**CAPACITACIÓN Y ORGANIZACIÓN POPULAR**

**Lineamientos Metodológicos**

# INDICE

1. **INTRODUCCIÓN**
2. **ESQUEMA DE TRABAJO**
3. **DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

**3.1. Marco referencial teórico**

* 1. **Pilares fundamentales**

3.2.1. El protagonismo activo

3.2.2. Gradualidad de los procesos de solución de las necesidades básicas

3.2.3. Paralelismo y simultaneidad de las actividades de planificación con predominio de una de ellas

3.2.4. Trabajo sobre la solución de necesidades básicas que implica apoyo técnico interdisciplinario

* 1. **Métodos claves**

3.3.1. Métodos claves referentes a aspectos relacionales entre la comunidad y el equipo técnico de apoyo

3.3.2. Métodos claves referentes a las actividades de planificación

3.3.3. Métodos claves referentes a coordinación del equipo de asistencia técnica y pautas de selección de instrumentos de las distintas disciplinas

1. **ALGUNOS COMENTARIOS SOBRE ESTA PUBLICACIÓN**
2. **INTRODUCCIÓN**

El presente papel de trabajo es una **síntesis parcial** del estudio de sistematización y descripción de nuestra metodología de asistencia técnica interdisciplinaria para apoyar procesos de capacitación y organización popular, a través de la solución de necesidades básicas.

Decimos síntesis, porque refleja solo **algunos grandes lineamientos**; decimos parcial porque es **parte de un trabajo mayor**, aún no concluido (según puede verse en el punto 2). Esta síntesis parcial intenta sistematizar y describir la metodología desarrollada por la institución durante diez años de práctica continuada de asistencia técnica a comunidades.

Nuestro trabajo consiste en el apoyo a los grupos populares con el fin de que los mismo, en el proceso de definición y reconocimiento de sus necesidades y planificación y ejecución de acciones para satisfacerlas, desarrollen sus propias potencialidades, a lo largo del proceso, logrando progresivamente mayores niveles de **capacitación, organización y autogestión**.

A través de este proceso, que tiene como eje la solución de las necesidades sentidas por los grupos, se realiza un trabajo mucho más amplio y de mayor alcance. Este pasa fundamentalmente por el análisis de las causas de la problemática del sector popular, el desarrollo de capacidades individuales y grupales y el desarrollo, adaptación o aprendizaje de tecnologías. De tal modo constituye un **proceso educativo** en la acepción de la educación popular.

Este trabajo refleja el estado actual de avance de nuestra metodología, pero consideramos que de ninguna manera ésta es definitiva; se trata de **un proceso abierto y en evolución**, en una dinámica permanente de investigación-acción.

Queremos destacar que esta metodología es el resultado de una tarea grupal de **todo el equipo interdisciplinario** de SEHAS, el que, a través de una constante práctica de servicio, ha desarrollado los elementos sustantivos de la misma; este trabajo significa un esfuerzo de conceptualización y síntesis de esa práctica.

Esta concepción de trabajo se sustenta en el supuesto de que el hombre y los grupos sociales se conforman, desarrollan y maduran fundamentalmente en el proceso vital de solución de sus necesidades materiales y psicosociales.

2. ESQUEMA DE TRABAJO

En el trabajo de sistematización y descripción de la metodología hemos utilizado el siguiente esquema general:

- marco referencial teórico

- pilares o principios fundamentales de la metodología

- métodos claves

- descripción de los procesos tipo y técnicas

En el marco referencial teórico realizamos una sistematización y análisis de nuestros **supuestos teóricos y de valor** para, a través de una **apreciación global de nuestra realidad social**, fijar los **fines** generales de nuestro trabajo Asimismo, a partir de estos fines y de un **diagnóstico político-social y de nuestra institución**, fijar **políticas, objetivos generales y particulares**.

A la luz de este marco referencial, desarrollamos los **principios fundamentales de la metodología** (pilares) que son los elementos centrales orientadores del desarrollo de métodos y técnicas particulares de trabajo.

Luego desarrollamos los principales métodos que utilizamos en el proceso de apoyo a los grupos y que llamamos **métodos claves**.

