



## **CRECIENDO UNIDOS No. 1**

# **COMO TRABAJAR SIN SUBVALORAR A LA GENTE**

**Medellín, Colombia Junio 1988, Reimpresión Noviembre 1996**

## EDITORIAL

Existe un gran número de expresiones comunes para describir los distintos estilos de trabajo en proyectos de desarrollo social, tales como "de arriba hacia abajo", "de abajo hacia arriba", "paternalista" y "participativa". Estas expresiones van acompañados además de juicios de valor, de esta forma los proyectos de "arriba hacia abajo" se consideran como malos, los de abajo hacia arriba se consideran como buenos; los proyectos participativos son buenos, mientras los proyectos paternalistas son malos.

Evidentemente, esto es una forma demasiado simplista de ver el problema, porque si se siguieran estos juicios de valor, el gobierno central por ejemplo jamás iniciaría nuevos programas porque éstos son de "arriba hacia abajo". Las agencias independientes no asistirían a las comunidades marginadas por considerarlo paternalismo. Además, en lugar de informar a la gente de una comunidad sobre los peligros de tomar agua sucia o la necesidad de vacunar a sus niños, se esperaría a que la gente lo identificara como un problema. En otras palabras la mayoría de los esfuerzos de desarrollo desaparecerían.

Quizá sea pertinente, mirar primero por qué se considera que las palabras "intervención", "paternalista", "extranjero" y "de arriba hacia abajo" son expresiones tan poco aceptadas en el campo del desarrollo. La respuesta surge del hecho de que con demasiada frecuencia los proyectos, y específicamente los del gobierno, han sido desarrollados por "profesionales" ubicados en las ciudades principales y sin tener en cuenta las ideas o los deseos de las personas para quienes van dirigidos. Este enfoque, que se basa en dos suposiciones, una que las personas de las burocracias centrales saben mejor lo que la gente local necesita, y la otra que el desarrollo es un asunto complicado que requiere del uso de "profesionales", ya ha fracasado repetidas veces. La reacción derivada de este fracaso ha sido la de tildar los proyectos como "paternalistas".

Sin embargo, como discutimos en el primer artículo de este número de CRECIENDO UNIDOS, el paternalismo no es inherentemente malo. En realidad, la gran mayoría de los proyectos se podrían denominar paternalistas, porque casi todos involucran la intervención de personas de afuera, basados en el supuesto de que ellas pueden ayudar a la gente local para hacer algo que antes no habían hecho. Bien sea que el agente externo llegue para informar a las comunidades sobre nuevas tecnologías, o que su objetivo sea el de facilitar un proceso autogestionario dentro de la comunidad, aún así está interviniendo en sus vidas. El asunto básico entonces, que debemos tratar no es el de si un proyecto es de arriba hacia abajo o paternalista, sino el de si la forma de llevar a cabo el

proyecto "subvalora" a la gente; se trata entonces más bien de un problema de "estilo de intervención".

El segundo artículo de la revista, escrito por Gerry Pantin y basado en sus experiencias con SERVOL, un proyecto de desarrollo comunitario en Trinidad y Tobago, trata específicamente este tema y habla de la necesidad de una "intervención respetuosa". Se discute que el error principal de la mayoría de los proyectos es el de la "arrogancia cultural", o en otras palabras, el de la suposición de que alguien que viene de cierto país o pertenece a un grupo étnico específico, o se ha beneficiado de un cierto tipo de educación, es automáticamente superior a otro, y como tal está en posición de ayudarlo. En este artículo Pantin, describe cómo todo su trabajo con SERVOL empezó al contrario, con una filosofía de la ignorancia, en la que él nunca partió de que conocía las necesidades y prioridades de la gente, sino que confeso su ignorancia total frente a sus antecedentes, a la manera en que funcionan sus mentes y a las razones de sus actitudes. Así que el elemento más importante de todos sus esfuerzos era su actitud de escuchar; cada acción que llevó a cabo la empezó escuchando, tal cómo él dijo "usted escucha hasta que esté cansado de escuchar y después escucha un poco más". Aún el preescolar que fue iniciado como parte de SERVOL se veía como un recurso a través del cual se podía escuchar atentamente lo que la gente contaba sobre ellos mismos, sus esperanzas y sus deseos. Solamente, mediante esta estrategia de escuchar a la gente y ayudarlo a hacer lo que ella quiere, en vez de predeterminedar sus necesidades, es posible desarrollar una actitud positiva frente al trabajo que él denomina como "la intervención respetuosa".

En el tercer artículo mira las implicaciones que tienen los dos artículos previos en la práctica y trata de contestar la pregunta: "¿Cómo podemos trabajar con la comunidad sin subvalorar a la gente?". Lo que sugiere es que la esencia de trabajar sin subvalorar está relacionado con la habilidad que tenga el proyecto de mejorar la auto-estima de la gente y de recuperar su identidad cultural; y para lograr esto en la práctica se requiere que el trabajador de campo:

1. Escuche a la gente y comprenda lo que ella ve como sus problemas y necesidades.
2. Parta de las ideas que ella tiene para resolver los problemas y le ayude a reconocer las fuerzas y debilidades de sus métodos tradicionales.
3. Introduzca ideas nuevas construyendo sobre las que ya existen en la comunidad.

4. Propicie acciones con los recursos e ideas que existen en cada comunidad y con los recursos e ideas externas que ella ha ido detectando.

Muchas de las ideas y dibujos de este tercer artículo han sido tomados del libro de David Werner y Bill Bowers, "Aprendiendo a Promover la Comunidad". Esto corrobora nuestra visión de CRECIENDO UNIDOS como un espacio para diseminar las experiencias e ideas valiosas del trabajo de campo en América Latina. Esperamos en los siguientes boletines, poder incluir en una forma adaptada, más experiencias de los lectores.

Finalmente, con base en los comentarios de los lectores hemos creado una sección llamada "Tribuna Abierta", en la cual las personas puedan expresar sus opiniones o puedan estar dedicadas a un tema específico o a algún evento. Por ejemplo, algunos de los artículos en CRECIENDO UNIDOS van a ser muy radicales. No esperamos que el lector esté necesariamente de acuerdo con los argumentos presentados; pero sí esperamos dejar al lector con una inquietud en su mente, de esta manera le estimulamos a reflexionar sobre el tema, con la esperanza de que luego nos envíe sus reflexiones y conclusiones basadas en sus propias experiencias especiales.

En este número, hemos utilizado el espacio de la "Tribuna Abierta" para proveer información al lector sobre la enorme respuesta que recibimos respecto al prólogo de CRECIENDO UNIDOS que trató el tema de "Los Enfoques del Desarrollo y el Cambio en el Papel del Educador". Agradecemos mucho sus opiniones y hemos tratado de incorporar sus recomendaciones hasta donde fue posible. Dentro de poco estaremos contactando a todos los que respondieron al cuestionario en un esfuerzo por hacer de la revista un trabajo participativo. Mientras tanto, si ustedes tienen algunas ideas u opiniones que deseen expresar, o cualquier material sobre proyectos que crean pueden ser de gran valor a otros lectores, esperamos que no los envíen y así trabajaremos y creceremos unidos.

