, la promoción de los derechos de los niños o la búsqueda de la paz tienden a establecer vínculos basados en lo comunitario. Así, la pregunta no es si un barrio o vereda forman una comunidad, sino ¿cuánto hay de comunitario en esa población? o ¿cómo podemos ampliar y profundizar los lazos comunitarios que hay en ellos? por ello, algunos autores hablan de comunidades de sentido o virtuales, que integran a personas que no necesitan verse cara a cara para sentirse identificados y comprometidos con causas y valores compartidos.

Reivindicar hoy los valores, ideales y modos de vida comunitarios no es exclusivo de las organizaciones comunales, también de los movimientos sociales: indígenas, mujeres, promotores y promotoras de derechos humanos, ambientalistas, incluso, procesos y sujetos participantes de un movimiento se integran a otros diferentes, compartiendo ideales comunitarios. Es el caso de antiguos líderes sindicales que pasan a ser líderes comunales o miembros del movimiento comunal que se convierte en promotores de derechos humanos.









# 3. Negociación de Saberes

## LAS CUALIDADES DE UN LÍDER COMUNAL

Un líder comunitario comprometido con lo comunitario establece una estrecha relación de participación con la población que lidera. Es un demócrata que conoce los alcances y límite institucionales para la consecución de recursos y el bienestar colectivo y trabaja por construir comunidades activas y autónomas. Respeto las normas, las autoridades y a su vez sabe que la garantía de la consecución de recursos muchas veces implica la movilización ciudadana. Construye vínculos horizontales con otras organizaciones locales y sectoriales y promueve la formación de nuevos líderes.

Por su experiencia, el líder comunal tiene más responsabilidades en la organización que el resto del grupo. Posee un conjunto de condiciones, cualidades y capacidades que lo hacen aptos para asumirlas. Presentamos las siguientes:

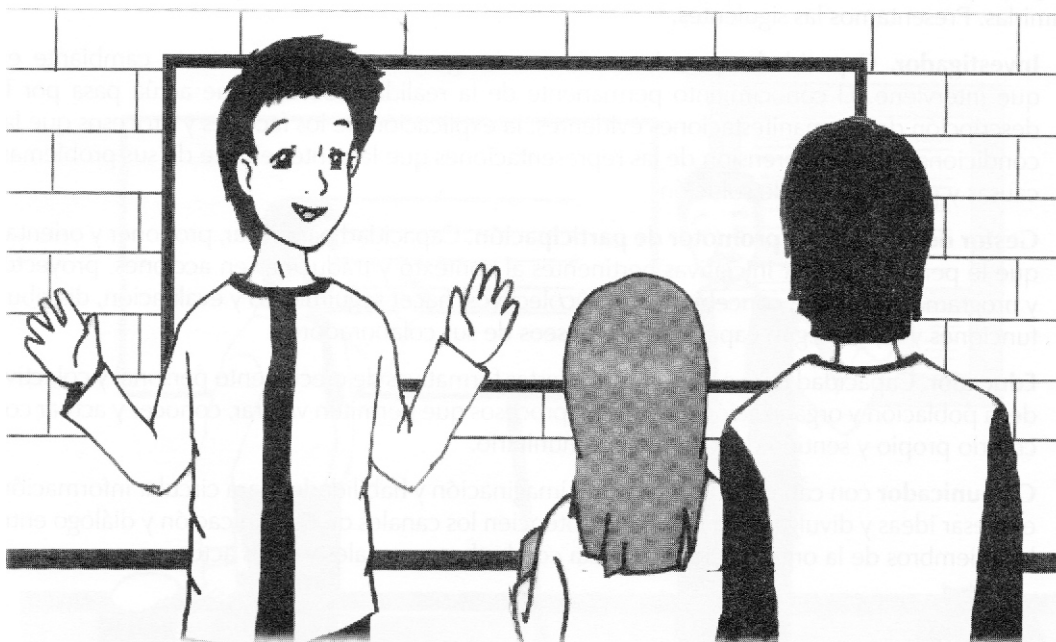
-  **Investigador.** Capacidades para leer crítica e imaginativamente el contexto cambiante en que interviene. El conocimiento permanente de la realidad sobre la que actúa pasa por la descripción de sus manifestaciones evidentes, la explicación de los factores y procesos que las condicionan y la comprensión de las representaciones que la gente se hace de sus problemas, causas y posibilidades de solución
-  **Gestor de proyectos y promotor de participación.** Capacidad para crear, proponer y orientar, que le permita generar iniciativas pertinentes al contexto y traducirlas en acciones, proyectos y programas; también, concebir procesos colectivos, hacer seguimiento y evaluación, distribuir funciones y tareas según capacidades y deseos de sus colaboradores.
-  **Educador.** Capacidad para organizar propuesta formativas de crecimiento personal y colectivo de la población y organización que dirige; procesos que permiten valorar, conocer y actuar con cierto criterio propio y sentido de la identidad comunitario.
-  **Comunicador.** con capacidad de escucha, imaginación y habilidades para circular información, expresar ideas y divulgar iniciativas que potencien los canales de comunicación y diálogo entre los miembros de la organización y de esta con las bases sociales y otros actores.

## 4. Saber y Hacer

Hecho el anterior recorrido cerca de lo que significa ser un líder comunal y las condiciones, cualidades y capacidades que supone, proponemos dos actividades para realizar con los miembros del concejo o junta comunal, de balance y evaluativo y proyección de lo aprendido:

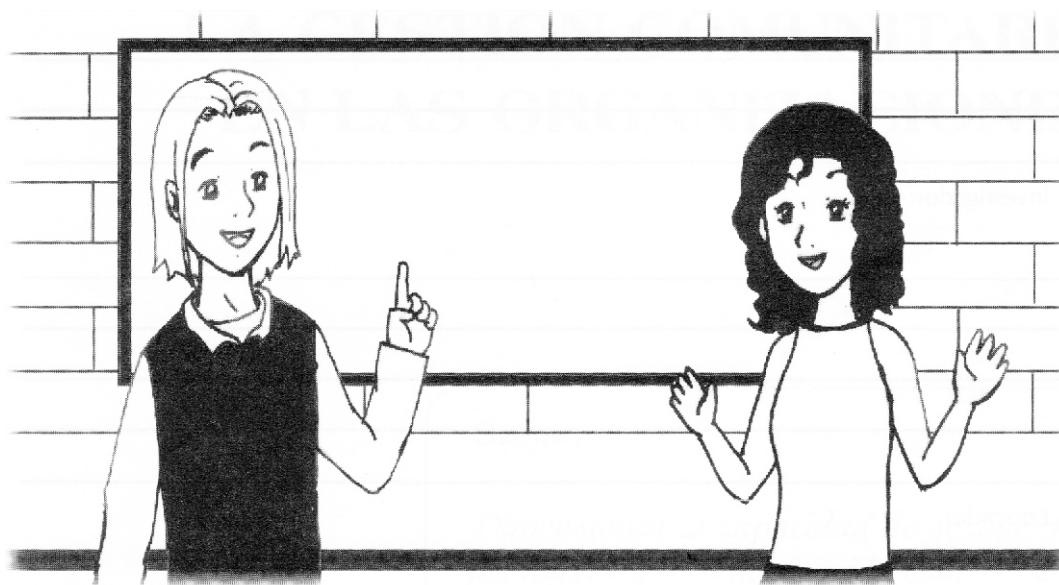
- ✍ Una reflexión acerca de que tan lejos o cerca estamos nosotros como líderes comunales. ¿Cuáles aspectos en cuanto a modo de pensar, actuar y relacionarnos debemos fortalecer o cambiar? ¿Qué esperaríamos de una propuesta formativa como líderes comunales?

Los acuerdos a los que se llegue pueden complementar la propuesta formativa de la organización.



## 5. Compromisos

Un ejercicio para imaginar y concretar el sueño de comunidad que se desea desarrollar en su barrio, vereda o conjunto residencial. Es decir, conversar y llegar a un consenso acerca de la visión de futuro de la comunidad que orienta u orientará las acciones y proyectos de la junta comunal, a partir de elaborar el diagnóstico participativo comunal (ver sesión 3).



## 6. Evaluación

Señale y valore acciones emprendidas por usted, relacionadas con su rol como:

Gestor:

---

---

---

---

---

---

Investigador:

---

---

---

---

---

Educador:

---

---

---

---

---

Comunicador:

---

---

---

---

---



## SESIÓN 2

# LA GESTIÓN COMUNITARIA EN LAS ORGANIZACIONES

### OBJETIVO

*Dimensionar la capacidad de gestión de los líderes y la organización como posibilidad de incidir en el desarrollo local*

# 1. NUESTROS SABERES

Cuando las comunidades valoran la acción de sus líderes, mencionan como una cualidad importante la de hacer gestión. ¿A qué se refieren?

La idea de gestión remite a la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas a través de recursos que casi siempre son reducidos o limitados.

¿En qué avanza la gestión comunitaria?

La gestión que se realiza en las organizaciones no es solamente un ejercicio administrativo con intenciones económicas; es el esfuerzo colectivo por resolver problemas de manera participativa y democrática. Esta acción es formativa en sí misma, pues conduce a un empoderamiento que permite a las organizaciones decidir sobre los asuntos públicos. Sus características pueden describirse así:

- ✎ Claridad sobre los objetivos y horizonte del proyecto colectivo. Las acciones que orienta el líder comunitario deben ser coherentes con el deseo colectivo, propiciar mejores condiciones sociales y reflejar transparencia y fortaleza ética. El fin no justifica los medios.
- ✎ La participación entendida como distribución del poder. En la organización se asumen roles y funciones de acuerdo con las fortalezas de las personas y necesidades del proyecto. Sin embargo, se deben diseñar espacios y tiempos para la toma de decisiones. Lo participativo de una organización no se mide en la cantidad de reuniones, sino en el grado y calidad de toma de decisiones de las personas, en el rumbo y proyecto de la organización.
- ✎ Sistemática. Obedece a una planeación colectiva que determina los mejores caminos y los mecanismos para hacer seguimiento a las dificultades y logros.
- ✎ Crítica. El proyecto y las acciones que oriente la organización deben facilitar a todos la construcción de criterios y juicios propios, de manera que se gane en autonomía y visión de lo público.
- ✎ Pública. Las acciones y el saber acumulado de la organización y el líder son un valioso recurso que debe ser socializado y cualificado con otras organizaciones. El trabajo en red fortalece la gestión comunitaria y posiciona los temas de los sectores populares en la agenda local.

Desde su experiencia y con los elementos presentados, describa a qué objetivos, decisiones, problemas, formas de planeación, clase de participación y acciones se refieren en su organización cuando hablan de gestión:

---

---

---

## 2. OTROS SABERES

El énfasis metodológico de este momento es establecer el proyecto comunitario como objeto de gestión de las organizaciones.


El proyecto comunitario es un buen horizonte construido y realizado por todos y todas. Cuando nombramos a nuestros líderes como gestores, nos referimos a la capacidad que poseen para diseñar estrategias que hagan camino en el logro de una mejor calidad de vida. Las organizaciones cuentan con un proyecto comunitario que vincula a líderes y comunidades en la construcción de un futuro mejor para todos y todas. Bitar<sup>6</sup> lo define a partir de las siguientes dimensiones:

*Una identidad.* Entendida como una historia, una propuesta para el futuro, resultado de un modo compartido de ver las cosas (valores, normas, intereses, etc.) La identidad puede ir cambiando con el tiempo de acuerdo con los obstáculos que la comunidad enfrenta y con su modo de resolverlos.


*La posibilidad de resolver los problemas comunes,* poniendo en acción los recursos propios. Hoy esto se puede resolver mediante proyectos participativos que permitan reconocer y poner en marcha (aprovechar) los recursos y la riqueza de la comunidad a partir de estrategias consensuadas por ella.


*Un desarrollo político-institucional* que exprese las necesidades de la comunidad mediante la creación de instituciones flexibles que articulen la sociedad civil y el Estado local en la persecución de logros comunes.