Como última etapa de este trabajo (aún en elaboración y por lo tanto no incluida en esta publicación) estamos realizando la descripción de la aplicación de los principios fundamentales y de los métodos claves en los distintos procesos tipo en que trabaja nuestra institución (apoyo de asistencia técnica a grupos constituidos y programas de formación de grupos a partir de formación dispersa).

(Cuadro pag. 7)

### MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

## VALORES Y SUPUESTOS TEÓRICOS

* dignidad del hombre
* condición social

APRECIACIÓN DE LA REALIDAD

* dependencia
* marginalidad y pobreza
* desigual distribución del poder y la riqueza

Fines

* colaborar para la construcción de una sociedad más justa, libre y

solidaria, respetuosa de todas las culturas

Diagnóstico político social y diagnóstico de la institución

Políticas

* Participación más igualitaria de todos los sectores
* NO definición del modelo social
* SI definición de los actores sociales

Objetivo general

* Mayor participación de los sectores populares

Objetivo particular

* Apoyar la organización para la autogestión
* Apoyar la organización de los sectores populares

PILARES FUNDAMENTALES

META INSTRUMENTAL

* Protagonismo activo

INSTRUMENTOS

* Gradualidad de los procesos de solución de necesidades
* Paralelismo y simultaneidad de actividades de planificación
* Trabajo sobre solución de necesidades básicas, con apoyo

técnico interdisciplinario

MÉTODOS CLAVES

#### MÉTODOS REFERENTES A LA RELACIÓN COMUNIDAD-EQUIPO

TÉCNICO

* Acuerdo de trabajo
* Trabajo con estructuras y liderazgos naturales de los grupos
* Manejo de los elementos de poder en la relación equipo técnico-

comunidad y en la relación líderes-comunidad

MÉTODOS REFERENTES A ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN

* Autodiagnóstico
* Programación participativa (continuación)
* ejecución
* evaluación-autoevaluación

MÉTODOS REFERENTES A COORDINACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO

* coordinación del equipo interdisciplinario
* pautas de selección de instrumentos de trabajo en las distintas

disciplinas

### DESCRIPCIÓN POR ETAPAS DE UN PROCESO METODOLÓGICO

NUCLEAMIENTO

* (motivación – promoción)

##### INICIO DE LA ORGANIZACIÓN

CONSOLIDACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

**3. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA**

**3.1. Marco referencial teórico**

A partir del **reconocimiento de la dignidad e igualdad básica de toda** **persona** y de los derechos inalienables que de allí derivan, planteamos uno de los supuestos básicos de nuestro trabajo. Se trata del respeto, reconocimiento y valoración de las distintas formas culturales y modelos de desarrollo que se estructuran desde diversos grupos o estratos sociales, dentro de un país o región; de las diferentes relaciones históricas, regionales y étnicas con el medio natural; de las variadas formas de concebir las necesidades humanas y de los medios para satisfacerlas.

Por otra parte, constatamos la crisis del modelo de desarrollo capitalista dependiente. Esta se hace cada vez más evidente en los países latinoamericanos; asimismo se comprueba un acentuamiento creciente de diferencias e injusticias en los países desarrollados y los del tercer mundo. Dicha crisis se manifiesta en problemas tan evidentes como la deuda externa creciente, la caída de los términos de intercambio, etc. Por otra parte, ésta se traduce, en lo interno de nuestros países, en una tendencia a la polarización de clases sociales, con una concentración de poder y riqueza; en modelos regresivos de distribución; en un empobrecimiento general, sin precedentes en su historia.

Todo hace suponer que esta crisis no es coyuntural, sino estructural; la misma viene generándose y profundizándose desde hace varias décadas, y no surge de elementos periféricos o instrumentales del sistema, sino de los que hacen a sus planteamientos centrales como tal.

Por lo tanto no creemos ya viable para nuestros países un desarrollo al estilo norte, aparte de las posibles consideraciones sobre su deseabilidad o no.