## **¿UN PROBLEMA DE PATERNALISMO O DE INTERVENCION RESPETUOSA?**

Uno de los comentarios favoritos de los trabajadores comunitarios y los miembros de las fundaciones últimamente, gira alrededor del carácter "paternalista" con que suelen calificar inmediatamente a cualquier proyecto que tenga un aspecto que se le pueda asimilar con el enfoque de arriba hacia abajo. A pesar de la popularidad de esta nueva tendencia, que suelta tan fácil la lengua de sus críticos, la afirmación tiene en realidad poco valor.

Todos los esfuerzos de desarrollo comunitario son por su naturaleza paternalistas: la idea de que una "persona desarrollada" puede ayudar a una "persona menos desarrollada" sea financiera, intelectual o culturalmente o de cualquier otra manera, supone una relación paternalista. Independiente de que la razón por la cual una persona o una institución se involucra con una comunidad marginada, sea por cuestiones de culpa, por alguna causa religiosa o por creencias políticas o intelectuales, el paternalismo siempre esta presente.

Por otra parte, el paternalismo visto como un proceso a través del cual el padre ayuda a su hijo a pasar de un estado dependiente a uno de independencia, o similarmente como el de un agente de cambio que ayuda a una comunidad para que llegue a ser independiente, no es necesariamente algo para criticarse. La pregunta que debemos formularnos no es entonces cómo evitar el paternalismo, sino cómo trabajar con la gente sin subvalorarla.

Pero cuándo y de qué forma pueden los trabajadores comunitarios subvalorar las comunidades con las cuales están trabajando?. Con frecuencia en el pasado, esto ha tomado la forma que describe Gerry Pantin en el siguiente artículo de este boletín como "arrogancia cultural" o en otras palabras, el suponer que un trabajador de campo, por pertenecer a una "cultura desarrollada" conoce la solución a los problemas de la gente.

A todo esto se agrega el hecho de que casi sin excepción es el trabajador de campo quien maneja el dinero para la comunidad. Es él o su institución, quien obtiene la financiación de las fundaciones o de otras fuentes, quien compra las drogas o los materiales necesarios o quien administra el dinero del fondo rotatorio. Este control sobre las finanzas tiende a crear un "efecto de aureola" en el agente de cambio quien no sólo empieza a sentirse como un santo sino que también adquiere una posición de poder.

Por otra parte, el trabajador de campo generalmente ha viajado más que los líderes comunitarios y como tal tiene un conocimiento más amplio, aunque un poco superficial de otros programas innovadores. Esto, mas el hecho de que normalmente él recibe un nivel de reconocimiento relativamente alto dentro de la comunidad, hacen que empiece a creer que él está en lo correcto y que entiende los problemas de la gente mejor que ellos mismos.

***LA POSICIÓN DE PODER QUE ADQUIEREN LOS TRABAJADORES DE CAMPO TIENDE A CREAR UN EFECTO DE "AUREOLA" SOBRE ELLOS.***

Más recientemente, con el creciente interés en el enfoque de desarrollo de abajo hacia arriba, la forma en que se subvalora a la gente ha llegado a ser mucho más sutil, pero igualmente dañina. Aunque las comunidades tienen ahora mucho más control sobre las finanzas y sobre los procesos de toma de decisiones, con frecuencia los trabajadores de campo asumen la posición de voceros de los grupos marginados e indígenas, que luchan por su causa contra los "ricos capitalistas que los explotan" e idealizan su cultura. Esto resulta también degradante para las comunidades porque se les excluye como gente que requiere tratamiento especial y sobre todo, da a entender que carecen de sus propios voceros y necesitan uno que sea externo a la comunidad para que luche por su causa.

***EL COLOCARSE COMO VOCEROS DE LOS GRUPOS MARGINADOS E IDEALIZAR SU CULTURA ES IGUALMENTE SUBVALORANTE.***

Además de esto, los defensores del enfoque de abajo hacia arriba, a menudo han interpretado la autogestión en el sentido de darle a las comunidades un control completo sobre el programa, el manejo del dinero y la toma de decisiones, desde el principio. Sin embargo, en la realidad esto significa llevar a la gente al fracaso. De la misma manera que sería falta de responsabilidad en un director, dejar que una persona sin ninguna experiencia previa asuma el manejo de la administración y contabilidad de un negocio, igualmente un agente de cambio no debería permitir a las personas hacer algo que no saben hacer.

Si un trabajador de campo quiere trabajar sin subvalorar a la comunidad, debe mirar conjuntamente con la comunidad y de manera honesta, la situación que ella vive y responder a las necesidades reales de la gente y no a las que él se imagine.

Trabajar sin subvalorar no significa, como muchas personas creen, dar a la gente desde el comienzo el control completo de las decisiones y finanzas. Por el

contrario, significa facilitarles un "proceso" de autogestión que implica ayudar a la gente a identificar sus problemas, a administrar y utilizar los recursos que existen y a obtener los recursos externos necesarios. Es importante enfatizar que, para ayudar a la gente a que cambie de un estado de dependencia a uno de independencia se requiere de un proceso de varios años; no es algo que pueda lograrse de la noche a la mañana.

En última instancia, lo importante no es si un proyecto es paternalista o no, sino si éste subvalora o no a la gente. El hecho de que una organización inicie una campaña para la instalación de letrinas, aunque la gente no haya identificado la falta de letrinas como un problema, no quiere decir necesariamente que sea algo malo que tenga que evitarse. Tal como un padre que no deja salir a jugar a su hijo a un lugar peligroso porque corre el riesgo de matarse, un trabajador de campo tampoco debe ignorar algo que puede poner en peligro la vida de la gente, solamente porque la comunidad no ha sentido la necesidad por esto.

En este caso, lo importante es cómo introducir una campaña o una nueva idea. Al igual que hay padres autoritarios, padres que son peligrosamente liberales y otros que llevan a sus niños a razonar sobre el por qué algo es peligroso y cómo prevenirlo, hay también proyectos que pueden introducir nuevas ideas de manera que se facilite la autogestión de la gente, así como hay otros que utilizan métodos que la subvaloran y destruyen su autoconfianza.

En síntesis, la pregunta a la cual el trabajador de campo debe contestar es: si sus relaciones con la comunidad están ayudando a la gente a "recuperar su identidad" y a "facilitar su autoestima y autogestión". Si él está logrando estos dos puntos, entonces puede estar seguro que no está subvalorando a la comunidad. En el último artículo de esta revista miraremos algunas formas prácticas de lograr estos dos elementos críticos.