Como vemos, la capacidad de gestión se refiere a lo interno y externo de la organización en procura del proyecto comunitario. Se requieren diversos niveles de intervención y una mirada estratégica que permita identificar y priorizar problemas y proponerse objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estos niveles son:

 **El fortalecimiento del desarrollo personal y los liderazgos democráticos.** Nos referimos a las actividades formativas y comunicativas que realiza la organización, fundamentadas en principios participativos, solidarios e incluyentes.

Una estrategia educativa planteada por las organizaciones es el acompañamiento,; personas con mayor experiencia o liderazgo transmiten a las otras valores y prácticas. Esta acción no es explícitamente planeada, pero da cuenta de una manera de hacer y ver el mundo.

 Es evidente que el líder es o debe ser un modelo de actuación. Las maneras de hacer y ser son “hechas propias” por las personas que se acercan a la organización. El líder y la organización comunitaria producen y desarrollan “un currículo oculto” que da cuenta de los valores, normas y comportamientos aprobados por el grupo.

 **El proyecto como herramienta de gestión comunitaria.** Es un conjunto de acciones que buscan transformar una situación problema, movilizandolos recursos humanos, materiales, financieros y organizativos, en un período de tiempo. La formulación de un proyecto permite intervenir de

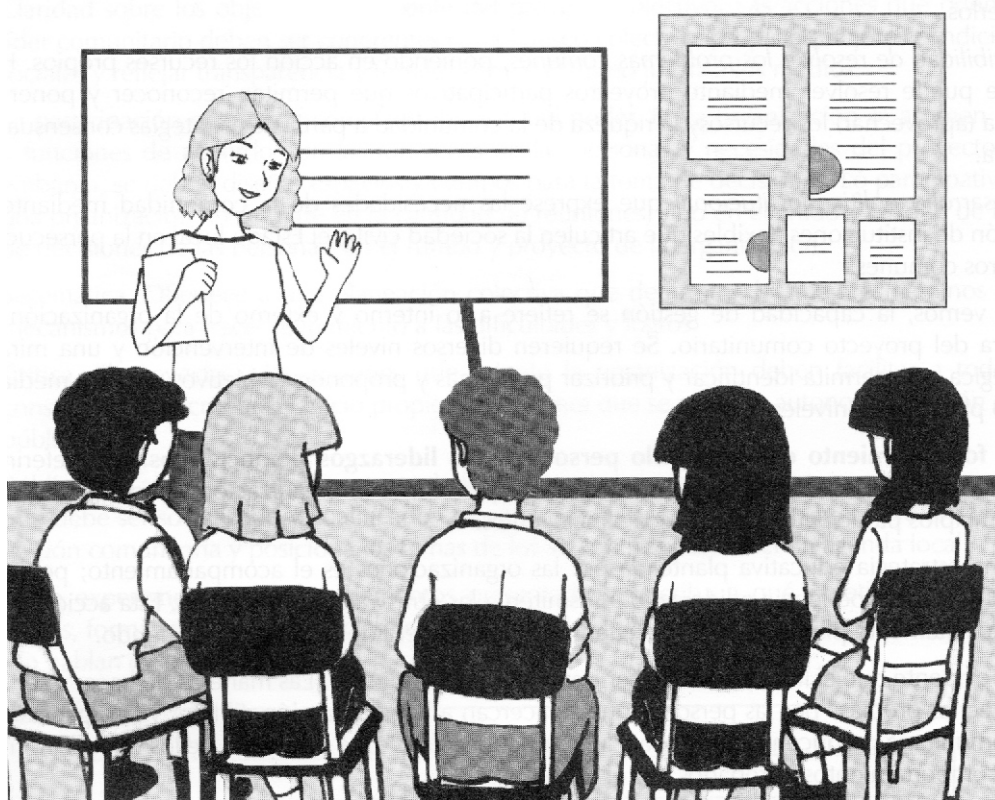
6 BITAR, [www.siscom.or.cr/cdp/proyecu](http://www.siscom.or.cr/cdp/proyecu)



manera efectiva en la realidad local. Si bien no obedece a las lógicas y lenguajes que tenemos en las organizaciones, es un puente de acceso a la racionalidad técnica. Los proyectos son una manera para que las organizaciones conozcan y participen en la formulación, desarrollo y evaluación de políticas públicas como ejercicio de ciudadanía y comprensión estratégica de la realidad.

- ✍ **Promover la concertación, el consenso y la cooperación entre los diversos actores sociales, políticos y económicos.** La participación en política pública cualifica la actuación de la organización, incide en la formación de líderes críticos y pone en la agenda pública los intereses y apuestas de los sectores populares.

Las acciones de incidencia son algunas de las formas en las que las organizaciones sociales intervienen en los asuntos públicos a partir de documentar y proponer perspectivas de análisis desde la comunidad; que oriente sus principios, ejecución y evaluación. Se realiza a través de la organización y la movilización social focal que contempla acciones como redes sociales, observatorios, campañas educativas, investigaciones e informes, acciones comunicacionales, seguimiento a compromisos estatales y evaluación de los planes de desarrollo.

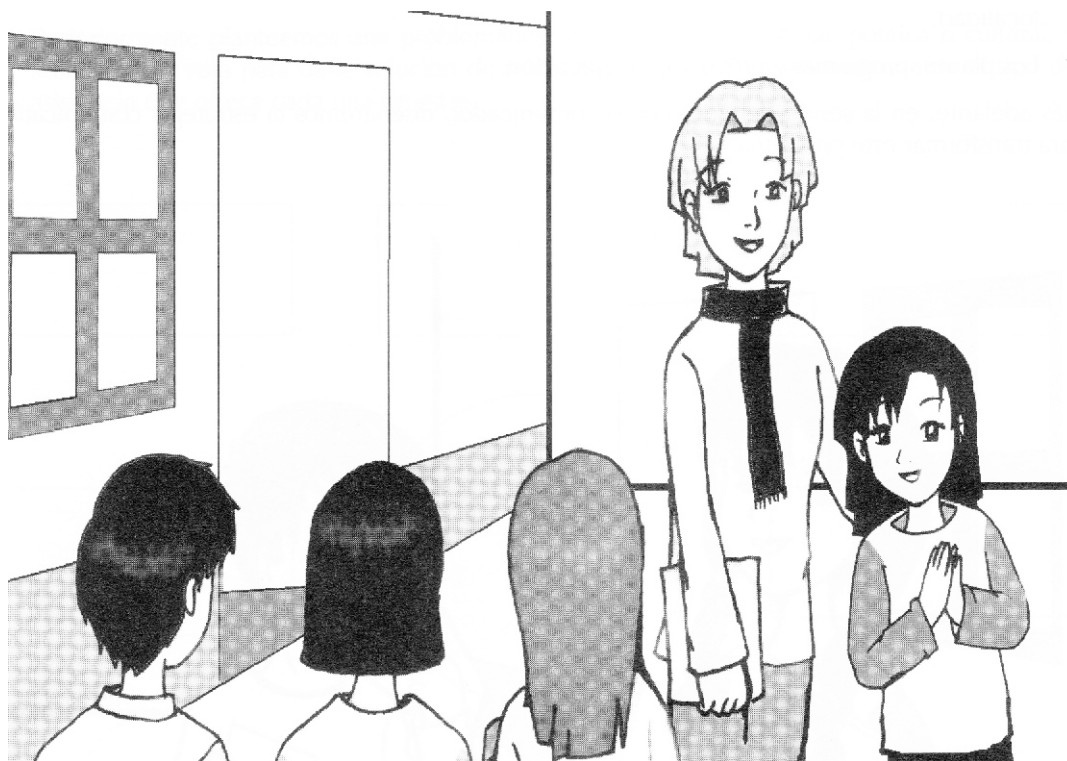




## 3. Negociación de Saberes

### ACTIVIDAD

Si la identidad, la posibilidad de resolver problemas y el desarrollo político-institucional son dimensiones del proyecto comunitario, tome una propuesta central de su organización y explique ¿cómo se desarrollan dichas dimensiones?



## 4. Saber y Hacer

Apoyado en las dimensiones del proyecto comunitario según Bitar (identidad, posibilidad de resolver problemas comunes y desarrollo político-institucional), inicie el diseño de una campaña comunicativa para evaluar la política de infancia (acción de incidencia) en su barrio, localidad o vereda. Tenga en cuenta estos tres elementos:

- ✎ Priorice y describa un problema de la población infantil de su localidad.
- ✎ Determine en la dimensión de identidad de su organización.
- ✎ Que tipo de acciones desarrolla para hacer visibles en la localidad los problemáticas. Identifique las organizaciones sociales e instituciones estatales que abordan el problema en su localidad.
- ✎ Los planes, programas y proyectos en ejecución.

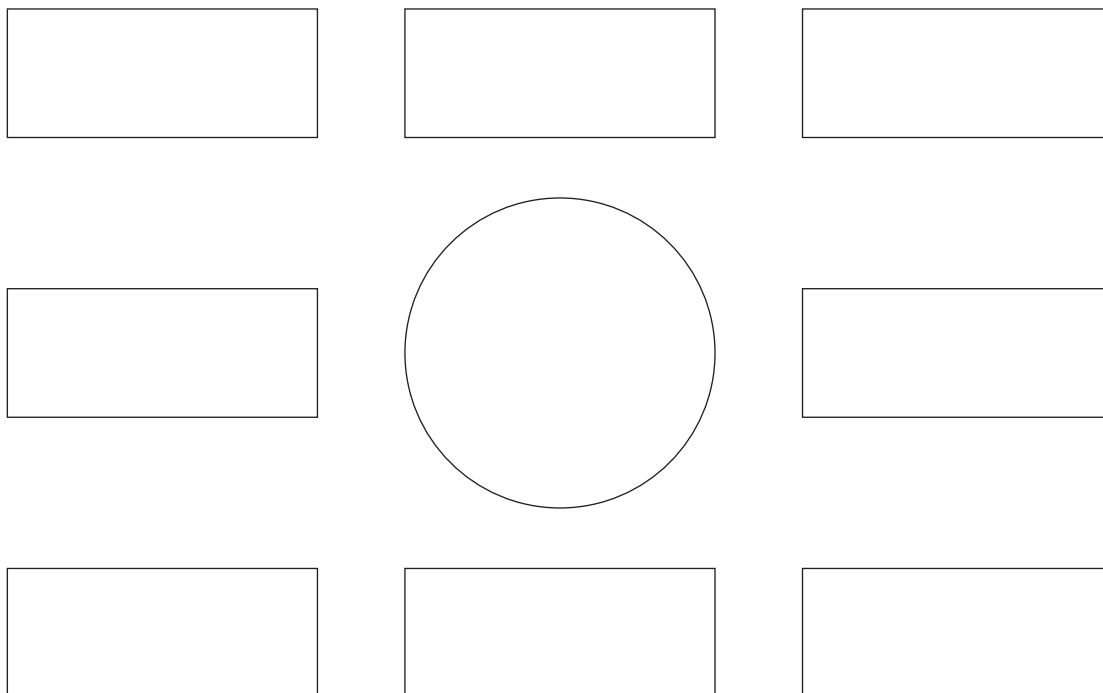
Más adelante, en la sesión del líder como comunicador, diseñaremos la estrategia comunicativa para transformar este problema.



## 5. Compromisos

Revisemos los procesos organizacionales en la comunidad teniendo en cuenta el siguiente gráfico.

1. Ubiquemos en los recuadros las diferentes organizaciones presentes en la comunidad que ofrezcan algún tipo de servicio social o que se constituyan en un sitio de reunión (estatal, no estatal o comunitaria).
2. Utilicemos el color rojo para conectar la comunidad (el círculo) con los cuadros pensando en el grado máximo de interacción; color verde para la interacción media y color azul para las de menor interacción.
3. Si consideramos necesario, agregamos más cuadros.
4. Posteriormente planteemos una problemática de la comunidad, social, política o cultural, y realicemos la ruta para darle solución de manera inmediata. Tengamos en cuenta el tipo de asistencia que ofrece cada una de estas.



## 6. Evaluación

Señale las fortalezas y dificultades de su organización respecto a:

- ✎ Desarrollo personal y liderazgo democrático.
- ✎ Diseño de estrategias que aborden en forma realista problemas y oportunidades locales.
- ✎ Concertación, consenso y cooperación local.