Hablamos de la **inviabilidad e indeseabilidad** de un desarrollo al estilo norte. Allí incluimos no solamente la propuesta capitalista, según las fórmulas conocidas, sino también las de estatismo colectivista, con iguales características de imperialismo y avasallamiento de las culturas, intereses y sentir de los pueblos del tercer mundo.

De acuerdo a esto planteamos, como **finalidad última** de nuestro trabajo, colaborar en la elaboración de un modelo de desarrollo más autónomo y que represente mejor las aspiraciones y deseos de las mayorías populares.

Las principales características de este nuevo modelo son: mejor distribución del poder y de la riqueza social; estructuras de participación de todos los grupos sociales más fluidas y orgánicas; pautas de consumo acordes con las necesidades reales de la población y no con intereses generados por la publicidad; formas de producción adecuadas a la satisfacción de necesidades auténticas y, además, atentas a los recursos disponibles, para no generar dependencia; mejor articulación de lo local con lo regional y con lo nacional, de lo personal con lo comunitario.

Sin embargo, pensamos que, más que definir las características de este nuevo modelo de desarrollo y la dirección hacia la que debe apuntar ese cambio, lo importante es tener claro quiénes deben ser los actores y protagonistas de ese proceso y cuáles las nuevas relaciones de fuerza sociales, en cuyo contexto debe realizarse dicho cambio.

Para que este nuevo modelo de desarrollo responda a las reales expectativas y a los deseos de los sectores populares, es clave que éstos tengan un rol protagónico en su elaboración. Para ello son necesarias estructuras orgánicas de participación, rechazándose cualquier propuesta donde ese papel sea desempeñado por una élite, que actuaría en función de intereses y visiones del mundo y de la realidad que poco tienen que ver con las necesidades y expectativas auténticas de los grupos populares.

Lo que antecede nos lleva a una opción de trabajo. Elegimos hacerlo con el sector popular y, dentro de este sector, con aquellos grupos más marginados y carenciados, aunque no sean los más significativos cuantitativamente en un proceso de cambio social. Esta opción obedece a varias razones. Estimamos que este sector es el menos permeado por las pautas de consumo, formas de producción y estereotipos culturales impuestos desde el sistema y, por lo tanto, es el que más originales aportes puede hacer a la creación de un nuevo modelo de desarrollo. Por otro lado, es el que tiene menores niveles de organización y, por ese motivo, el que más necesita d apoyo para lograrla, como paso necesario para articularse con los otros sectores populares y ser reconocido y escuchado en el contexto social. Asimismo, necesitan apoyo para enfrentar problemas básicos de subsistencia y, a través de su solución, obtener la cohesión grupal que les haga posible expresar sus propuestas y hacer oir su voz en el proceso de cambio.

De acuerdo a todo lo expuesto planteamos como objetivo de nuestro trabajo el desarrollo d la organización autogestionaria de los grupos más carenciados y marginados de la sociedad. Estimamos que esta organización es la célula indispensable para el desarrollo de las capacidades potenciales de estos grupos, para el desenvolvimiento de nuevas pautas de relaciones humanas, participativas y solidarias y para generar nuevas formas de producción y consumo.

Finalmente, consideramos a estas organizaciones locales de autogestión como células básicas para la conformación de nuevas estructuras sociales, capaces de incidir en los procesos de cambio.

(Foto pag. 8)

Nuestra opción de trabajo: elegimos hacerlo con el sector popular y, dentro de este sector, con aquellos grupos más marginados y carenciados, aunque no sean los más significativos cuantitativamente en un proceso de cambio social.

(Foto pag. 9 arriba)

Más que definir las características de este nuevo modelo de desarrollo y la dirección a la que debe apuntar ese cambio, lo importante es tener claro quiénes deben ser los **actores** y **protagonistas** de ese proceso y cuáles las nuevas relaciones de fuerza social.

(Foto pag. 9 abajo)

Planteamos como objetivo de nuestro trabajo el desarrollo de la organización autogestionaria de los grupos más carenciados y marginados de la sociedad.