**RECUERDE SI SE DAN PEQUEÑOS PASOS CRUZARA EL RIO, SI CORRE DEMASIADO RÁPIDO SE CAERÁ AL RIO... QUE LA AUTOGESTIÓN IMPLICA UN PROCESO, NO LLEVE LA GENTE HACIA EL FRACASO.**

## LA ARROGANCIA CULTURAL Y LA FILOSOFIA DE LA INTERVENCION RESPETUOSA

Por Gerard Pantin

*El Padre Gerard Pantin es el Director Ejecutivo de SERVOL, un proyecto de desarrollo comunitario que surgió como resultado directo de las manifestaciones del Poder Negro en Trinidad y Tobago en 1970. La meta de SERVOL ha sido la de hacer posible a las personas menos privilegiadas, el desarrollo de destrezas y el acceso a los servicios necesarios que les permitan determinar el futuro de sus comunidades.*

*En este artículo el Padre Gerard discute su "filosofía de la ignorancia" y muestra la importancia de escuchar a la gente sobre sus necesidades y deseos y de preguntarles cómo puede ayudárseles en vez de decirles cuáles deben ser sus prioridades. Se discute cómo se puede sobrepasar a través de esta estrategia de la "intervención respetuosa" uno de los defectos fundamentales de tantos proyectos, el de la "arrogancia cultural".*

En 1970 hubo graves disturbios en mi país, Trinidad y Tobago, que culminaron con un motín dentro del ejército y un intento de las Fuerzas Armadas por derrocar el gobierno. Como resultado directo de esto y después de algunos meses de reflexión, decidí dejar mi trabajo como profesor de Ciencias en la Universidad Santa María y meterme a las áreas de los ghettos (barrios marginados) de la ciudad capitalina, Puerto de España, para ver si podía "ayudar" a la comunidad. Después de 13 años continuó tratando de "ayudar", la única diferencia es que la incipiente organización llamada SERVOL que establecí en 1970 con 20 madres de familia, una docena de voluntarios del ejército y la marina y sin ningún dinero, ha evolucionado hasta convertirse en un grupo de 90 trabajadores asalariados, con varios centros grandes, pero aún sin dinero. Todo lo que ahora cuento lo he aprendido de SERVOL o con SERVOL (que significa "Servicio Voluntario para Todos"). Aunque este artículo presenta algunas ideas y temas, también representa mi propio tránsito de una educación rígida, estructurada y autoritaria en una escuela secundaria tradicional, a una concepción de educación amplia, flexible y participativa como la que podemos lograr a través de un proceso de diálogo con la comunidad.

### FILOSOFIA DE LA IGNORANCIA

Todos los profesores nacen ignorantes; yo he tenido la experiencia poco usual de haberme desprendido de la ignorancia, a la edad de 42 años. Imagine lo que fue tener un grado en Ciencias, un diploma en educación y una licencia para enseñar teología y repentinamente por "ayudar" a la comunidad a caminar en medio de las

plicas, pistolas y violencia del mundo del gheto. Súbitamente me sentí niño de nuevo, despojado de todo tipo de pretensiones e ilusiones, confrontado por la sospecha y clara hostilidad y sin ninguna idea de por dónde empezar. Allí mismo, bajo la inspiración del puro pánico, descubrí mi filosofía de la ignorancia. Una pequeña voz dentro de mí, susurró "¿por qué no preguntarles cómo quieren que usted les ayude?"

Esto me surgió como un principio arquimedeciano y sería cierto afirmar que en los últimos 13 años casi todo lo que hemos tratado de hacer con la comunidad ha estado precedido por la siguiente pregunta: ¿Cómo podemos ayudarles ?

Fue un pequeño paso a partir de esta experiencia, que prácticamente institucionalizó nuestro principio básico para cuando nos enfrentamos a un grupo de personas: nunca presuponga que usted conoce las necesidades y prioridades de la gente; confiese su total ignorancia frente a sus antecedentes, a la manera en que funcionan sus mentes y las razones de sus actitudes y pregúnteles a ellos cómo les gustaría que les ayudara. Una cita de nuestro primer libro en 1975 muestra hasta qué punto estamos preparados para llevar a cabo esto:

"Se cree firmemente dentro de SERVOL, que no le corresponde a éste iniciar proyectos ni sugerir ideas para que los grupos las implementen. Por esta razón, SERVOL se compromete a aceptar cualquier idea propuesta por la gente en cuestión y a trabajar con ellos para llevarlas a cabo. Si SERVOL siente que el desempleo es el mayor problema, pero un grupo insiste que una cancha de basketball es la primera prioridad, se trabajará con el grupo para construir una cancha de basketball. Si un pueblo necesita realmente agua potable, pero insiste que lo que quiere es la luz, SERVOL trabajará con el pueblo para obtener luz"

"Esto está basado en la convicción de que una vez una comunidad tenga éxito en la implementación de cualquier idea que le es realmente propia, ella dará siempre un segundo y tercer paso hacia un mayor desarrollo; mientras, si la idea llega de fuera, con frecuencia será entusiastamente aceptada sólo al principio, para fracasar posteriormente; y aunque se llegue a tener éxito por los persistentes esfuerzos del trabajador social, el proceso de desarrollo no seguirá, por la sencilla razón de que nunca empezó". (Pantin, 1975).

El segundo paso es igualmente crucial: usted escucha lo que ellos dicen. No de la forma abstracta y rutinaria de alguien que le está siguiendo la corriente a un niño, sino con la clara decisión del defensor que aprovecha cada palabra de un testigo clave. Aquí está la forma en que expresé esto en un manuscrito no publicado:

"Primero, usted lleva y escucha a la gente. Les escucha por períodos que varían de uno a tres años antes de entrar a organizar un proyecto. De hecho siempre, cuando usted empieza a hacer algo con ellos, nunca deja de escucharlos. Usted escucha más, escucha hasta que toda la arrogancia cultural de su mente se haya agotado y empiece realmente a oír la voz de la gente como el elemento más importante de su propio desarrollo y como algo mucho más importante que los paneles e ideas maravillosas que se agitan en su pequeño y ocupado cerebro".

"Segundo, usted entonces comienza a establecer pequeños proyectos de bajo costo que la gente ha dicho que desea. Se contenta con un presupuesto de poco dinero que pueda obtenerse de los propios recursos económicos de la misma gente y resiste la tentación de inyectar grandes sumas de dinero en esta etapa. Ante todo, se inicia cada paso únicamente después de numerosas discusiones con la gente, asegurando así su participación; tanto en la planeación como en la implementación del proyecto. Esto no implica que se debe desconocer sus propias opiniones o enfoques; ni mucho menos. Pero estas opiniones y este enfoque es simplemente uno, el cual le permitirá influir suavemente sobre los puntos de vista y enfoques de la comunidad, respetándose mutuamente la opinión del otro, y compartiendo así ambos el proceso de aprendizaje".

"Tercero, usted permite que la cosa crezca a su propio ritmo y siga su propio curso. Algunas veces éste permanece como un proyecto pequeño pero significativo; otras veces da un salto a un gran modelo educativo alternativo; la mayor parte del tiempo oscila entre estos extremos, y a menudo, fracasa. Cualquiera sea el resultado, casi siempre hay un resultado distinto pero intangible en términos del proceso de desarrollo dentro de la comunidad: en el cual, usted es sólo una de las múltiples influencias, en un proceso que se extiende sobre un período de tiempo que va mucho más allá que el de su compromiso, con la gente".

***“USTED ESCUCHA HASTA QUE TODA LA ARROGANCIA CULTURAL DE SU MENTE SE HAYA AGOTADO Y EMPIECE REALMENTE A OIR LA VOZ DE LA GENTE...”***

Le damos tanta importancia a esta posición de escuchar, que a menudo nos vemos más involucrados en el proceso que en el contenido de modelos educativos y utilizamos estructuras establecidas, como herramientas en nuestro diálogo con la comunidad. Así fue como Ruth Montrichard expresó esto en la más reciente Publicación de SERVOL:

"Todo el trabajo de SERVOL empezó con la intervención de la organización en una comunidad pobre. Esta última está casi siempre, y comprensiblemente, recelosa y hostil a los recién llegados, pues sus vidas se han tejido alrededor de innumerables hilos de promesas rotas, desilusión y explotación de extraños que han llegado sonriendo a su región".