## SESIÓN 3

# EL LÍDER COMUNITARIO COMO INVESTIGADOR

### OBJETIVO

*Reconocer que la investigación debe ser una práctica entre los líderes sociales, que anima la comprensión y solución de los problemas colectivos.*

# 1. Nuestros Saberes

Cuando oímos la palabra “investigar”, nos imaginamos un académico o actividad especializada que emplea procedimientos y herramientas sofisticadas. Tal vez, nuestro barrio o vereda fue visitado por personas que se identifican como “investigadores”, quienes aplican encuestas o pruebas y cuyos resultados nunca sabemos para qué van a servir.

Le proponemos que haga un sondeo entre algunos habitantes acerca de ¿qué es investigar? y ¿cómo es un investigador? Organice las respuestas en un cuadro similar al siguiente:

Nombre del encuestado	¿Qué es investigar?	¿Quiénes son investigadores?
Encuestado 1	Es averiguar con profundidad algo	Los que van a la universidad.
Encuestado 2	Es lo que hacen los científicos en los laboratorios.	Los científicos.
Encuestado 3	Es averiguar algo en las bibliotecas.	Los que están estudiando y los profesores.



## 2. OTROS SABERES

Queremos ofrecer otra manera de ver la investigación como actividad cotidiana que sirve para conocer rigurosamente nuestras propias realidades y transformar aquellas que dificultan el bienestar comunitario. Es decir, una manera de construir conocimiento sobre nuestro contexto, nosotros y nuestras relaciones con otros, para analizar y comprender los factores que inciden en el mismo.

*Conocemos desde lo que ya conocemos*

La manera como nos relacionamos con nuestro contexto está condicionada por la mirada que tenemos de este y de nuestras propias ideas, creencias y visiones, es decir, el modo como abordamos y nos posicionamos sobre cualquier tema (por ejemplo, los jóvenes del barrio). Dicha mirada depende de la interpretación que hagamos de todos estos elementos.

*Conocemos con otros*

Todo conocimiento es siempre colectivo. Los sentidos, intenciones, contenidos y formas de conocer, así parezcan decisiones individuales, están influidos por las comunidades interpretativas a las que pertenecemos: contexto cultural, sector social o laboral.

*Todo conocimiento está orientado por intereses*

Se conoce para resolver algún problema, asumir criterios, tomar decisiones o respaldar alguna acción. También las organizaciones sociales se plantean la necesidad de conocimiento cuando ven que este les es útil para algo inmediato, mediano o a largo plazo. Por ejemplo, las empresas hacen estudios de mercado para mejorar sus ventas; las organizaciones hacen evaluaciones para tomar decisiones y reorientar su acción.

*Conocer es problematizar la realidad*

El nuevo conocimiento es siempre resultado del asombro; ya sea de la inconformidad frente al saber y las creencias establecidas o del cuestionamiento de una realidad que parece natural. Por eso, un conocimiento es significativo cuando surge de una pregunta propia que se convierte en un desafío al intelecto.

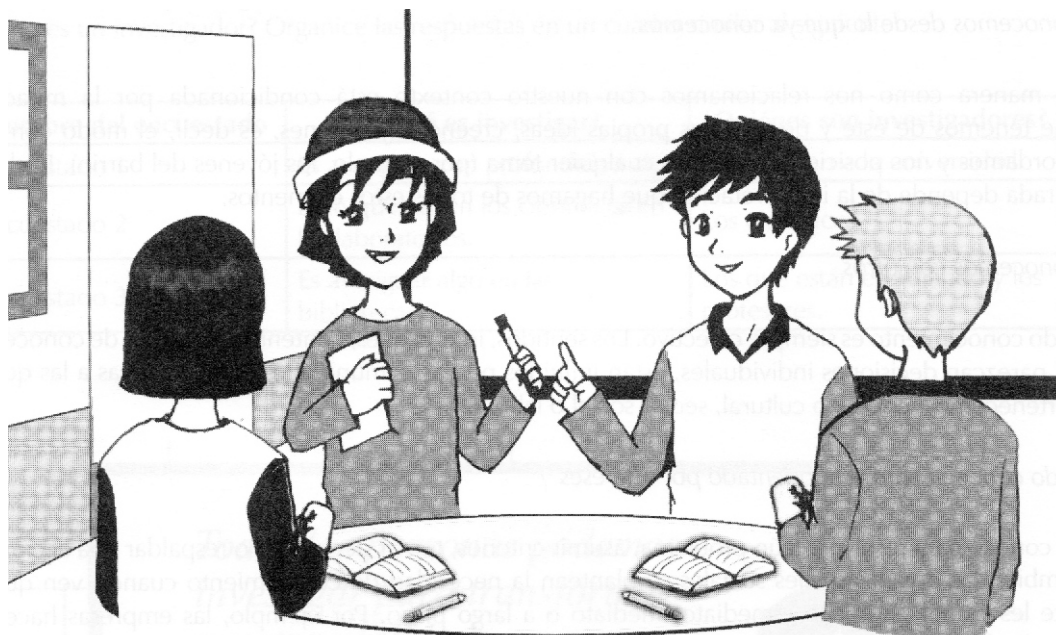
*Conocer bien requiere un proceso sistemático*

El conocimiento cotidiano la mayoría de las veces es espontáneo, se va adquiriendo conforme las necesidades del diario vivir. Así, todos aprendemos a conocer el lugar donde vivimos, adquirimos habilidades básicas para desenvolvernos y nos formamos en valores predominantes en el medio.



Por eso, toda investigación comunitaria debe ser planeada y prever un conjunto de momentos que conduzcan a la producción del conocimiento requerido. Esto no significa que asuma rígidamente dicha secuencia, por el contrario, debe ser flexible y abierta a las contingencias del medio.

Las características de la producción de conocimiento a través de la investigación se ilustrarán a continuación en torno a una modalidad investigativa utilizada en proceso y proyectos comunitario : el diagnóstico participativo.





## 3. Negociación de Saberes

### ¿CÓMO HACER UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO?

Una estrategia para producir conocimiento adecuado es el DIAGNÓSTICO de problemas locales. Es una descripción e interpretación rigurosa de uno o varios problemas de una población, a partir de la cual se pueden decidir acciones para solucionarlos. Cuando se realiza involucrando activamente a la propia población, se le denomina DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO.

Para realizar algún diagnóstico, hay que tener en cuenta:

- ✎ Parte de identificar un problema, bien del reconocimiento de una situación adversa que se quiere cambiar o del surgimiento de nuevas iniciativas que exigen caracterizar la situación sobre la cual se desea actuar.
- ✎ Se apoya en el principio de “comprender para resolver”.
- ✎ Exige dos tareas complementarias: describir bien la situación e interpretarla adecuadamente.
- ✎ Acude a herramientas teóricas y prácticas provenientes de las ciencias sociales.
- ✎ Desemboca en conclusiones prácticas.

Dado que en la vida social interactúan simultáneamente diversas dimensiones (económica, cultural, social, política), coexisten diferentes puntos de vista sobre ella y está moldeada por múltiples causas y azares, el líder social que quiera realizar un diagnóstico debe estar atento a las siguientes recomendaciones:

- ✎ Todo problema tiene un pasado, un presente y un futuro. Por eso, es importante reconocer la trayectoria previa, la situación actual, las tendencias y posibilidades de desenvolvimiento de dicho problema.
- ✎ El problema se manifiesta cuantitativa y cualitativamente. El diagnóstico debe identificar sus dimensiones cuantificables (por ejemplo, el número de personas afectadas, el ingreso de las familias o la cantidad de viviendas sin servicios) como las más cualitativas (las relaciones sociales, las prácticas y las representaciones colectivas y los cambios subjetivos).
- ✎ Una problemática comporta simultáneamente dimensiones objetivas y subjetivas. Por ello, el investigador debe reconocer aquellos factores o elementos materiales del problema (como las prácticas de las instituciones públicas o el estado de las calles) y sus factores o elementos culturales y psicológicos (como las creencias religiosas, las desconfianzas y miedos). No olvidar que esta es una distinción convencional, porque toda práctica está orientada por valores, ideas o sentimientos y toda creencia o actitud se expresa en acciones.
- ✎ El problema se expresa tanto en lo cotidiano como en lo estructural. Es tan importante reconocer como se manifiesta la situación en el diario vivir de la gente (por ejemplo, la pobreza se manifiesta en el rebusque y en la mala alimentación), a la vez que explica sus causas de fondo (en el caso de la pobreza, la desigual distribución del ingreso).

- ✎ El problema se manifiesta en diferentes escalas espaciales. Así el diagnóstico se centre en lo local (un barrio, una vereda, una comuna), su comprensión más profunda implica reconocer sus nexos y expresiones en lo regional y nacional; en muchos casos un problema como el alza de precios de los combustibles está asociado con dinámicas internacionales.
- ✎ Todo problema es asumido y valorado desde diferentes perspectivas. Por ello, el diagnóstico debe ubicarlo en todos los sectores para reconocer confluencias o resistencias a la búsqueda de soluciones. Por ejemplo, para los tenderos del barrio puede ser vista como problema una situación que para los jóvenes no lo es.
- ✎ Finalmente, dado que la realidad diagnosticada es cambiante, su descripción e interpretación debe complementarse y mejorarse, siempre que sea necesario. Una característica de la población detectada en un momento (por ejemplo, la pervivencia de prácticas rurales) puede cambiar con el tiempo.

## PASOS PARA REALIZAR UN DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO

### *Primer paso: identificación del problema*

Hemos insistido en que el punto de partida de todo diagnóstico es la identificación de una situación que desea ser cambiada. Aunque la materia prima de los diagnósticos comunitarios son las percepciones, opiniones y sentimientos de la gente (saberes previos), es necesario llegar acuerdos sobre cuál es la problemática en torno a la cual se va a centrar la atención, ya sea por su urgencia, magnitud o importancia estratégica.

Una vez definida la problemática, hay que delimitarla espacial, temporal y temáticamente; definir dónde y desde cuándo va a considerarse el tema, así como los aspectos en torno a los cuales se va a focalizar la atención, evitan la dispersión inicial, así después se hagan modificaciones. Es recomendable elaborar un escrito con los interrogantes que van a guiar la búsqueda de información; también, pueden establecerse en un esquema visual los elementos que intervienen, explorando las posibles relaciones, causas y consecuencias del problema, a la manera de un mapa mental o representación gráfica.

### *Segundo paso: formación de un equipo promotor*

Para que el diagnóstico o cualquier otra estrategia investigativa sea participativo, debe conformarse un grupo responsable, al que llamaremos equipo promotor del diagnóstico. En algunos casos pueden constituirlo la propia junta o concejo comunal; en otros, un grupo de voluntarios interesados en participar más activamente en el diagnóstico; en todo caso, la participación en él debe ser libre.

Todos los miembros del equipo deben asumir tareas permanentemente y deben reunirse con una periodicidad previamente acordada (por ejemplo, semanalmente). Un grupo sin responsabilidades y que no se encuentre periódicamente deja de existir.

### *Tercer paso: elaboración de un plan diagnóstico*

Una vez identificado el problema y definidas las preguntas que orientarán el diagnóstico, se debe hacer un plan de actividades para caracterizar la situación. Dicho plan exige retomar los acuerdos acerca de las razones que lo justifican y sobre lo que se quiere lograr con el diagnóstico (su sentido y propósitos).

Un buen plan diagnóstico debe responder a los siguientes interrogantes:

- ✎ ¿Por qué es necesario hacer este diagnóstico? (JUSTIFICARLO).
- ✎ ¿Para qué vamos a realizar el diagnóstico? (OBJETIVOS).
- ✎ ¿Cuáles son los aspectos del problema en los que centraremos la atención?
- ✎ ¿Cuáles son las FUENTES más adecuadas para obtener la información sobre dichos aspectos? (archivos, personas, lugares).
- ✎ ¿Cómo vamos a obtener y procesar dicha información? (TÉCNICAS).
- ✎ ¿Quiénes van a asumir la responsabilidad del diagnóstico? (RESPONSABLES Y TAREAS).
- ✎ ¿Con cuántos recursos contamos o requerimos contar para hacer el diagnóstico?
- ✎ ¿En cuánto tiempo y cuándo lo vamos a realizar? (CRONOGRAMA).