**3.2. Pilares fundamentales**

Nuestro primer trabajo de conceptualización ha consistido fundamentalmente en la especificación del marco teórico, es decir: de aquellos fundamentos sobre los que se estructura nuestra forma de trabajo con los grupos, de los porqué de la misma y de qué pretendemos alcanzar (objetivos generales y particulares).

Identificados y descriptos los principales fundamentos (marco), se buscaron aquellos elementos sustanciales que devienen directamente del mismo y que caracterizan y le imprimen un sello propio a la acción de apoyo. A estos elementos los hemos denominado **pilares fundamentales de la metodología y son los principios básicos que se traducen en métodos y técnicas.**

Por lo tanto, dichos elementos están por encima de los métodos y técnicas y les imprimen un sentido y un carácter determinados; son los que definen cuáles métodos y cuáles técnicas utilizar en un proceso; los momentos adecuados de su aplicación; la duración, etc.

Estos principios básicos o pilares de la metodología son, dentro de nuestro esquema, los siguientes:

**3.2.1. el protagonismo activo de los grupos como conductores de sus**

**procesos**

**3.2.2. la gradualidad de los procesos de solución de las necesidades**

**básicas**

**3.2.3. el paralelismo y la simultaneidad de las actividades de**

**Planificación** (diagnóstico-programación-ejecución-evaluación) **con predominio una de ellas**

**3.2.4. trabajo sobre la solución de necesidades básicas que implica**

**apoyo técnico interdisciplinario**

Estos pilares o principios básicos (a los que nos referimos en particular más adelante) no tienen, a nuestro entender, el mismo grado de importancia dentro de la metodología, sino que se puede hacer entre ellos una jerarquización. Teniendo en cuenta que el objetivo hacia el que se tiende es la organización autogestionaria de los grupos, **el elemento sustancial de todo el proceso lo constituye el protagonismo activo**, pues en la medida en que éste se ejerza desde el comienzo del proceso, asegura el logro de los objetivos finales.

De este modo, el protagonismo activo del grupo en la conducción de su propio proceso es, en nuestro esquema, **una meta instrumental** ya que a la vez se lo instrumenta para irlo alcanzando a lo largo del proceso (meta). Es además y fundamentalmente la principal herramienta para lograr la organización autogestionaria.

Los tres elementos tienen sentido y están presentes, dado que facilitan el ejercicio del protagonismo activo del grupo; es decir, que si bien son importantes, se encuentran supeditados al elemento esencial y se constituyen en instrumentos de aquel, en la medida en que son los viabilizadores para asegurar su cumplimiento.

(cuadro pag. 11)

META INSTRUMENTAL

PROTAGONISMO ACTIVO

Gradualidad de los procesos de solución de necesidades básicas

Paralelismo y simultaneidad de las actividades de planificación con predominio de una de ellas

Trabajo sobre solución de necesidades básicas que implica apoyo técnico interdisciplinario

OBJETIVO

ORGANIZACIÓN AUTOGESTIONARIA

3.2.1. El protagonismo activo

Como dijimos anteriormente, consideramos que éste es el elemento rector fundamental de una metodología de asistencia técnica dirigida a apoyar el proceso de organización de los sectores populares.

El respeto de este principio esencial exige el reconocimiento pleno y cabal de que **el grupo es el sujeto de su proceso de desarrollo**, lo que implica que él **es el conductor del mismo según su propia visión** de la realidad, sus expectativas y su percepción de cómo elaborar un camino superador de su situación.

Como principio fundamental orientador de la metodología y a un nivel más operativo, el principio de **protagonismo activo** implica que en el proceso de solución de una necesidad, el equipo técnico de apoyo utilice instrumentos y métodos adecuados para que el grupo logre:

1. **desarrollo de su capacidad de conocerse a sí mismo, de reconocer sus necesidades y recursos y el contexto socio-político en el que está inserto**
2. **desarrollo de su capacidad de fijarse objetivos y diseñar alternativas de solución a sus problemas**
3. **desarrollo de su capacidad de ejecutar, llevar adelante y evaluar las acciones dirigidas a cumplir los objetivos que se han planteado**

Por otra parte, creemos que un proceso tendiente a la organización autogestionaria debe completar tres niveles básicos de desarrollo:

1. **capacitación**, entendida como desarrollo de capacidades y habilidades individuales de los miembros del grupo
2. **organización**, entendida como desarrollo de capacidades grupales de autodiagnóstico, planificación, ejecución y evaluación
3. **ampliación del espacio de poder**, entendido como una real ampliación del ámbito de alcance de las propias decisiones sobre cuestiones que atañen a su propia vida.