"El proceso de romper la desconfianza y hostilidad es muchas veces largo y tedioso; por esto SERVOL ha buscado y ha descubierto una forma: Usted empieza con un preescolar".

"A este preescolar vienen los padres con sus niños; y alrededor de esa puerta comienza a circular los niños de la cuadra curiosos por saber "¿qué está pasando?". Realmente se encuentra rápidamente un corte transversal en la comunidad mediante el simple hecho de abrir un preescolar".

"El preescolar llega a ser entonces un tipo de recurso a través del cual usted puede escuchar atentamente lo que la gente le cuenta sobre ella misma, su barrio, sus líderes, sus esperanzas, sus desilusiones y sus planes para el futuro. Esto le permite a usted intervenir respetuosamente en las vidas de esta comunidad escuchándoles y asegurándoles que ellos juegan una parte integral tanto en la planeación como en la implementación del proyecto propuesto. Esto lo salva a usted de la arrogancia cultural, por la cual usted asume que entiende los problemas de esta comunidad y ofrece sus soluciones y sus prioridades como respuestas ya dadas a una situación compleja. En resumen les evita cometer muchos errores". (Montricharel 1980).

¿Cuál es el error básico o el defecto de carácter fundamental que superamos mediante esta actitud de escuchar pacientemente? Es el error fatal de la "arrogancia cultural". El asumir que porque alguien viene de cierto país o pertenece a un grupo étnico específico o se ha beneficiado de un cierto tipo de educación, es automáticamente superior a otro, es lo que yo denomino la arrogancia cultural, lo que tampoco hace que el individuo en cuestión sea una persona necesariamente desagradable o agresiva. Los peores mutantes de este virus se encuentran a menudo entre gente querida y bien intencionada que ha sido creada en un ambiente en el que se ha presumido la superioridad intelectual, moral y técnica de su grupo sobre otros, a tal punto que ellos lo toman como un hecho. Este tipo de persona llega a una situación comunitaria no sólo con la regularidad de que él o ella tiene mucho que ofrecer sino con la absoluta certeza de que es capaz de ayudar. Si alguien le preguntara a este trabajador si necesita que le ayuden para ese encuentro con la comunidad probablemente la respuesta sería una mirada, desconcertada y un cortés "perdón", como comentario.

Usted puede estar seguro que la arrogancia cultural está presente si no hay diálogo genuino entre el trabajador de campo y el grupo e igualmente si el trabajador de campo se convierte en profesor y el grupo en una manada de dóciles pupilos. La arrogancia cultural se elimina únicamente cuando ambas partes reconocen que tienen mucho para recibir y para dar y cuando durante la continuación del diálogo cada uno comienza a sentirse culpable de haberse beneficiado mucho más del encuentro que el otro. Es sólo cuando se reconoce y supera esta insidiosa actitud, que el agente puede influir en sensiblemente en las vidas de otros.

Cuando usted se haya convertido a la filosofía de la ignorancia, haya establecido una postura de escuchar como una parte integral de su enfoque y haya desterrado la arrogancia cultural (al menos hasta cierto punto), puede entonces encontrarse desarrollando una actitud hacia su trabajo con la gente, a la cual yo llamo intervención respetuosa.

Antropólogos, sociólogos y personas como éstas han debatido interminablemente los pros y contras de interferir en las vidas de otra gente. Algunos piensan que es un derecho y un deber de quienes han adquirido conocimientos o tecnologías el "ayudar" a otros transmitiéndoselos. Otros, aterrados por los resultados de ciertas formas rudas e insensibles de interferir en las vidas de las personas, sostienen firmemente que la mejor manera de ayudarles es dejarles solos. En realidad el debate es solamente de interés académico. Gústenos o no, estemos de acuerdo o no, la gente siempre va a interferir en la vida de la otra gente. Y si esto es así, sería un disparate para quienes mediten profundamente sobre el asunto y están críticamente conscientes de los problemas involucrados; el hacerse a un lado y dejar el campo abierto en esta área a los codiciosos y los insensibles. Todo esto se reduce intentando elaborar una teoría de la interferencia que proporcione el menor perjuicio y el máximo beneficio para la comunidad. Es esta teoría a la cual me refiero como intervención respetuosa. Así es como funciona en la práctica:

Usted es alguien que ha decidido hacer algún trabajo comunitario por un barrio pobre. No tiene ninguna ilusión sobre la tarea. La mezcla de hostilidad, cinismo, y risa que usted puede leer en las caras de las personas del grupo a que se enfrenta es un recordatorio de que usted no es el primero, ni aún la vigésima persona que se ha sentado con ellos en un intento por "ayudarles". Ellos han visto todo ésto antes y la actitud que se percibe es: ¿Cuánto tiempo demorará esto y hasta qué punto podemos soltarlo a él antes de que se vaya?

Entonces, usted plantea la tradicional pregunta de SERVOL, "¿Cómo les puedo ayudar a ustedes?" Usted recibe una variedad de solicitudes, algunas satíricas, otras que no son más que una prueba para ver si usted es sincero. Usted se cuida de no prometer nada, excepto de que tratará; de hecho reconoce que lo mejor es hablar lo menos en este momento, las acciones hablan más fuerte que las palabras.

***“DURANTE EL TRABAJO USTED SIGUE ESCUCHANDO LO QUE ELLOS TIENEN QUE DECIR SOBRE ELLOS MISMOS, SUS VIDAS, SUS ESPERANZAS Y SUS TEMORES”.***

Usted regresa en pocos días para informarles sobre la tarea que el grupo le asignó; ha obtenido empleos para "el pecosito", "ponchera" y "el mono", ha asegurado el uso del salón de la escuela para organizar un baile para recolectar fondos y que un almacén rebaje el precio de una boleta de fútbol a la mitad, para que de esta forma el equipo pague sólo la otra mitad. Se acepta de mala gana lo que usted ha tratado y el diálogo se profundiza: Lo que realmente quieren es una cancha de basketball! Usted regresa dos semanas después con los planos ya listos, una propuesta de US\$4.000 dólares y la sugerencia de que ellos pongan la mitad. Se escuchan fuertes protestas y muchas maldiciones: El hombre está loco, somos personas pobres, por qué no puede buscar un amigo rico para que nos done la plata? Pacientemente usted les explica que esto tiene que ser un esfuerzo comunitario y que nosotros (ya se ha llegado a ser "nosotros") podemos obtener \$800 de un baile y los otros \$12.00 de alguna otra función, cuál función? una rifa, y eventualmente se acuerda que si usted recolecta tres regalos, ellos venderán las boletas. Dos meses más tarde tienen los \$2.000 dólares, usted ha convencido a un negociante para que regale los otros US\$2.000 y se construye la cancha.