Las respuestas a cada una de las preguntas, redactadas en forma clara, constituyen el plan de acción que deben conocer todos los que se van a involucrar. La elaboración de un buen plan no se logra en una sola reunión; supone varias tareas como explicar y comprometer a otras personas, capacitarse en el uso de las técnicas y conseguir recursos (si un plan diagnóstico está bien hecho, hay más posibilidades de obtenerlos).

#### *Cuarto paso: recolección de la información*

Una vez hecho el plan, se debe acudir a las fuentes que nos pueden suministrar la información, empleando las diferentes técnicas que existen para recolectar y producir datos. Las fuentes primarias son las que nos proporcionan información de primera mano, como el testimonio de las personas, los archivos institucionales y de baúl o familiares y la información directa; las fuentes secundarias son los materiales impresos (libros, artículos) que generalmente son consultados a través de la lectura cuidadosa. Aunque más adelante nos detendremos en ellas, algunas de las técnicas más usadas en un diagnóstico son: la consulta documental, la entrevista individual y grupal, la observación, la encuesta y la lluvia de ideas.

Por ejemplo, para el diagnóstico de salud infantil, algunas fuentes pueden ser el archivo del centro de salud, la enfermera del mismo y las madres que acuden a consulta con sus niños y niñas; las técnicas que se pueden emplear serían, en cada caso, la consulta documental, la entrevista y la encuesta.

Para facilitar la recolección de la información, se puede acudir a un cuadro como el siguiente, que visibiliza la coherencia entre las preguntas, las fuentes, las técnicas, los responsables y los tiempos. Cualesquiera que sean las fuentes y técnicas que se empleen, la información obtenida en y a través de ellas siempre debe registrarse; es decir, la información debe escribirse en fichas, diarios de campo o formularios, o también a través de filmaciones, fotografías o cualquier otra forma de "atrapar" los datos para su posterior tratamiento y análisis.

Preguntas	Fuentes	Técnicas	Responsables	Tiempos
¿Cuáles son las enfermedades más frecuentes en los niños?	Historias clínicas del centro de salud	Consulta documental	Luz Garzón	Marzo 2-7
	Madres	Entrevistas	Pedro Manrique	Marzo 9 y 10
2				
3				
4				

El equipo promotor debe acordar la mejor forma de registro, centralizar y ordenar la información que se va recolectando; dicha organización puede hacerse por fuentes (escritas, orales, visuales, diarios de campo, etc.) o por los temas y las preguntas que orientan el diagnóstico (enfermedades, políticas gubernamentales, prácticas de curación, consecuencias, etc.).

*Quinto paso: análisis e interpretación de la información*

La información obtenida por sí misma no responde a las preguntas que orientan el diagnóstico, Para que cumpla tal propósito, debe analizarse e interpretarse. Es decir, debe procesarse y disponerse de tal modo que genere un nuevo conocimiento sobre la problemática diagnosticada. Este quinto paso consiste en procesar los datos y valorarlos para que nos proporcionen nuevas lecturas de la situación y pautas para transformarla.

En primer lugar, las preguntas que orientaron la búsqueda, así como el esquema analítico inicial, son la base para clasificar y relacionar los datos. Por ejemplo, se pueden hacer planillones que agrupen toda la información que obtuvimos sobre un tema, como las prácticas curativas que está empleando la gente para enfrentar las enfermedades infantiles:

**PRÁCTICAS CULTURALES QUE ESTÁN UTILIZANDO PARA ENFRENTAR ENFERMEDADES**

“A los recién nacidos, les ponemos el azabache para protegerlos de todo mal”

“Cuando les da fiebre, le ponemos una velita al Divino Niño”

“El sobandero del barrio nos ayudó con el muchachito que estaba descuajado”

“Menos mal que en la huerta tenemos hierbas para el dolor de tripa”

También se pueden hacer matrices (cuadros de doble entrada) que reúnan información sobre uno o más aspectos y se presten para hacer comparaciones, como, por ejemplo, las diferentes formas de conseguir públicos en un barrio:

SERVICIO PÚBLICO \ FORMA DE CONSECUCCIÓN	Trámite formal ante la empresa	A través de ayuda de un político	Trabajo comunitario	Presión mediante movilización	Comentario
Acueducto					
Alcantarillado					
Energía Eléctrica					
Transporte					

Una vez ordenada, clasificada y analizada toda la información, nos podemos hacer una idea de conjunto de los nuevos hallazgos obtenidos con el diagnóstico. Podemos reconocer y describir, con respaldo en la información, magnitudes y distribución espacial y temporal del problema, similitudes, diferencias, tendencias, tipologías, etc. Por ejemplo, ya podemos hacer afirmaciones como las siguientes: “las familias de origen campesino y con menos recursos económicos son las que más acuden a prácticas medicinales tradicionales” o “los servicios públicos en el barrio generalmente se obtuvieron combinando la autoayuda comunitaria con la mediación de los políticos locales”.

Luego del análisis descriptivo del qué y cómo, se procede a la interpretación de los porqués de lo que se encontró; es decir, a la explicación y comprensión de los factores, influencias, tensiones, mediaciones y sentidos que la constituyen. Ello puede hacerse desde diferentes claves de lectura, como, por ejemplo, relacionar las incidencias del contexto y la coyuntura local regional en la configuración de la problemática, tratar de comprender dicha problemática desde los sistemas y prácticas culturales de la población o en el mejor de los casos articular varias perspectivas de interpretación.

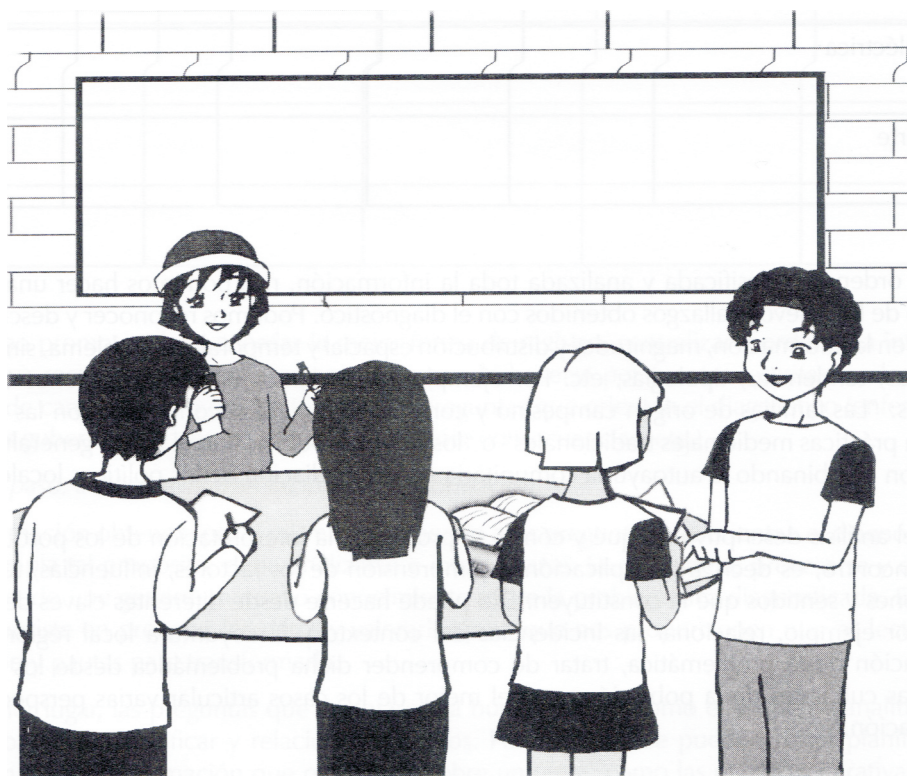
El resultado de este paso es una visión de conjunto de la problemática estudiada, que, a la vez que la describe y la interpreta, aporta elementos de juicio para tomar decisiones y generar acciones acertadas.

#### *Sexto paso: socializar los resultados*

Terminado el diagnóstico, llega el momento de comunicarlo y discutirlo con la población interesada, para decidir con ella que se va a hacer respecto del problema estudiado. Para la socialización, se pueden hacer actividades como las siguientes:

- ✍ Producir materiales educativos que comuniquen de manera sencilla los resultados del diagnóstico y que animen a la gente a participar en su discusión y en la toma de decisiones. Por ejemplo, un boletín, unas diapositivas o unas carteleras.
- ✍ Realizar eventos de socialización para reconstruir el proceso vivido, explicar y discutir con los interesados los resultados del diagnóstico y acordar conclusiones y recomendaciones. Pueden ser reuniones, foros o talleres de trabajo.

- ✎ Tomar decisiones frente a lo encontrado y en función de los propósitos que motivaron a realizar el diagnóstico. Es la hora de responder a la pregunta: ¿qué vamos a hacer frente al problema diagnosticado?



## 4. Saber y Hacer

Finalizamos esta sesión presentando algunas técnicas que pueden ser empleadas para la recolección y organización de la información, ya sea en un diagnóstico o en cualquier otra modalidad investigativa como una evaluación, Una sistematización de experiencias o una investigación participativa. Recomendamos ir realizando ejercicios prácticos en función del compromiso sugerido al final: la realización del diagnóstico de una problemática relevante en su organización o en la población con la que trabaja (barrio, vereda o grupo poblacional).

### LA ENTREVISTA

Tal vez es la técnica que con más frecuencia se utiliza en investigaciones comunitarias. Es una conversación orientada por el investigador entorno a una temática relevante para una investigación. Una persona puede ser fuente para muchas investigaciones y temas; por ello, es necesario que el investigador defina con claridad a quienes va a entrevistar y prepare un cuestionario con las preguntas más adecuadas según el propósito de la entrevista.

Las preguntas pueden apuntar a reconocer lo que una persona sabe o recuerda sobre un hecho (por ejemplo, ¿cuáles fueron las primeras familias que llegaron al barrio) o estar orientadas a saber su opinión o valoración sobre un hecho (por ejemplo, ¿porqué cree usted que la gente no acude a los juzgados a resolver sus conflictos?). También pueden ser cerradas, cuando sólo buscan que se responda sí o no (por ejemplo, ¿tiene usted hijos?), o pueden ser abiertas, cuando se espera una respuesta amplia (por ejemplo, ¿cuál cree usted que es el principal problema de la vereda?).

La entrevista también puede ser colectiva, cuando los entrevistados o los entrevistadores son más de uno. En este caso, también hay que planear previamente el punteo de preguntas, abiertos a que la conversación tome rumbos inusitados o se generen controversias; si ello sucede, no es un problema, sino un aspecto que debe ser analizado, pues una conversación grupal evidencia las relaciones de poder y las rutinas conversacionales preexistentes.

### LA OBSERVACIÓN Y EL DIARIO DE CAMPO

En algunas investigaciones, la información puede provenir de las anotaciones del investigador a partir de su presencia directa en un hecho o situación. Como todo testigo de un hecho, el investigador está condicionado por su situación y papel dentro de la situación, por los alcances y limitaciones de sus sentidos y por sus propias valoraciones y filtros culturales.

Reconocer la relatividad de toda observación y registro no invalida como fuente y técnica investigativa; la observación cuidadosa y el registro sistemático de espacios, interacciones humanas, acontecimientos y procesos sociales se plasman en descripciones y narraciones detalladas que luego son usadas como datos valiosos que nos proporcionan otras técnicas como la entrevista, a través de los cuales se puede comprender mejor una temática. Por ejemplo, los tipos de relaciones que se establecen entre los diferentes grupos poblacionales del barrio (jóvenes y adultos, mujeres y hombre, líderes y bases) se pueden apreciar mejor a través de la observación de eventos específicos a partir de un cuestionario.



## LA ENCUESTA

Para la realización de algunos estudios en los que se quiere establecer magnitudes de un problema o determinar tendencias en las valoraciones que tiene una población amplia frente a un tema, es común acudir a encuestas. Esta es una técnica que emplea formularios con una serie de preguntas similares que son aplicados a grandes cantidades de personas.