Para que sea posible el protagonismo activo es necesario en quienes realizan el trabajo de apoyo a los grupos populares una actitud previa de **valoración de las capacidades del grupo, de las distintas formas culturales y de la pluralidad de modelos de desarrollo**, basadas en los supuestos teóricos y de valor de la igualdad y dignidad básicas de todo ser humano.

La actitud del equipo de apoyo **de valorar las capacidades de los grupos**, supone un renunciar a imponer la propia visión, para no avasallarlo con pautas ajenas; además debe brindar, con la mayor eficiencia, aquellos elementos que permitan el **desarrollo de sus capacidades.**

Relacionado con la valoración de las capacidades, está la **valoración de formas culturales y de la pluralidad de modelos de desarrollo**. Esto supone, de parte del equipo técnico, el reconocimiento de una visión del mundo de un modo de relacionarse con él, distinto al propio; implica por lo tanto, en los hechos, no imponer la propia visión sino, por el contrario, **descubrir y aprender**. Es decir, enriquecerse y hacer realidad que todo el camino sea un **proceso educativo donde aprendamos juntos**.

Desarrollar esta actitud significa romper con las antiguas formas asistenciales, paternalistas y tecnocráticas, basadas en una concepción unívoca de los procesos de cambio y de desarrollo, según paradigmas establecidos desde los sectores sociales dominantes. Tales paradigmas implican, en los hechos, la solución de necesidades materiales de los grupos según pautas de otro sector social y, por lo tanto, muchas veces no adecuadas a la realidad y a las aspiraciones de los sectores populares; por otra parte, un proceso de esas características no permitirá el desarrollo de sus capacidades individuales y grupales.

Como estas formas asistenciales y tecnocráticas han sido las más comunes están bastante introyectadas en muchos grupos populares. En muchos casos es la actitud que se espera de un equipo técnico o de grupo de apoyo aun cuando desde el equipo técnico se pretenda otra modalidad. Por lo cual, para que el protagonismo sea posible, es necesaria una actitud en la comunidad que signifique un mínimo de valoración de **sus propias capacidades y de su propia cultura**; o sea que el grupo crea en sí mismo y en sus capacidades actuales y potenciales.

En la descripción que sigue, respecto a los demás **pilares**, se explica cómo ir logrando esta meta instrumental.

(cuadro pag. 13)

###### PROTAGONISMO ACTIVO

*el grupo es sujeto y conductor de su propio proceso*

*CONDICIONES PARA QUE UN PROCESO DE*

*SOLUCIÓN DE NECESIDADES SEA UN*

*CAMINO REAL A LA ORGANIZACIÓN AUTOGESTIONARIA*

* **capacitación:**

*desarrollo de capacidades personales*

* **organización:**

*desarrollo de capacidades grupales*

* **poder:**

*ampliación del espacio de poder de la organización*

* desarrollo de la capacidad de autodiagnóstico
* desarrollo de la capacidad de fijar objetivos y programar
* desarrollo de la capacidad de ejecución y evaluación

ACTITUDES BÁSICAS

Del equipo técnico:

* valoración y respeto de los derechos, valores, cultura y modelos de desarrollo de los sectores populares

De la comunidad:

* autovaloración de la propia cultura
* fe en las propias capacidades

3.2.2. Gradualidad de los procesos de solución de las necesidades

básicas

El concepto fundamental contenido en este principio es el de la **gradualidad** de desarrollo del proceso; esta gradualidad tiene que ver fundamentalmente con tres aspectos:

1. **objetivos que se fija el grupo como prioridad**
2. **complejidad de los procesos en que se compromete el grupo de acuerdo a esos objetivos**
3. **capacidad del grupo para abordar ese proceso**

Nos parece de fundamental importancia el abordaje gradual, por parte del grupo, de problemas de complejidad creciente y siempre acorde con sus capacidades, de modo que el objetivo de satisfacción de la necesidad **nunca desborde la capacidad de conducción del grupo**. En caso contrario, se deberá caer necesariamente en ceder la conducción del proceso a agentes externos o bien se fracasará en el cumplimiento del objetivo.