En todas las discusiones y durante el trabajo usted sigue escuchando lo que ellos tienen que decir sobre ellos mismos, sus vidas, sus esperanzas y sus temores. Trata de colocarse en el lugar de ellos para entender las razones de su forma de comportamiento, sus fortalezas y sus debilidades. Está muy consciente de que solamente está arañando la superficie y que seguirán cosas más profundas, pero la paciencia y el trabajo al ritmo de la comunidad son factores vitales. Cada vez que se logra una meta, ellos llegan con otro esquema propio, otra idea de lo que ellos realmente quieren. Porque lo que realmente quieren es, ser hombres y mujeres independientes, con derecho a tomar sus propias decisiones y a tener acceso a esas estructuras del poder, influencia y finanzas, que son factores esenciales para lograr cualquier cosa en el mundo moderno. Ellos reconocen sin embargo que por el momento, pueden trabajar solamente a través de usted y de

todos los proyectos; pero su esperanza es (y debe ser también la suya) que algún día sean capaces de funcionar por sí solos sin ninguna ayuda de usted o de cualquier otra persona.

\*

\*

\*

## **BIBLIOGRAFIA**

PANTIN, G. "A Mole Cricket Called SERVOL: The early years of an educational and community development project" (1979). Disponible, gratuito de la Fundación Bernard Van Leer. Eisenhowerlaan 156, P.O. Box 82334. The Hague, The Netherlands.

PANTIN, G. "The Servol Village" (1984). Disponible, gratuito de la Fundación Bernard Van Leer. Eisenhowerlaan 156, P.O. Box 82334. The Hague, The Netherlands.

Para mayor información escribir a:

Gerry Pantin,  
SERVOL  
c/o St. Mary's College  
Frederick Street,  
Port of Spain,  
Trinidad y Tobago

## **IDEAS PRACTICAS SOBRE COMO TRABAJAR CON LA GENTE SIN SUBVALORARLA**

En los dos artículos anteriores vimos que trabajar con la comunidad sin subvalorar a la gente no implica dejarles tomar todas las decisiones solos, ni idealizar su cultura o colocarse como su vocero para luchar por su causa. Al contrario...

**TRABAJAR CON LA COMUNIDAD SIN SUBVALORAR A LA GENTE SIGNIFICA AYUDARLES A SATISFACER MÁS EFICAZMENTE SUS PROPIAS NECESIDADES Y LAS DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD A TRAVÉS DE MEJORAR SU AUTOESTIMA Y RECUPERAR SU IDENTIDAD CULTURAL.**

Para llevar esto a la práctica un trabajador de campo tiene que:

- Escuchar a la gente y comprender qué es lo que ella ve como sus problemas y necesidades.
- Partir de las ideas que ella tiene para resolver sus problemas y ayudarle a reconocer los puntos fuertes y débiles de sus métodos tradicionales.
- Introducir nuevas ideas a partir de las que ya existen en la comunidad.
- Propiciar acciones con los recursos e ideas que existen en cada comunidad y con los recursos e ideas externas que la comunidad ha ido detectando.

### **ESCUCHAR Y CONOCER A LA GENTE**

Si el trabajador de campo va a estimular un proceso autogestionario en la comunidad, debe tener una clara comprensión de sus fuerzas, problemas y características especiales. Para lograrlo debe realizar un diagnóstico comunitario y considerar junto con la gente:

#### **LAS NECESIDADES      1**

- . Los problemas locales y sus causas.
- . Lo que la gente cree que son sus mayores problemas.

## **LOS FACTORES SOCIALES 2**

- . Las creencias, costumbres y hábitos.
- . Las estructuras familiares.
- . Las formas tradicionales de resolver problemas.
- . Las maneras de relacionarse.
- . Las maneras tradicionales de aprender.
- . Quién controla a quién.

## **LOS RECURSOS 3**

- . Los materiales.
- . Las personas con habilidades especiales.
- . El mercadeo, transporte y comunicaciones.
- . El empleo existente.
- . Las posibilidades de empleo a crear.

Desafortunadamente en muchos de los programas más grandes este "diagnóstico comunitario" ha significado realizar una encuesta detallada. Tales encuestas requieren de mucho tiempo, esfuerzo y dinero, y la información recolectada a menudo es dudosa. A la gente no le gusta las encuestas o les tiene desconfianza. Esto es especialmente cierto entre quienes son los más pobres de los pobres, pues repetidas veces se les ha "estudiado" pero de ello han obtenido muy pocos beneficios. Rara vez se devuelven a la gente los resultados de una manera productiva que les lleve a la acción. Las encuestas sólo han servido para que las personas de fuera de la comunidad midan la pobreza y costumbres que hay en ella constituyéndose así, en una forma de subvalorar a la gente.

**MUCHAS VECES LAS CONVERSACIONES INFORMALES ENSEÑAN MÁS QUE LAS ENCUESTAS.**

Más que realizar encuestas para conocer a la gente, es mejor empezar por escucharle. Los datos que se recogen a través de visitas amistosas y casuales muchas veces son más ciertos y más útiles que aquellos recogidos en encuestas formales. Pregúntele a la gente qué problemas cree que son más importantes o cuáles quiere resolver primero. Infórmese sobre las ideas que tiene para resolverlos; pues, quién puede identificar las necesidades de la comunidad mejor que sus gentes, que viven la realidad día a día? Quién puede conocer los obstáculos que pueden impedir el éxito de un proyecto dentro de una comunidad, sino las personas que tienen que enfrentarse a ellos continuamente? Quiénes pueden inspirar o motivar a las personas a que se interesen y participen sino

aquellas personas que por su influencia o cualidades son los líderes reconocidos por la comunidad?

Además recuerde que si se habla del desarrollo como un proceso "de" la gente y "por" la gente en vez de "para" la gente, esto significa que el diagnóstico comunitario no es sólo un diagnóstico "de" la comunidad, sino un diagnóstico hecho "por" la comunidad y como tal, lo importante no es reunir información, sino reunir a la gente para que se organicen y analicen la información que ya conocen.

**EL DIAGNÓSTICO COMUNITARIO... NO ES UN DIAGNÓSTICO DE LA COMUNIDAD, SINO UN DIAGNÓSTICO POR LA COMUNIDAD**

Sin embargo, para trabajar con la gente y crear un ambiente compartido que facilite el intercambio de ideas y una comunicación de doble vía se requiere de una relación de amistad y confianza. Pero hay que reconocer que éste es un trabajo arduo y a veces lento con comunidades que han sido engañadas y que se sienten desilusionadas por tantas promesas falsas. Trate de involucrarse en la vida cotidiana de la gente, por ejemplo:

- Participe en cuanto sea posible en las actividades de la comunidad: En el techado de la escuela, en la reparación de las calles del barrio, etc.
- Hable con la gente y visítela en su casa y lugares de reunión.
- Visítela en ocasiones especiales, tales como bautizos, enfermedad de un miembro de la familia, cumpleaños, etc., de forma que se cree acercamiento personal.
- Identifique los intereses especiales de ciertos individuos o grupos en la comunidad, e intercambie informalmente ideas y opiniones con ellos.
- Aporte su tiempo, trabajo y conocimientos para llevar a cabo actividades de carácter comunal si los integrantes se lo solicitan.