En una encuesta se puede hacer el mismo tipo de preguntas que en una entrevista, pero se tiende a evitar preguntas abiertas, con predominio de las cerradas y otras semiabiertas. Las posibilidades de respuesta pueden ser de opinión múltiple.

Por ejemplo, cuando preguntamos:

¿Pertenece usted a alguna organización comunitaria? SI  NO

O se deja un espacio para una respuesta corta, por ejemplo:

¿Cuáles son las responsabilidades dentro de la organización?

---

---

---

Una decisión importante al realizar una encuesta es si se le aplica a toda una población o a una selección de ella. Cuando el número de personas de la organización o de la población es pequeña y de fácil acceso (por ejemplo, los estudiantes de una escuela), es posible encuestar a todos o, según el tema, a un miembro de cada familia,. Cuando es imposible entrevistar a toda la población, se debe hacer una muestra representativa. La selección de dicha población se puede hacer con base en tres criterios:

El grupo debe estar formado por personas de los sectores más representativos de la población y temática. Por ejemplo, los adultos mayores, los adultos y los jóvenes.

El grupo debe tener los mismos porcentajes de dichos sectores que en la población total. Por ejemplo, si en un barrio hay 56% de mujeres y 44% de hombres, los encuestados pueden ser 28 y 22 ó 14 y 11, respectivamente.

El número de entrevistados debe ser, por lo menos, el 10% de la población.

Es aleatoria (por sorteo); no debe concentrarse en una sola área o grupo poblacional; por ejemplo, no puedo encuestar únicamente a mis amigos y conocidos.



## 5. Compromisos

Diseñe un sondeo informal sobre cuál podría ser la situación o realidad para diagnosticar y esboce un plan de trabajo conforme a las indicaciones planteadas en la unidad.



## 6. Evaluación

Con base en los conocimientos adquiridos en esta unidad, le sugerimos que explore con otros compañeros la posibilidad de realizar un diagnóstico de una problemática de su organización o comunidad poblacional.

Situación que se va a investigar:

<b>Pasos del diagnóstico participativo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Técnicas</b>



## SESIÓN 4

# LA ORGANIZACIÓN COMO ESPACIO EDUCATIVO Y EL LÍDER COMO EDUCADOR

### OBJETIVO

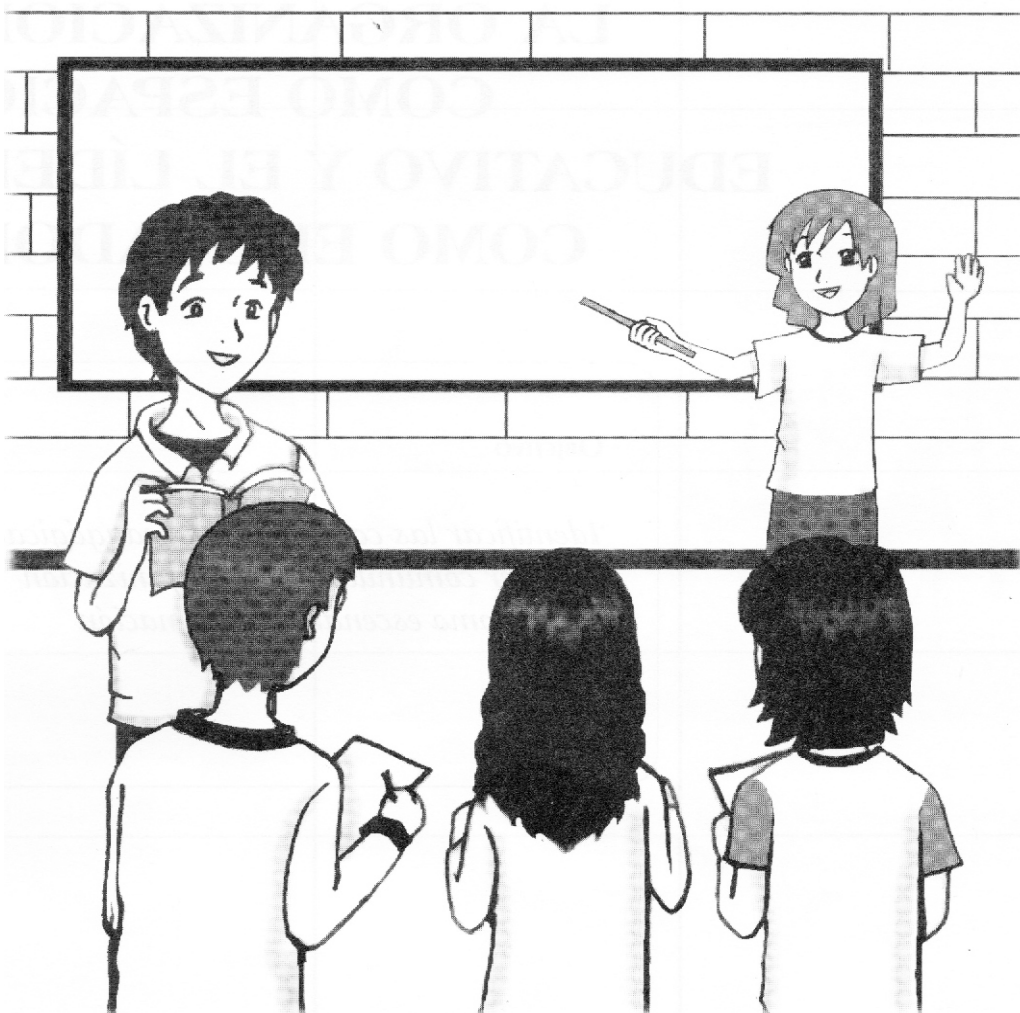
*Identificar las competencias pedagógicas del líder comunitario y la organización social como escenario de formación.*

# 1. Nuestros Saberes

Las organizaciones sociales y juntas de acción comunal son concebidas por sus miembros como escenarios educativos. Si preguntamos a uno de ellos por su formación, sin duda mencionará su experiencia escolar, algunos cursos o personas que incidieron en su vida; pero será en la organización comunitaria donde encontrará las mayores fuentes de su información teórica y práctica.

## ACTIVIDAD

En un gráfico plantee qué aprendizajes han incidido en lo que es como persona y líder comunitario. Discúptalo en grupo o identifique de qué manera los resultados obedecen al plan formativo de la organización.



## 2. Otros Saberes

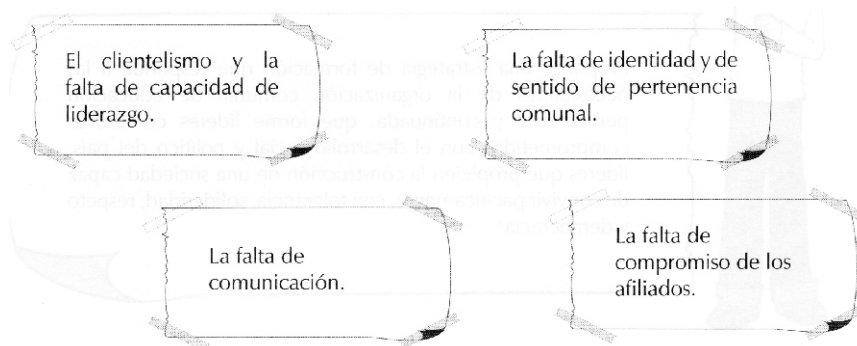
Las organizaciones comunitarias son formas colectivas que buscan mejorar la calidad de vida de los (as) pobladores (as); y en esta búsqueda establecen acuerdos, intereses y formas de hacer las cosas, de manera consciente e inconsciente, es decir; construyen sentidos comunitarios.<sup>7</sup>

Algunos líderes comunales consideran que la organización comunal:

Es una forma organizada de la sociedad civil popular que busca mejores condiciones de vida de la población que representa, a través de los procesos coherentes, como núcleo fundamental para el desarrollo.

Une y es esperanza de una comunidad, Hay capacidad de trabajo y talento humano. En algunos lugares tiene cierta legitimidad en contribuir a la seguridad local, barrial y veredal. Es solidaria en algunos problemas, como la muerte de algún miembro de la comunidad. Es un espacio de encuentro.

La opción por lo humano y la calidad de vida digna hace que dentro de los procesos comunitarios se desarrollen actividades que forman a sus miembros en valores, actitudes, práctica y conocimientos, modelando personas con liderazgos democráticos, solidarios, incluyentes y proactivos. Sin embargo, no todas las personas que participan en la acción comunal representan estos valores, hoy las organizaciones son debilitadas por<sup>8</sup>



7 Taller con la organización comunal. Villeta, 1° al 3 de Mayo de 2005.

8 Ibídem

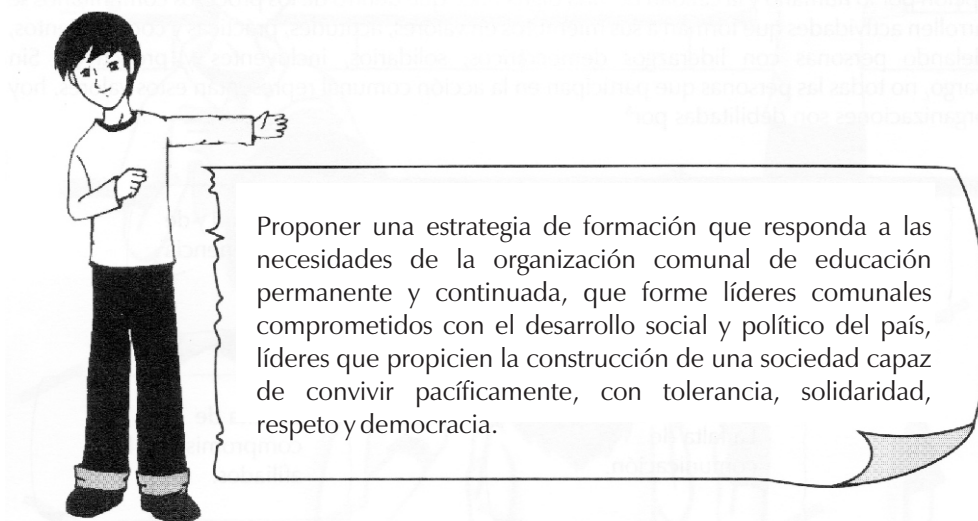
Si la organización es un espacio formativo, ¿por qué se presentan actitudes como el clientelismo o la falta de identidad comunal?

La educación es un proceso social no planificado, que permiten que las sociedades se reproduzcan o transformen a través de la enseñanza de valores, pautas de comportamiento, maneras de hacer las cosas, es decir, de la transmisión de formas de comprender el mundo. Los procesos educativos se realizan en todas las esferas del mundo social, por esta razón se mencionan, la familia, la escuela, grupos de padres, fábrica e iglesia como espacios de socialización.

En las organizaciones sociales los espacios formativos son formales y no formales, dado que se considera que aprendemos en todos los procesos y momentos de nuestra vida, si asumimos de manera reflexiva nuestra experiencia. Las reuniones de planeación y evaluación, los talleres y capacitaciones a las que asistimos, los eventos de celebración comunitaria son claramente establecidos por su fuerza educativa. Sin embargo, aprendemos también en la vida cotidiana, mientras jugamos, conversamos o preparamos el lugar para una reunión. Participar de una organización comunitaria implica un cambio en los valores, representaciones, saberes, configuración de necesidades y proyectos, en donde las personas participantes se transforman y a la vez forman a otros y a otras, a través de prácticas que reflejan los aprendizajes, valores y expectativas vitales dentro y fuera de la organización.