En ninguno de estos casos se favorece el protagonismo activo, aunque pueda lograrse la satisfacción de alguna necesidad material sentida por el grupo. En el primer caso (ceder la conducción) porque se anulan posibilidades de desarrollo de la capacidad de planificar y de ejecutar y, fundamentalmente, de ejercitar el poder de toma de decisiones. En el segundo (fracaso en la satisfacción de necesidades) porque seguramente se reforzarán la autodesvalorización individual y grupal.

Este principio metodológico determina apoyar procesos originados en necesidades sentidas por el grupo como prioridades, **siempre que su grado de complejidad no impida que el grupo sea protagonista activo del mismo** y cuando permita un proceso de aprendizaje que conduzca, en etapas posteriores, a abordar procesos más complejos.

Cuando se prevé una incompatibilidad entre el objetivo fijado por el grupo y su capacidad real de conducir el proceso necesario para cumplirlo, el aporte técnico deberá estar dado en **desdoblar este objetivo** en una secuencia de metas sucesivas. Osea que, **para que haya un real desarrollo de la capacidad de conducir el propio proceso**, es necesario hacerlo en una gradación adecuada a las posibilidades y respuesta del grupo. Se comienza con pequeñas realizaciones, posibles de ser planificadas y ejecutadas por el mismo; a medida **que se van cumpliendo los objetivos, se afianza la autovaloración, se aumenta la confianza en sí mismos, se consolidan las formas de organización, crece la capacitación** y el grupo se encuentra en mejores condiciones para enfrentar nuevos proyectos, de complejidad cada vez mayor. En este camino, cada paso se asienta sobre la experiencia acumulada del anterior. Este proceso es el que llamamos ESPIRAL CRECIENTE; su fundamento esencial es que sólo de esta forma es posible el aprendizaje y, por lo tanto, el PROTAGONISMO DE LOS GRUPOS y la conducción del propio proceso. De lo contrario, sin adecuación a sus posibilidades, no hay aprendizaje y el proceso queda en manos de los agentes externos.

(Cuadro pag.15)

Nos parece de fundamental importancia el abordaje grupal, por parte del grupo, de problemas de complejidad creciente y siempre acorde con sus capacidades del momento, de manera que el objetivo de satisfacción de la necesidad nunca desborde su capacidad de conducción.

Cuando se prevé una incompatibilidad entre el objetivo fijado por el grupo y su capacidad real de conducir el proceso necesario para cumplirlo, el aporte técnico deberá estar dado en desdoblar este objetivo en una secuencia de metas sucesivas.

3.2.3. Paralelismo y simultaneidad de las actividades de planificación

(diagnóstico, programación, ejecución y evaluación) con predominio de una de ellas

Para fijar y alcanzar un objetivo, es necesario pensar las actividades que se van a realizar en función de los recursos con que se cuenta y de la realidad en que se está inmerso. La existencia o no de dichas actividades (diagnóstico, programación, ejecución, evaluación) ordenadas y pensadas, es la diferencia fundamental entre un accionar planificado y la improvisación. Pero sólo en la medida en que los mismos grupos sean quienes las lleven a cabo, éstos podrán ser realmente protagonistas de su propio proceso; de lo contrario, seguirán siendo espectadores y meros receptores.

Para hacer posible ese protagonismo es **necesario ir adecuando la secuencia de las actividades** de diagnóstico, programación, ejecución, evaluación **a las prioridades, capacidades y ritmo general del grupo**, aunque esta forma de enfocar el problema no sea desde le punto de vista técnico específico lo más aconsejable, ni responda al criterio de eficiencia.