Es muy importante ir despacio y con cuidado en esta primera etapa, ya que las personas pueden sentirse intimidadas o se pueden crear celos o resentimiento si se procede en forma abrupta. Ante todo es importante reconocer que dentro de cualquier comunidad, no importa su tamaño, existen tanto intereses comunes como elementos de conflicto. La mayoría de las comunidades no son homogéneas, pues las personas no siempre comparten los mismos intereses o se llevan bien. Así mientras que algunas personas prestarán grano o dinero bajo

condiciones injustas, otras pedirán limosna, habrá niños que irán a la escuela, mientras otros tendrán que trabajar. En cualquier caso, habrá diferencias de opinión y de poder en una comunidad.

Tenga en cuenta cuáles son los grupos e individuos que más influyen en la formación de opiniones en la comunidad y trate de identificar a los líderes comunitarios. Recuerde que siempre hay dos clases de líderes:

- **LOS LÍDERES ESTABLECIDOS**, o sea los reconocidos por su título o autoridad pública.
- **LOS LÍDERES OCULTOS**, es decir, aquellos que a pesar de no tener título o posición, poseen autoridad e influencia dentro de la comunidad y toman una parte activa en moldear la opinión

Para conocer la comunidad y para entender cómo funciona, es necesario comunicarse con sus líderes. Se puede identificar a los líderes establecidos a través de:

- Los medios de comunicación: Periódicos, revistas, radio.
- Las conversaciones con otros líderes, ya identificados.
- Las conversaciones con la gente de la comunidad.

En el caso de los líderes ocultos, la identificación es más difícil, pero por esto no deja de tener una importancia vital. Algunas sugerencias que pueden ayudarle a facilitar este proceso incluyen:

- Asistir a las reuniones colectivas en las cuales se puede detectar a quiénes se escucha y a quiénes la comunidad busca cuando se llega el momento de tomar una decisión.
- Estar presente y oír a los líderes establecidos, quienes más que nadie conocen otras fuerzas y voces de influencia dentro de la comunidad.
- Escuchar o consultar a los grupos de intereses especializados, por ejemplo los grupos políticos, ya que ellos han tenido que identificar los líderes ocultos para poder llevar una campaña efectiva.

Así, a través de este proceso de acercamiento a la gente e identificación y comunicación con los líderes, se asegura el hecho de que se ha escuchado y puesto atención a lo que la gente tiene que decir, tarea que afirma un proceso más ágil de conocer a la gente sin subvalorarles o crear resentimientos.

## **PARTIR DE LAS IDEAS QUE LA GENTE TIENE PARA RESOLVER SUS PROBLEMAS**

Cuando ya se ha ganado el respeto de la gente, puede empezar a organizar grupos o reuniones para discutir lo que están haciendo y lo que van a hacer para resolver sus problemas. Pero empiece siempre con las ideas que la gente tiene para resolver los problemas y resalte aquellas prácticas positivas que están llevando a cabo. Esto es muy importante porque con demasiada frecuencia los proyectos de desarrollo se inician resaltando únicamente lo que la gente hace mal, en vez de basarse en lo que hace bien. Esta forma de abordar un proyecto lleva implícita la concepción subvalorante de que la "ignorancia cultural" de la gente pobre es la causa principal de sus problemas, y que es tarea de las personas externas a la comunidad corregir sus malos hábitos y actitudes. Sin embargo, si estamos de acuerdo con el enfoque de abajo hacia arriba que plantea que en gran parte, la situación de los pobres es el resultado de un sistema social que favorece a los fuertes a costa de los débiles, entonces la meta principal debe ser, hacer que la gente reflexione sobre su situación para adquirir la comprensión de ella y desarrollar las habilidades necesarias para cambiar sus condiciones. Pero para cambiar su situación la gente tiene que tener confianza en sí misma o una "auto-estima" positiva, y una forma de ayudarle a desarrollar esa auto-confianza es estar consciente y partir de sus ideas. El proceder así no implica creer que no sea necesario que la gente modifique ciertas prácticas y actitudes, sino que se está reconociendo que la gente no es "ignorante".

Una manera de iniciar este proceso de reflexión sobre lo que ellos pueden hacer para resolver sus problemas y a la vez aumentar su autoconfianza, es ayudar a la gente a analizar sus costumbres y creencias. Muchas veces en los programas se comete uno de los tres errores siguientes:

- **MENOSPRECIAR** las creencias locales y las formas tradicionales de curar diciendo que son "anticuadas", "poco científicas" y en su mayoría sin valor.
- **ADMIRAR O IDEALIZAR** las costumbres locales y la medicina tradicional, creyendo que son totalmente buenas y provechosas.

- **PASAR POR ALTO COMPLETAMENTE** las tradiciones y costumbres de la gente.

En realidad, tanto los métodos antiguos como los nuevos tienen virtudes y defectos. Los trabajadores de campo necesitan ayudar a la gente a examinar cuidadosa y críticamente sus formas tradicionales para resolver problemas, empezando con lo que es mejor. De esta manera el trabajador de campo puede ayudar a la gente a descubrir de nuevo el valor de muchas de sus tradiciones, "recuperando así su identidad cultural", la confianza en sus propios conocimientos y las habilidades para satisfacer sus necesidades por sí mismos.

Otra forma es trabajar con personas mayores para descubrir cuáles son los orígenes de las tradiciones, discutir luego en grupo el por qué son beneficiosas y motivar a la gente a seguir utilizando estas tradiciones en vez de adoptar prácticas externas que no entienden.

Pues, el reto para el trabajador de campo o el educador no es "cambiar la conducta de la gente" sino ayudarla a comprender, a respetar y a basarse en lo que es saludable en su propia cultura. Al empezar con lo bueno en vez de con lo malo, el trabajador de campo estará ayudando a la gente a ganar confianza en sus propios conocimientos y habilidades, en lugar de hacer que se avergüencen.

### **INTRODUCIR NUEVAS IDEAS A PARTIR DE LAS QUE YA EXISTEN**

Sin duda, del proceso de análisis de sus propios métodos y costumbres para resolver problemas, surgirá la necesidad de nuevos conocimientos. En ese momento es cuando se vuelve más importante tomar en cuenta el autoconcepto de las personas. Lo que usted piense de las personas se verá reflejado en su trato con ellas y es a partir de esa imagen que usted proyecta de ellas que las personas de la comunidad van formando o modificando su autoconcepto.

**LAS PERSONAS SE VEN REFLEJADAS EN USTED. SI LES DICE QUE SUS CREENCIAS SON INCORRECTAS, ESTARÁ CONTRIBUYENDO A CREAR UN AUTOCONCEPTO NEGATIVO.**

Si el trabajador de campo o educador le dice a la gente que lo que se cree o hace está mal y que deben cambiar sus prácticas, estará subvalorando a la gente y generará una de dos reacciones típicas: O que la gente se sienta avergonzada e inútil, como si su propia torpeza fuera la causa de su pobreza; o que se cree resentimientos contra el educador al verlo como si fuera Dios Todopoderoso que todo lo sabe y cree que la gente no sabe nada.

Una mejor manera de introducir nuevas ideas es seguir con la misma estrategia de motivar a la gente para que reflexione y analice el por qué de sus creencias y costumbres y de esta manera la gente descubre por sí misma sus errores o problemas y las formas de resolverlos a partir de las nuevas alternativas o ideas que usted les plantee.