El carácter educativo que tiene la organización y la urgencia de formar líderes que fortalezcan la acción social exigen concretar un proyecto formativo que atienda a los fines comunitarios de la acción comunal, sus principios, valores y cualificación de sus prácticas políticas, educativas, productivas y culturales,

Dado que la educación es un proceso no metódico, surge la pedagogía como reflexión sobre las prácticas educativas, que de manera sistemática muestra a las organizaciones los avances, dificultades y retos en la formación de sus integrantes, de las comunidades y, en últimas, en la concreción de su apuesta política por los sectores populares. En este sentido, el proyecto pedagógico de la acción comunal debe:

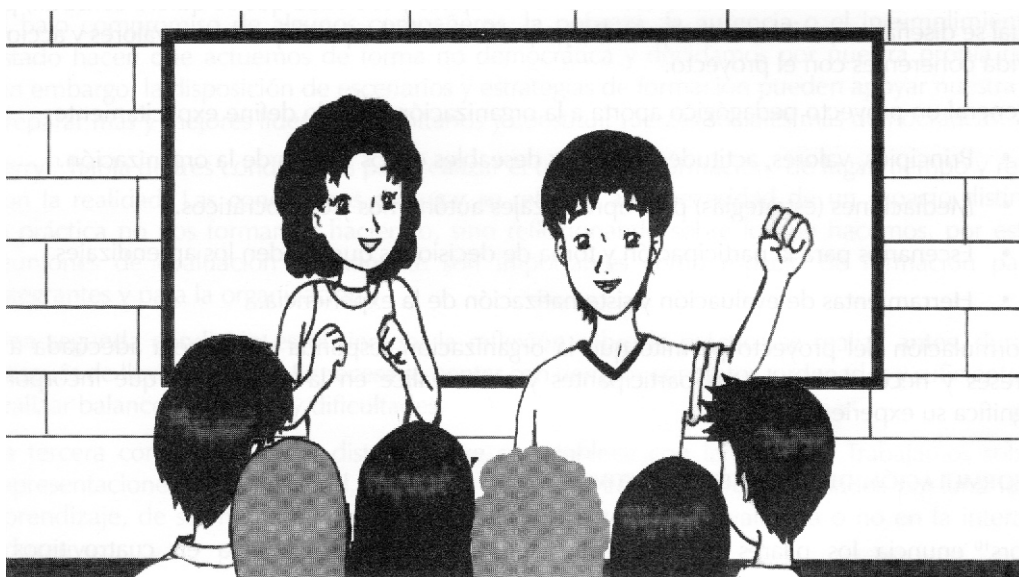


Proponer una estrategia de formación que responda a las necesidades de la organización comunal de educación permanente y continuada, que forme líderes comunales comprometidos con el desarrollo social y político del país, líderes que propicien la construcción de una sociedad capaz de convivir pacíficamente, con tolerancia, solidaridad, respeto y democracia.

9 BRAVO C, Noel. Pedagogía para la formación y capacitación comunal. Ponencia en el taller de Villeta, realizado del 1° al 3 de Mayo de 2005.

## ACTIVIDAD

Si afirmamos que el proyecto pedagógico debe orientarse por los fines de la organización, entonces, le sugerimos que revise las actividades educativas que realiza la organización y analice los valores, principios, conocimientos y prácticas que forma en los participantes. Haga un listado con las estrategias de formación. Para el ejercicio, realice entrevistas, revise los planes de formación, las actas, las fotografías y otros documentos que considere útiles.





## 3. Negociación de Saberes

### ¿QUE ES UN PROYECTO PEDAGÓGICO COMUNITARIO?

Un proyecto pedagógico es un acuerdo en el horizonte de sentido y disposición de prácticas para alcanzarlo. El horizonte se relaciona con la idea de sujetos y sociedad que se quiere construir, para lo cual se diseñan experiencias de aprendizaje que formen a los participantes en valores y acciones de vida coherentes con el proyecto.

En general un proyecto pedagógico aporta a la organización cuando define explícitamente:

- Principios, valores, actitudes y saberes deseables en los sujetos de la organización.
- Mediaciones (estrategias) para aprendizajes autónomos y democráticos.
- Escenarios para la participación y toma de decisiones que validen los aprendizajes.
- Herramientas de evaluación y sistematización de la experiencia.

La formulación del proyecto permite que la organización responda de manera adecuada a los intereses y necesidades de sus participantes y actualice en la medida en que incorpora y resignifica su experiencia.

#### LA FORMULACIÓN DE LOS FINES EDUCATIVOS

Delors<sup>10</sup> enuncia los pilares de una educación a lo largo de la vida en cuatro tipos de aprendizaje:

*El aprender a ser* plantea la integralidad del ser humano respecto a las diversas dimensiones que lo constituyen: afectiva, emocional, cognitiva, espiritual y social.

*El aprender a aprender como medio y fin.* implica promover la comprensión del entorno, la curiosidad intelectual, el sentido crítico y la autonomía de juicio.

El aprender a aprender debe incluir a la vez el desarrollo de la atención, la memoria y el pensamiento; la atención necesaria para el proceso de descubrimiento requiere permanencia y profundidad en la información; el pensamiento hacia la articulación entre lo concreto y lo abstracto y en la combinación de los dos métodos: inductivo y deductivo.

En *el aprender a hacer* existe una relación esencial con el aprender a conocer; el primero ofrece la teoría y el contexto para orientar a las personas sobre la resolución de problemas de la vida cotidiana e innovaciones que mejoren la calidad de vida.

*Aprender a vivir juntos - aprender a vivir con los demás.* Interactuar con el otro, lograr objetivos comunes, conocimiento de los demás, de sus culturas y espiritualidad. Respecto a la diversidad, búsqueda de la igualdad en la diferencia y defensa de la democracia.

10 DELORS, J. La educación encierra un tesoro.



## 4. Saber y Hacer

### LAS ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN

La pedagogía busca aminorar la distancia entre el decir y el hacer. Muchas veces es difícil actuar de manera coherente con nuestros principios; el arduo trabajo comunitario; la sensación de soledad, el bajo compromiso de algunos compañeros, la pobreza, la ausencia o el incumplimiento del Estado hacen que actuemos de forma no democrática y decidamos por nuestra propia cuenta. Sin embargo, la disposición de escenarios y estrategias de formación pueden apoyar nuestra labor, preparar más y mejores líderes comunitarios y constituir fuerzas sociales más democráticas.





Ferry<sup>11</sup> habla de tres condiciones para realizar el trabajo de formación: de lugar, tiempo y relación con la realidad. Las condiciones de lugar se refieren a la necesidad de un espacio distinto de la práctica no nos formamos haciendo, sino reflexionando sobre lo que hacemos, por esto, las reuniones de evaluación permanente son importantes como espacio de formación para los integrantes y para la organización.

Una segunda condición es el tiempo, la reflexión sobre la práctica se realiza antes, durante y después de llevada a cabo. Es necesario contar con tiempos concretos, ordenados y suficientes para realizar balances de logros y dificultades.

La tercera condición es una distancia que se establece con la realidad. Trabajamos sobre las representaciones de la realidad, acudimos a diseños educativos determinados por una idea de aprendizaje, de ser humano, de educador, de proyecto, que es validada o no en la interacción educativa.

### CRITERIOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS<sup>12</sup>

Una estrategia es una propuesta de acción, la decisión por un camino o recorrido que garantice la consecución de nuestros fines. Decidir el uso de una u otra estrategia no es un asunto operativo o técnico; es la condición práctica de desarrollo de la propuesta formativa. En general, se debe tener en cuenta que promuevan:

-  La centralidad de la persona como ser integral, con dignidad y autonomía.
-  Aprendizajes significativos, es decir, que sean incorporados a nuestros sentimientos, emociones y formas de actuar.
-  La enseñanza de aprender a aprender.
-  El diálogo como relación igualitaria y de aprendizaje.

11 FERRY, Gilles. El trayecto de la formación. México: Paidós, 1990.

12 Este apartado se basa en el documento: MUJICA, Rosa María: La metodología de la educación en derechos humanos. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2002.

- ✎ La criticidad.
- ✎ La expresión y desarrollo de afectos y sentimientos.

## EL EDUCADOR COMUNITARIO

Si los procesos educativos constituyen maneras de leer y transformar la realidad, los líderes comunitarios tienen como principal exigencia el ser agente s educativos transformativos, es decir, gestores de conocimiento social. Se considera que esta capacidad se expresa en<sup>13</sup>

Enseñar y transmitir herramientas de pedagogía social.

Ser un facilitador de procesos que busca y encuentra mil soluciones a cada problema. Que interpreta los sentimientos y necesidades de la comunidad y actúa en su nombre.

Que posee un a capacidad crítica, sea solidario y promotor de procesos de acercamiento a la gente del común. Que concientice sobre los derechos y deberes de la sociedad civil al Estado.

Lo anterior expresa las capacidades, valores y conductas esperadas de los educadores y educadoras comunitarias. No sobra enfatizar que, sin un proyecto organizativo claro y comprometido con el cambio social, estas no son más que actividades fragmentadas y con bajo impacto en los(as) pobladores(as).

## LAS COMPETENCIAS DE UN EDUCADOR COMUNITARIO<sup>14</sup>

¿Qué debe saber y hacer un educador comunitario? Pensemos en nuestra experiencia y las características de los educadores y educadoras que han dejado huella en nuestras prácticas.

Zabalza<sup>14</sup> menciona tres competencias principales: el diseño de la práctica educativa, la facilitación o mediación del aprendizaje y la evaluación de la práctica. Veamos:

13 Taller realizado en Villeta del 1° al 3 de Mayo de 2005.

14 En esta sesión desarrollamos las competencias más relacionadas con el aprendizaje. Los roles como comunicador, gestor o investigador se presentan en otras sesiones.

15 ZABALZA, Miguel A. Diseño y desarrollo curricular. Madrid: 7ª ed., 1997

*Actividad de diseño:* se refiere a la planificación del proceso educativo. Es concretar los fines de la organización, planificar los contenidos y actividades de manera lógica, en una secuencia que tenga en cuenta la construcción propia de las temáticas que sea gradual de acuerdo con el proceso individual de conocimiento de los participantes.

En cualquier proceso de planificación debe tenerse en cuenta:

- La expresión de una finalidad coherente con los fines del proyecto de la organización
- El conjunto de conocimientos, actitudes y valores, así como las justificación sobre coherencia con los fines del proyecto educativo.
- Una serie de actividades de manera gradual constituyen el aprendizaje a través de experiencias concretas de resolución de problemas de la vida cotidiana.
- Instrumentos de seguimiento y evaluación personal y colectiva sobre los aprendizajes, que recojan logros, dificultades y aspectos por mejorar.

*Mediación del aprendizaje:* implica adecuar escenarios de aprendizaje colectivo que fortalezcan el pensamiento crítico y la solidaridad de los participantes. En esta selección deben contemplarse estrategias que cualifiquen la apropiación de contenidos conceptuales, actitudinales y de procedimientos o maneras de hacer. Garantizar el equilibrio entre estos aprendizajes permite un conocimiento integral y transformador.

La apropiación de contenidos conceptuales, hechos o nociones se fortalece con el uso de mapas conceptuales, esquemas clasificatorios o mapas argumentativos. El aprendizaje procedimental -saber hacer- requiere de manera especial la clasificación de la meta que se quiere lograr y hacer explícita la secuencia de acciones por realizar: apropiación de datos relevantes sobre la tarea, actuación o ejecución del procedimiento, automatización del procedimiento, perfeccionamiento. El aprendizaje actitudinal -saber hacer- se apoya en estrategias de carácter participativo, reflexivo y argumentativo. Son propicias las técnicas de clarificación de valores, dilemas, estudios de caso, comprensión y escritura crítica de textos, actividades cooperativas y desarrollo de habilidades sociales.

De igual manera, se incorporan estrategias lúdicas, dada su pertinencia para generar integración grupal, empatía, confianza, inventiva y activación de la expresión; estas características representan un aporte para el reconocimiento de los otros como iguales y de sí mismo como parte de un colectivo.

La evaluación del aprendizaje: responde a los principios y valores del proyecto comunitario. Nos apoyamos en el objetivo formulado, en los resultados de las actividades realizadas, los testimonios de los participantes, el cambio de actitudes y la resolución de situaciones.

La evaluación se construye de manera paralela al diseño de la propuesta pedagógica, retroalimenta a quien aprende y a quien enseña y en esta medida permite reorientar los procesos de enseñanza y aprendizaje. En correspondencia con la propuesta pedagógica, la evaluación se estructura desde los siguientes parámetros:

*Integral:* se centra en la valoración de los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales.

*Continua:* atiende los distintos momentos del programa realizado, implica la valoración inicial, durante el proceso (formativa) y al final del mismo (sumativa).