*En un pueblo de México, una trabajadora de campo quiso ayudar a las madres a entender que la mollera hundida no era la causa de diarrea en sus niños, sino el resultado de la deshidratación; sin decirles a las madres que estaban equivocadas.*

*Así que empezó por decirle a la gente: "Tienen razón, cuando sus bebés tienen diarrea, la mollera hundida es una señal de peligro" y continuó preguntándoles. Sus bebés tienen hundidas otras partes del cuerpo?*

*Algunas madres comentaron que los ojos de sus bebés estaban hundidos y secos, y cuando lloraban no les salían lágrimas. Otras notaron que las bocas de sus niños estaban muy secas. Entonces, la trabajadora de campo preguntó a las madres ¿Cuándo hicieron pipi?. Ahí mismo las madres empezaron a darse cuenta de que sus niños no estaban orinando tanto como normalmente lo hacían.*

*De ese modo, la trabajadora de campo había ayudado a las madres a observar y a reflexionar sobre sus niños, a descubrir así por sí mismas que se les había hundido la mollera a sus bebés porque les hacía falta líquido. De esta forma, cuando la trabajadora de campo sugirió un nuevo modo para subir la mollera, el de dar a los bebés mucho líquido, las madres pudieron entender el por qué sus propios métodos eran estúpidos o malos.*

En síntesis una forma de trabajar con las comunidades sin subvalorarlas, es partir de sus tradiciones y creencias y ayudarles a que sea la misma gente quien las analice. Es necesario, sin embargo, recordar también que usted es el extraño, así que trate de adaptar su lenguaje al de ellos; no haga que ellos se adapten al de usted. Utilice un lenguaje claro y sencillo y materiales educativos que todos puedan entender. Esto no significa que deba "traducir" sus ideas a "lenguaje de bebés" sino que explore nuevas formas de aprendizaje usando métodos tradicionales tales como relatos o dramatizaciones y que relacione siempre que sea posible las ideas en la práctica. Es decir, que haga cosas en vez de simplemente hablar sobre ellas. Deje que las personas experimenten y encuentren la explicación de por qué funciona una cosa, ayúdele a visualizar una idea.

En el caso de los niños con diarrea, por ejemplo, dar a las madres dos flores, meter una en agua y la otra sin agua. Ellas notarán que una se muere rápido y la otra no. Pregúnteles por qué pasa eso?

Ayúdele a visualizar la idea del nivel de agua bajando en el niño.

También deje que la gente le ayude. Generalmente ellos saben más de la realidad de su ambiente que usted y pueden ayudarle a adaptar sus teorías a su situación, acepte sus comentarios y trate de entender el razonamiento implícito en sus recomendaciones.

### **UN CUENTO VERDADERO: LA IMPORTANCIA DE NO SABERLO TODO**

*Un día un promotor de salud que tenía título universitario llegó a una pequeña comunidad en una mula. Un padre de familia se le acercó y le preguntó si podía curar a su hijo. El promotor siguió al padre a su jacal. El muchacho, que se llamaba Pepe, estaba sentado en el suelo. Tenía las piernas incapacitadas por la polio. ¿Nunca has tratado de andar con muletas? le preguntó. Pepe sacudió la cabeza.*

*A la mañana siguiente el promotor se levantó de madrugada. Pidió prestado un machete y salió al monte. Buscó hasta que halló dos ramas con horquillas. Se llevó las ramas a la casa del muchacho incapacitado y empezó a hacer las muletas.*

*El padre llegó y el promotor le enseñó las muletas que estaba haciendo. El padre las examinó por un momento y dijo: "¡No van a servir!" El promotor frunció las cejas: "¡Ya veremos!" respondió. Cuando acabó de hacer las dos muletas, se las enseñaron a Pepe, que tenía muchas ganas de probarlas. Su padre lo paró y el promotor colocó las muletas debajo de los brazos del muchacho. Pero en cuanto Pepe trató de poner su peso sobre ellas, se doblaron y se quebraron.*

*"Trate de decirte que no iban a servir" dijo el padre. "Este tipo de árbol no sirve. ¡La madera es muy débil! Pero ahora veo lo que quieres. Voy a cortar unas ramas de jútamo. ¡La madera es fuerte como el fierro, pero bien liviana! Es importante que las muletas no sean muy pesadas".*

*Se llevó el machete y salió corriendo al monte. En 15 minutos volvió con dos palos de jútamo con horquillas. De inmediato se puso a hacer las muletas, trabajando rápidamente con sus fuertes manos. El promotor y Pepe le ayudaron.*

*Cuando terminó las nuevas muletas, el padre de Pepe las probó poniendo todo su peso sobre ellas. Lo sostuvieron fácilmente, aunque eran livianas. Luego las probó el muchacho. Al principio le fue difícil mantener el equilibrio, pero pronto pudo sostenerse parado. Para esa tarde, ya andaba con las muletas. Pero le rozaban en las axilas.*

*“Tengo una idea” -dijo el padre de Pepe- Atravesó el patio y fue a un pochote (árbol silvestre de kapok) y pizcó varias de las frutas secas que ya se reventaban. Juntó el algodón de las vainas, y puso un cojín suave sobre la cruceta de cada muleta. Luego envolvió el cojín en su lugar con tiras de tela. Pepe probó las muletas otra vez y quedó encantado.*

*“Estoy orgulloso de ti, hijo” dijo su padre, sonriendo también.*

*Mientras el promotor ensillaba su mula para irse, toda la familia salió a despedirse. "No sé cómo darle las gracias -dijo el padre- "Es tan maravilloso ver a mi hijo andar parado. No sé por qué nunca se me ocurrió hacerle muletas antes".*

*“ Yo soy quien le debe dar las gracias”, dijo el promotor. “Usted me ha enseñado mucho”.*

*Mientras iba por la vereda, el promotor se sonreía. Qué tonto soy, pensó, en no haberle pedido consejo al padre en primer lugar, el conoce mejor los árboles que yo. Y es mejor artesano. Pero qué suerte que se hayan quebrado las muletas que hice. La idea de hacer las muletas fue mía, y el padre se sintió mal en no haber pensado el mismo en eso. Cuando mis muletas se quebraron, él hizo unas mucho mejores. Y así quedamos iguales!*

**DAVID WERNER**

A veces asumimos que es la ignorancia el mayor problema, pensamos que la gente no sabe qué es lo mejor. Sin embargo, a menudo el problema resulta no de no tener información sino del conflicto que genera recibir informaciones distintas y contradictorias frente a qué práctica es la correcta, además nuestra opinión sobre lo que es una buena práctica cambia con el tiempo. Tan pronto aprendemos un nuevo mensaje, el mensaje, en sí mismo cambia. Por ejemplo, estamos constantemente cambiando nuestras ideas sobre la nutrición. Igualmente los niños oyen distintos mensajes en la escuela, en la casa, y a través de los medios masivos. Estimule a la gente para que hable sobre los conflictos y ayúdele a aclarar sus pensamientos.

## PROPICIAR ACCIONES CON LOS RECURSOS E IDEAS DE LA COMUNIDAD

Trate de involucrar a la gente tan pronto como sea posible en las acciones comunitarias para mejorar su ambiente, pero hágase usted tan innecesario como sea posible, tan pronto que sea posible. No asuma el papel del manda callar del grupo, cuidando y ayudando a las personas todo el tiempo, déjelos que hagan algunas cosas por sí mismos. Puede guiarles o hacerles sugerencias pero no tomar las decisiones. Si empieza por escuchar las ideas de la gente y parte de lo que hacen bien, habrá iniciado el proceso de mejorar su autoconcepto. A medida que la gente se sienta más segura de sí misma, su capacidad de realizar acciones eficaces al igual que sus actitudes y comportamiento cambiará. Pregúntese constantemente: "Hasta qué punto lo que hago ayuda a la gente a tener más control sobre sus vidas? Si la respuesta es que le ayuda, luego puede estar seguro de que, no únicamente está trabajando sin subvalorar a las personas, sino también que está fomentando cambios duraderos que vienen de la misma gente.

**HACERSE TAN INNECESARIO COMO SEA POSIBLE, TAN PRONTO COMO SEA POSIBLE.**

Debe quedar claro que trabajar con la comunidad sin subvalorar a las personas no significa tratar de ponerse al nivel de la gente y luchar para ellos, ni tampoco el entregar desde un principio un proyecto a la comunidad. Al contrario, implica sobre todo **RESPETAR** a las personas, sus ideas y sus necesidades y ayudarles a mejorar su autoestima mediante el proceso de recuperar su identidad cultural. Para lograr esto en la práctica se requiere que: **ESCUCHE A LA GENTE** para comprender sus problemas y para identificar a sus líderes quienes son vitales dentro del proceso de desarrollo; **PARTIR DE SUS IDEAS PARA RESOLVER PROBLEMAS**, mejorando así su autoconcepto y autoconfianza y al mismo tiempo que reconoce que no son ignorantes y después **INTRODUCIR NUEVAS IDEAS Y PROPICIAR ACCIONES** basadas en las ideas y habilidades que ya existen.

Así que trabajar con la comunidad sin subvalorar a las personas no es un asunto de si un proyecto es de "arriba hacia abajo" o de "abajo hacia arriba", sino más bien de un **ESTILO DE INTERVENCIÓN** con valores tan claves como el **RESPECTO, LA COMPRENSIÓN Y LA ACEPTACIÓN.**

\*

\*

\*

## **BIBLIOGRAFIA**

WERNER, D. y BOWER, B. "Aprendiendo a Promover la Comunidad". 1982. Hesperian Foundation, P.O. Box 1692, Palo Alto, CA. 94302. Estados Unidos. El libro más el correo cuesta U.\$.\$ 8.50.

CENTRO DE LA TRIBUNA INTERNACIONAL DE LA MUJER. "Movilizando la mujer: El cómo, con qué, por qué, y para qué de un proyecto" (1980). 305 East 46th Street, New York. N.Y. 10017, Estados Unidos. El libro es gratuito.

YOUNG, B. y BURTON, S. "Primary Health Education" (1987). Se le puede obtener de AHRTAG, 85 Marylebone High Street, London W1M 3DE, Inglaterra.

## **TRIBUNA ABIERTA**

Estamos sorprendidos y muy satisfechos al haber recibido tantas respuestas positivas y ofertas para colaborar y contribuir a los esfuerzos de CRECIENDO UNIDOS por crear una revista verdaderamente participativa que pueda fomentar un proceso de comunicación interinstitucional y de intercambio de experiencias. De las numerosas reacciones a la revista, recibimos 81 respuestas de personas e instituciones que desean participar. La mayoría dicen que podrían colaborar enviándonos artículos de sus experiencias. Muchos de ustedes nos enviaron listas de direcciones, mientras otros dijeron que nos podrían ayudar a divulgar los materiales a través de coordinar en sus países la relación con diferentes instituciones, o mediante el trabajo con los materiales en sus proyectos. También recibimos ofertas de distintas instituciones para enviarnos listas de materiales de sus centros de documentación, o investigaciones teóricas que han realizado y de remitirnos las conclusiones de seminarios. Estamos sinceramente muy agradecidos por el interés de parte de ustedes y les estaremos escribiendo personalmente para mirar cómo podemos transformar CRECIENDO UNIDOS en un foro de ideas y experiencias en vez de una revista formal.

Con respecto a los temas que a ustedes les gustaría ver discutidos en CRECIENDO UNIDOS, aunque variaron mucho, hubo énfasis en: La educación, en salud, las experiencias de participación comunitaria, la formación de personal comunitario, la evaluación participativa, la planificación de proyectos, la comunicación y producción de materiales de capacitación.

Basados en estos intereses y tomando en cuenta la necesidad de tener un esquema de temas que estén relacionados uno con el otro para crear continuidad entre los distintos números de la revista, hemos propuesto los siguientes temas como posibles títulos durante los próximos dos años.

1. Planeación de programas.
2. Cómo seleccionar y cómo trabajar con promotores.
3. Organización de reuniones y talleres.
4. Elaboración de materiales.
5. Evaluación participativa.
6. Atención primaria en salud.

¿Qué opinan de esto? Si están interesados en contribuir con uno de los temas, por favor escríbanos o envíenos sus ideas.

También hemos tratado de seguir sus recomendaciones. Hemos incluido por ejemplo una lista de bibliografía básica por cada artículo y en el caso de artículos que no sean escritos por un miembro de CINDE, el nombre y la dirección del autor del artículo con un pequeño resumen sobre su historia. Estamos en el proceso de organizar una lista de direcciones de todas aquellas personas que contestaron el cuestionario para que ustedes puedan ir formando un círculo de correspondencia. Habrán notado que hemos incluido también un editorial y una sección llamada Tribuna Abierta. Estas dos secciones estarán de forma permanente y la Tribuna Abierta en particular recogerá los comentarios del lector. Aunque nuestra idea es que CRECIENDO UNIDOS se quede como una revista breve, que trate un solo tema por número, estamos conscientes que esta vez sin embargo, el tamaño ha sobrepasado sus límites!

Finalmente, nos gustaría presentar algunos de los numerosos comentarios motivadores que recibimos:

"Seguir con el impulso que se tiene, no decaer. Buena y ágil diagramación. Al ver este primer número me ha gustado todo, tanto fondo como forma... Felicitaciones!".

PROGRAMA LATINOAMERICANO NIÑO A NIÑO  
Guatemala

"Considero que es muy útil... (por su): 1. Brevedad, 2. Realismo, 3. Acorde a prioridades, 4. Comprensividad. Quiero felicitarlos por su excelente idea".

CES  
Sabaneta, Antioquia

"Consideramos no sólo adecuada sino necesaria para lograr la unidad del modelo conceptual y experimental en el desarrollo del proceso educativo a nivel comunitario... Considero que esta estrategia puede ser excelente para la retroalimentación a nivel institucional y fortalecer la articulación interinstitucional".

S.S.S.  
Colombia

"Me parece muy bueno. La sencillez de su presentación y el lenguaje, accesible, son características que deben mantenerse en todos los números. En mi país necesitaremos traducirlo para ser utilizado en las discusiones, estudios y capacitación de personal de las comunidades y maestros. Pero esa es tarea nuestra".

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
Brasil