- ✍ *Participativa*: basada en el diálogo y la reflexión
- ✍ *Coherente con la metodología de enseñanza*: la evaluación y la enseñanza, en la medida en que se asumen como procesos relacionados e integrados, pueden compartir momentos, estrategias y técnicas que hacen de la práctica evaluativa un proceso con sentido para el proceso de aprendizaje.

## HERRAMIENTAS PARA LA EDUCACIÓN COMUNITARIA

Reconociendo la importancia del uso de técnicas en la consecución de los fines pedagógicos de la organización, sugerimos algunas técnicas, no sin antes presentar las siguientes sugerencias para su uso:

- ✍ Defina claramente el objetivo que quiere lograr.
- ✍ Conozca las características del grupo con el que se va a trabajar
- ✍ Seleccione la técnica que más se adecua al tema, al grupo y a los objetivos.
- ✍ Calcule el tiempo del que dispone.
- ✍ Determine las preguntas que va a formular en el análisis posterior.

El siguiente cuadro recoge algunas técnicas que pueden ser utilizadas por los educadores comunitarios<sup>16</sup>:

Objetivos	Enunciados que establecen condiciones, tipo de actividad y forma de evaluación del aprendizaje. Apoya la generación de expectativas.
Señalizaciones	Señalamientos que se hacen en un texto o en la situación de enseñanza para enfatizar u organizar elementos relevantes del contenido por aprender.
Ilustraciones	Representaciones visuales de objetos o situaciones sobre un tema específico.
Resumen	Síntesis y Abstracción de la información relevante. Enfatizan conceptos clave, principios y argumento central.
Preguntas intercaladas	Preguntas insertadas en la situación de enseñanza o en un texto. Mantienen la atención y favorecen la práctica, la retención y la obtención de información relevante.
Organizadores gráficos	Representaciones visuales de conceptos, explicaciones o patrones de información. Cuadros sinópticos.
Organizadores previos	Información de tipo introductorio y contextual. Tienden un puente cognitivo entre la información nueva y la previa.
Mapas y redes conceptuales	Representaciones gráficas de esquemas de conocimiento que indican conceptos, proposiciones y explicaciones.
Analogías	Proposiciones que indican que una cosa o evento (concreto y familiar) es semejante a otro (desconocido, abstracto y complejo).

16 Tomado de DIAZ, F. y otros. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Bogotá: McGraw Hill, p. 142

## 5. Compromisos

A continuación, diseñe un taller para un evento de capacitación; apóyese en el siguiente proceso:

### OBJETIVO GENERAL

Presenta las capacidades que se pretende generar, los contenidos que se van a abordar y el nivel de logro esperado. Definir, desde el objetivo, el nivel de logro me permite estructurar la evaluación del proceso formativo.

OBJETIVO DEL TALLER		
CAPACIDAD habilidad o destreza	CONTENIDO Temáticas involucradas	NIVEL DE LOGRO Desempeño alcanzado

Implica la clarificación de la estructura y secuencia en el manejo de las temáticas. Esta puede ser considerada a partir de diferentes criterios: ir de lo general a lo particular; iniciar desde lo que les es próximo y conocido a los participantes y el nivel de experiencia de la población frente al tema.

Se parte entonces de la definición de los contenidos, para luego pasar a la definición de los subtemas que los componen.

### ACTIVIDADES

Plantean de manera secuencial las acciones apoyadas en técnicas que permitirán el aprendizaje. Vincula los momentos de exploración de saberes, aporte conceptual, reestructuración de los saberes de los participantes y evaluación. (En la *Guía del facilitador* se presentan técnicas en las que se puede apoyar).

Es importante que las actividades retomen los momentos metodológicos planteados en las guías, de manera que se reconozcan las experiencias individuales sobre el tema y la construcción colectiva de saber.

### EVALUACION

En el diseño del taller se establecen los niveles de logro, es decir, la manera en que reconoceremos el aprendizaje del grupo. No olvide que además del conocimiento o apropiación conceptual del tema tienen relevancia las actitudes y maneras de saber hacer, construidas durante el taller.

## 6. Evaluación

Si afirmamos que el proyecto pedagógico debe orientarse por los fines de la organización, entonces, le sugerimos que revise las actividades educativas que realiza la organización y analice los valores, principios, conocimientos y práctica que forma en los participantes. Haga un listado con las estrategias de formación. Para el ejercicio realice entrevistas, revise los planes de formación, las actas, las fotografías y otros documentos que considere útiles.



## SESIÓN 5

# COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

### OBJETIVO

*Analizar de manera crítica el enfoque comunicativo de la organización y proponer herramientas para su cualificación*

# 1. NUESTROS SABERES

*En el actual escenario de información y comunicación existe un repertorio de organizaciones comunitarias que promueven procesos comunicativos orientados a reflexionar sobre sus relaciones internas, actividades y prácticas sociales, con el propósito de comprender cómo los sujetos interpretan el contexto y qué alternativas de cambios proponen.*

*Esta tendencia reconoce que el centro del proceso comunicativo son las relaciones sociales en las que está inserta la organización, es decir, las mediaciones comunicativas a partir de las cuales los sujetos comprenden el mundo, se comunican y expresan. Así, la reflexión sobre su comunicación deja de ser meramente instrumental y se convierte en una cuestión que nos permite valorarla como capacidad de relación, creación de vínculos y construcción de sentido. En consecuencia, deseamos reflexionar sobre la posibilidad formativa de la comunicación en las organizaciones comunitarias.*

El primer paso para entender la comunicación y su importancia en la organización comunitaria es relacionarla con sus antecedentes históricos, los objetivos que proponía, la participación de sus miembros o comunidades, los usos que la organización establecía de lo comunicativo. Una mirada a sus enseñanzas nos advierte acerca de los cambios y posibilidades en el contexto actual. Veamos:

## ACTIVIDAD

Conforme un grupo de trabajo con personas clave de su comunidad, miembros fundadores y actuales de su organización. Analice algunos elementos centrales que configuren un diagnóstico sobre las propuestas, prácticas y acciones comunicativas adelantadas por la organización. Para ello, aborde las siguientes preguntas:

¿Cuáles fueron o son los puntos de partida de la comunicación (interés cultural, social, político, educativo, colectivo, personal) y los cambios vividos en su organización?

¿Qué propósitos se fijó la propuesta comunicativa? ¿Encuentra demasiados cambios con respecto a lo que hoy proponen?

¿A quiénes se ha considerado los destinatarios de la propuesta comunicativa desarrollada por su organización?

¿Mediante qué contenidos han pretendido cambiar o fortalecer las maneras de comunicación interpersonal, relaciones, hábitos, rutinas de sus asociados o incidir en las representaciones sociales de las personas no vinculadas a la organización?

¿A través de cuáles procedimientos han intentado el cambio? ¿Informar; formar en valores, ideas, procedimientos? Explique. ¿Qué mecanismos exigen para comunicar?

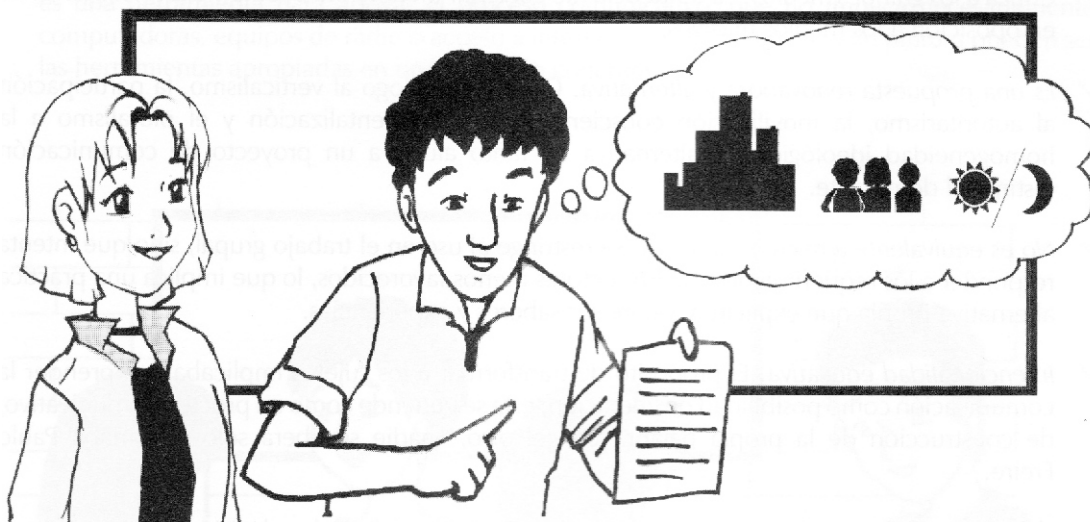
¿Cómo realizan una estrategia o acción comunicativa?



## 2. Otros Saberes

La discusión previa nos muestra los diferentes “rostros” de la comunicación en su organización, muchos de ellos distintos o iguales a los actuales. En ellos se concentra parte del “saber” organizativo: referentes comunicativos, formativos, metodológicos, ideológicos y políticos.

A continuación le invitamos a que establezca una relación entre los saberes activados por los interrogantes y el siguiente texto: Rasgos de la comunicación comunitaria; para ello, desarrolle el cuadro comparativo que se encuentra al final de esta lectura.



## 3. Negociación de Saberes

### RASGOS DE LA COMUNICACIÓN COMUNITARIA

En la década de los 80 asistimos a una nutrida variedad de prácticas comunicativas comunitarias consistentes en intercambios de mensajes (informaciones, expresiones) que realizaba la comunidad en su tarea de constituirse como sujeto histórico. Las iniciativas eran desarrolladas por líderes y organizaciones interesadas en satisfacer los intereses y motivaciones de las personas que vivían en situaciones de exclusión o marginación. Entre las “caras” más significativas de esta comunicación destacamos:

- ✎ *Las comunidades son participantes de una experiencia comunicativa colectiva.* Consiste en la reflexión de los sujetos sobre sí y el entorno que construyen.
- ✎ *Crítica a los grandes medios.* La tendencia fue construir un horizonte comunicativo comunitario en oposición a los medios masivos.
- ✎ *Es una propuesta renovadora y alternativa.* Opone el diálogo al verticalismo, la participación al autoritarismo, la movilización consciente a la instrumentalización y el pluralismo a la homogeneidad ideológica. Es alternativa en tanto alude a un proyecto de comunicación distinto al dominante.
- ✎ *No es equivalente a micromedios.* No se restringe al uso en el trabajo grupal, sino que intenta responder a los requerimientos de los sectores menos favorecidos, lo que implica una práctica alternativa propia que explicita y valore sus saberes y experiencias.
- ✎ *Intencionalidad educativa.* El propósito de transformar a los sujetos implicaba comprender la comunicación como posibilidad de liberación; esta se entiende como un proceso comunicativo, de construcción de la propia palabra con el otro, “nadie se libera solo”, afirmaba Paulo Freire.

Para los años 90, los medios comunitarios, en particular la radio y la televisión, muestran otros rasgos:

- ✎ *Profesionalización.* Esta coincide con la entrada en el sector de los grandes grupos de comunicación, aspecto que ha contribuido a una reducción del peso específico de los medios comunitarios y alternativos, de hecho se pueden distinguir cada vez de forma más clara dos modelos: uno profesionalizado, con proyectos consolidados y recursos técnicos y humanos, cada vez más completo, en el que priman los criterios comerciales sobre los comunitarios, paso necesario para garantizar la continuidad de los proyectos comunicativos, y otro, fundamentado en el activismo, normalmente con menos recursos económicos y técnicos.

Uso de internet y parabólica. En este contexto de los 90, las parabólicas y el uso del internet constituyen un importante canal de iniciativas alternativas. Las primeras tenían un claro arraigo comunitario, usualmente se les conocía como “parabólicas comunales”. Sus promotores consideraban que podían servir para activar la participación de los ciudadanos en la política local.

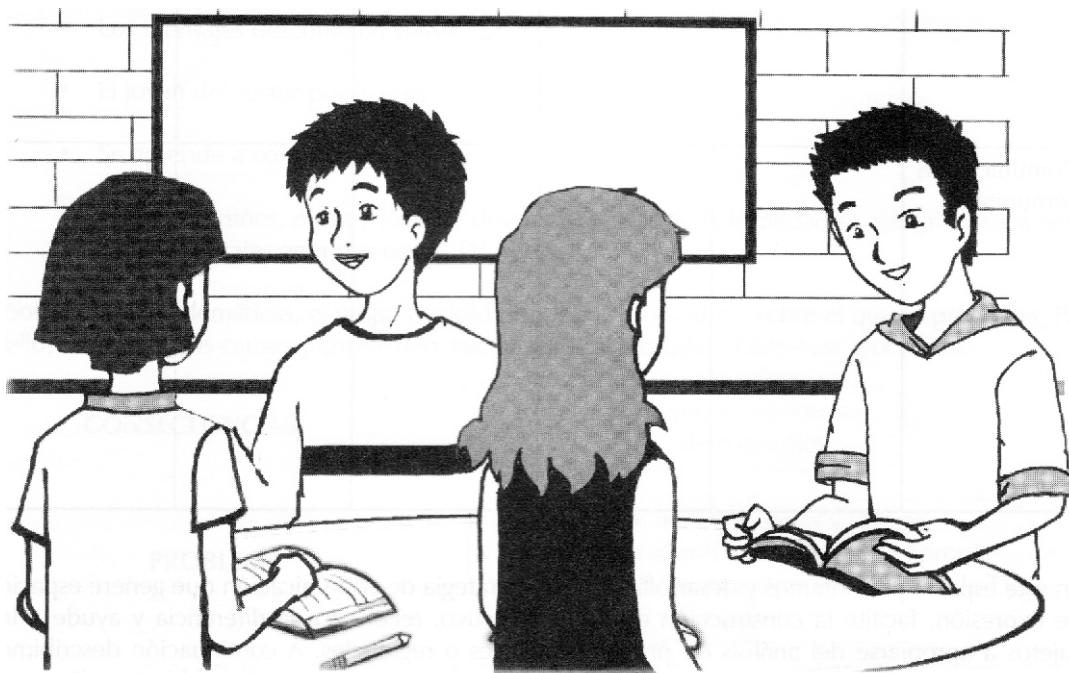
El segundo (internet) implica bajos costos en la producción de una web y la flexibilidad de participación de las personas en la producción de contenidos, factores claves para explicar el resurgimiento de medios comunitarios.

Estos dos elementos son una manera de abrir brecha a la comunicación comunitaria en tanto contribuyen a configurar puentes entre la política pública y las necesidades de los ciudadanos, al promover la participación comunitaria, facilitar una mayor comprensión del desarrollo de la política y “sensibilizar” a la administración local. Se puede inferir que en dichos medios subyacen tres rasgos<sup>17</sup>:

✎ Perfil del comunicador comunitario. Lo podemos resumir en tres aspectos: primero, el comunicador debe comprender que la comunicación comunitaria está íntimamente relacionada con la cultura y el diálogo y que se requiere sensibilidad y compromiso para apoyar procesos de transformación en regiones y departamentos.

Segundo, el comunicador debe tener claro que en la comunicación comunitaria el proceso es más importante que los productos. En la comunicación masiva, los artículos, los videos o los programas de radio son los resultados de trabajo profesional, pero, para un comunicador comunitario, el resultado es el proceso de trabajo desde abajo.

Tercero, el comunicador comunitario debe tener la comprensión de que la tecnología es una herramienta para apoyar el proceso comunicativo, que no implica necesariamente computadoras, equipos de radio o acceso a internet. Un lápiz o un tarro de pintura pueden ser las herramientas apropiadas en una situación concreta.



17 FUNDACIÓN SOCIAL. Eje estratégico para el desarrollo integral local. Bogotá: 1999.

## 4. Saber y Hacer

### ACTIVIDAD

Establezca las similitudes y diferencias entre el tipo de comunicación que desarrolla su organización y los rasgos de la comunicación comunitaria. Las respuestas regístrelas en tarjetas a través de dibujos o texto escrito, en todo caso son resultado de las reflexiones provocadas durante el ejercicio. Las tarjetas se organizan en la siguiente cartelera, que sirve para comparar concepciones, sentidos, logros, dificultades, prácticas y orientaciones.

	¿Qué es comunicación?	¿Desde dónde y por qué surge?	¿En qué fuentes conceptuales se apoya?	¿Qué objetivos propone?	¿Cómo realizan una acción comunicativa?
Comunicación en su organización					
Comunicación comunitaria					

En este espacio presentamos y desarrollamos una estrategia de comunicación que genere espacios de expresión, facilite la construcción de saber colectivo, reconozca la diferencia y ayude a los sujetos a apropiarse del análisis de problemas locales o regionales. A continuación describimos los pasos que se deben seguir: diagnóstico, enfoque (referente comunicativo), objetivos, líneas de acción, actividades, evaluación y cronograma.

## 5. Compromisos

### DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL

#### ACTIVIDAD

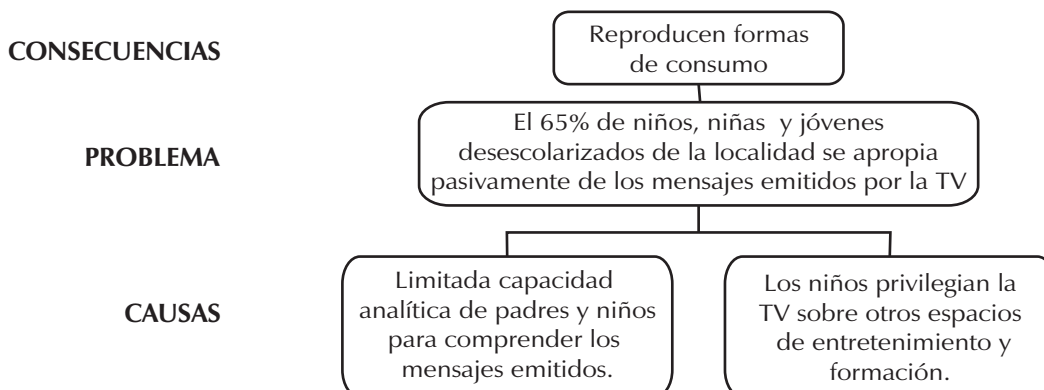
Este diagnóstico implica reconocer los hábitos de recepción y consumo de información, exige establecer ¿qué aprendemos de los medios de comunicación más allá del sistema educativo?, ¿Cómo se construye opinión pública sobre diversos campos de la vida rural o urbana?, ¿Qué rutinas de diversión son o no determinadas por los medios?, ¿Cómo inciden las estrategias comunicativas de las organizaciones sociales sobre los problemas municipales?

Para lograrlo acudimos a diagnósticos participativos que vinculan a personas claves de la comunidad en el diseño, selección de problemas, tratamiento y análisis de la información; los participantes ejercen su poder de decisión, ofrecen sus saberes y experiencias, para asegurar una mirada comprensiva de lo comunicativo.

El grupo de participantes hace una lista de problemas comunicativos. Por ejemplo, un grupo de pobladores de la localidad de Suba en la ciudad de Bogotá con relación a la televisión afirma:

- No destaca las voces de sus líderes en espacios públicos de la vida nacional.
- Los mensajes desconocen valores propios.
- El joven del sector popular es ridiculizado en espacios de entretenimiento.
- Se aprende a consumir droga.
- El 65% de niños, niñas jóvenes desescolarizados de la localidad se apropia pasivamente de los mensajes emitidos por la TV.

Sobre esta problemática el grupo decidió priorizar y profundizar sobre el quinto problema. Para ello, estableció sus causas y consecuencias; en este caso acudió al árbol de los problemas:



- Los miembros del grupo de trabajo organizaron una asamblea del vecindario. El propósito era validar el análisis del problema priorizado (artículo de prensa), el cual fue fundamentado por las diversas posiciones del grupo investigador.

### ENFOQUE O REFERENTE COMUNICATIVO

Conviene ahora que el grupo decida de qué comunicación se valen para transformar o incidir en el problema. Para ello, se definieron unos principios que ayudaron a seleccionar la opción comunicativa más apropiada.

El grupo elaboró un mapa de organizaciones sociales, grupos de educadores e iniciativas locales en materia de comunicación comunitaria, cuya experiencia contribuye a precisar el enfoque. Se trata también de apropiarse de las propuestas de las que disponen los pobladores y las organizaciones en este campo. Visitaron experiencias, hicieron entrevistas y grupos de discusión con los responsables.

Finalmente, el grupo investigador optó por la comunicación comunitaria, para orientar su actuación. En síntesis expone que:

La comunicación comunitaria propicia el intercambio de saberes, facilita el trabajo directo con la comunidad, promueve la participación, la generación de ideas y que sean los propios habitantes quienes generan alternativas o mecanismos de transformación del problema.

Indican que en palabras de Carlos Valle, este enfoque: "(...) ha procurado centrarse en una función dialógica y participativa, promoviendo la reflexión de la gente sobre su propia realidad; capacitandola para expresarse a través de los medios; proveyendo de un adecuado acceso de la información. Ha puesto su acento en la recuperación crítica del saber y de la cultura popular; en reconocer que el pueblo tiene voz y que de lo que se trata es de escucharlo; en constituirlo en sujeto y protagonista de su propia historia".

### OBJETIVOS

Frente al caso, el grupo propuso: comprender la visión infantil de la televisión, la posibilidad de educar en la capacidad de discriminación de la oferta televisiva.

### LÍNEAS DE ACCIÓN

- Educación: formación de sujetos críticos en torno a la recepción de medios de comunicación con el propósito de transformar la situación problemática identificada. Se espera que los niños, niñas y jóvenes desescolarizados alcancen mayor capacidad de comprensión sobre la intencionalidad de los mensajes que se transmiten
- Divulgación: se asegura desde diversos frentes : relaciones públicas, presentaciones masivas, trabajo con la prensa, diseño de portafolios, permeando espacios comunitarios y locales con los mensajes , abriendo espacios para la argumentación plural.

- Investigación: Permite apropiarnos de la problemática que queremos cambiar, también posibilita analizar los avances alcanzados a través de las actividades que se propongan. Hará uso de diferentes técnicas cualitativas: estudios de caso, grupos focales, entrevistas dirigidas, etnografía, talleres, recorridos participativos, técnicas de observación, análisis de información secundaria.

## ACTIVIDADES

- Capacitar en diagnóstico comunicacional y producción de mensajes propios para diseñar e implementar estrategias de comunicación, integrar los docentes a la educación televisiva, ampliar el papel de actor social y comunicacional del niño.
- Construir un plan de formación dirigido a potenciar la capacidad de recepción y lectura crítica, cubrir la necesidad de conocimiento de las habilidades básicas para la ciudadanía.

## CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE		
	DEL	EL	AL	DEL	EL	AL	DEL	EL	AL	DEL	EL	AL

## EVALUACIÓN

La evaluación de la estrategia debe ser continua y se debe comparar la manera en que se logran los objetivos planteados a través de las diversas actividades. En este sentido, en qué medida la estrategia comunicativa planteada cambia una mirada pasiva a una mirada crítica de los medios de comunicación.



## 6. Evaluación

Determine los rasgos principales de la comunicación comunitaria y produzca un texto que sirva como documento de trabajo en la organización.





# BIBLIOGRAFIA

ALFARO, Rosa María. ¿Comunicación popular o educación ciudadana? Chile CEAAL, N° 8, 1994

BRAVO C., Noel. Pedagogía para la formación y capacitación comunal. Ponencia en el taller de Villeta, realizado del 1° al 3 de Mayo de 2005.

DIAZ, F. y otros. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Bogotá: McGraw Hill, p. 142.

FERRY, Gilles. El trayecto de la formación. México: Paidós, 1990

FLECHA, Ramón. Compartiendo palabras. Paidós: 1997, p. 14

FUNDACIÓN SOCIAL. Eje estratégico para el desarrollo integral local. Bogotá: 1999

MATTELART, Armand. Para leer al pato Donald. 1972, p. 155.

MUJICA, Rosa María. La metodología de la educación en derechos humanos. San José, Costa Rica: Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 2002.

ZABALZA, Miguel A. Diseño y desarrollo curricular. Madrid: Nancea, 7ª edición, 1997.