De acuerdo a algunas características de los grupos populares (y especialmente de determinados estratos) como por ejemplo **la vivencia fundamental del presente, la dificultad para proyectar acciones a largo plazo, la tendencia a descreer de sus capacidades de planificación y ejecución** (individual y grupal) etc., **se hace indispensable una forma particular** de realización de las actividades de diagnóstico, programación, etc.

El contenido conceptual básico de este pilar es que en este tipo de procesos (tal vez en forma más notoria que en otros) el diagnóstico, la programación, la ejecución y la evaluación **no se deben dar en una forma rígida secuencial, sino en paralelo, y con predominio de uno de ellos** en cada etapa del proceso general.

Ejemplificando, podemos decir que, en una primera etapa de autodiagnóstico, éste puede ser realizado en la medida en que el grupo, en paralelo, vaya realizando actividades simples de programación y ejecución. Estas actividades deben relacionarse con necesidades tan evidentes para el mismo que no necesitan una tarea previa de diagnóstico**. Su concreción les permitirá afianzar la confianza en sí mismos y creer que** *vale la pena* realmente saber exactamente qué es lo que el grupo quiere y necesita, porque está experimentando en el presente que es capaz de desarrollar soluciones. Asimismo, estas actividades en paralelo le permiten constatar sus propias capacidades, recursos y limitaciones. Todos estos elementos son fundamentales en el autodiagnóstico.

Es importante señalar que si bien en cada etapa del proceso se encuentran en paralelo actividades de diagnóstico, programación y evaluación, también es cierto que **en cada etapa predomina alguna de ellas**. Cuando consideramos la actividad predominante, entonces sí se observa la secuencia lógica de diagnóstico, programación, ejecución y evaluación.

(cuadro pag.17)

**Gradualidad** *en el crecimiento y* **complejidad** *de los procesos por un lado; por otro* **superposición** *de las actividades de planificación en cada etapa del proceso, con predominio de una de ellas. La dimensión de la espiral crece, porque las acciones que se emprenden se tornan cada vez mayores y más complejas, sobre la base de experiencias menores que se han asumido y concretado.*

*Simultaneidad de las actividades con* **predominio** *de una de ellas. Se trata de un período que corresponde fundamentalmente a una actividad: DIAGNÓSTICO por ejemplo. No obstante, se continúan realizando al mismo tiempo actividades de ejecución, programación y evaluación.*

*El retorno de la flecha muestra un avance en los hechos, basado en la reflexión de los pasos ya dados, con um crecimiento en experiencias concretas.*

3.2.4. Trabajo sobre la solución de necesidades básicas que implica

apoyo técnico interdisciplinario

El trabajo de asistencia técnica que realizamos, que tiene como objetivo la organización autogestionaria del grupo, se asienta sobre los procesos de resolución de sus necesidades básicas. Son éstas las que normalmente plantean en primera instancia los sectores populares.

Una elemental honestidad, condición ineludible para que el trabajo sea válido, exige que la asistencia técnica **colabore realmente** en la solución de esa necesidad que el grupo se plantea como objetivo, aunque en el modo de lograrla incida para que el proceso vaya más allá de la misma.

Esta concepción del trabajo se sustenta en el supuesto de que tanto el hombre como los grupos sociales se conforman y se desarrollan fundamentalmente en el proceso de satisfacción de sus necesidades.

Los contenidos básicos de este pilar son fundamentalmente dos:

1. la meta instrumental de protagonismo activo y el objetivo de autogestión, se cumplen básicamente en el proceso de solución de necesidades básicas. Esto significa que una **buena** solución de la necesidad, es un elemento crucial para obtener el objetivo; el fracaso en la solución de la necesidad, puede significar para el grupo desvalorización y rechazo de la experiencia y de la capacidad adquirida en el proceso. Por los objetivos de organización autogestionaria que se persiguen y por ser procesos asentados sobre necesidades **concretas** que abarcan la vida del grupo, hay una consideración de **integralidad** en los problemas que se abordan y con respecto al grupo mismo. Es decir, que si bien el grupo se puede dedicar a la solución de una necesidad específica, hacerlo en forma **integrada** implica tener en cuenta todos los aspectos del problema y sus implicancias y repercusiones en la vida grupal
2. de acuerdo a lo anterior se hace fundamental que **la asistencia técnica sea realmente interdisciplinaria**; es decir que el análisis se haga con el aporte de la tecnología que corresponda según el tema. En el ejemplo, las disciplinas intervinientes son: la economía-financiera, la legal, la constructiva y la socio-organizativa. Si apareciera algún otro aspecto que aquí no hemos considerado, será importante que intervenga también la disciplina respectiva. Tanto las necesidades humanas como sus soluciones son esencialmente polifacéticas. Por lo tanto, al proceso concurren una pluralidad de tecnologías.

Entre éstas, preferimos no hacer distingos entre tecnologías principales y de apoyo ya que, según nuestra experiencia (y tomando la globalidad del proceso) distintas tecnologías adquieren alternativamente uno u otro carácter. En una etapa de primera movilización, aglutinamiento y autodiagnóstico de una comunidad, por ejemplo, puede ser considerada tecnología principal la social; en una etapa de ejecución de vivienda en cambio, puede ser considerada tecnología principal la tecnología de organización de obra y construcción.

Independientemente del momento que se viva, que unas veces requerirá más de una tecnología y otras veces de otra, es fundamental destacar que la interdisciplina aquí planteada, es mucho más que el aporte oportuno de cada una por separado. En nuestro planteo, en nuestro trabajo, y por los motivos ante explicados, el abordaje de las distintas disciplinas es **simultáneo**, en un análisis **común** del problema. Cada uno aportará, desde su ángulo, hacia el mismo objetivo: pero NO mediante análisis paralelos, desconectada cada tecnología de las demás. No se trata de una sumatoria; muy por el contrario, es solo un abordaje simultáneo por distintas disciplinas entrelazadas, impregnadas unas de otras. En eso radica la riqueza e importancia de la interdisciplina.

(Cuadro pag. 19)

Ejemplo

*Si el grupo decide como primer paso para la solución del problema de vivienda la compra de tierra, en ese problema (compra de tierra) se consideran* **todos los aspectos:**

* **económico- financieros:** *organización de los recursos para la compra; financiamiento; forma de pago etc.*
* **constructivos:** *estudio de suelo; consideraciones para el loteo; infraestructura; adecuación del terreno a las necesidades del grupo (número de familias, número de lotes)*
* **legales:***consideraciones legales de la compra; boleto de compra-venta; escrituración; derechos y obligaciones de las partes; reglamentaciones internas en relación a la compra etc.*
* **socio-organizativos:** *capacitación del grupo en cada uno de los aspectos antes mencionados, en sus distintos niveles de organización: dirigentes, grupos intermedios (cuando los hubiere) y la base (todos los miembros y familias); información a todo el grupo y análisis de los temas en este nivel; organización y formas de pago según necesidades de cada miembro; visitas a diferentes alternativas de tierra posibles y propuestas; toma de decisiones y selección de la tierra definitiva; reglamentaciones de funcionamiento interno en relación a la compra etc.*

*También se incluye en la consideración del tema, su análisis en relación al contexto social global, es decir, al* **marco socio-económico-político:** *precios de la tierra en el mercado; ubicación de las tierras en la ciudad y su relación con los precios generales; monopolios existentes en relación a inmobiliarias o grupos económicos-financieros; posibilidades reales de compra por los sectores más carenciados; relación entre el salario mínimo y los costos de tierra y vivienda (en este caso centrado específicamente en tierra); existencia de créditos y sus destinatarios, disponibilidad de tierras fiscales etc.*

*Encarar la resolución de una necesidad de esta manera es encararla en la forma más completa posible, respetando la integralidad del problema. Tratando de prever todos sus aspectos se tiende a asegurar el éxito de lo que se emprende. Ya dijimos antes la importancia que esto reviste para la autovaloración de los grupos y fundamentalmente para un verdadero ejercicio de protagonismo activo.*

**Ejemplo**

*Continuamos con el caso anterior (compra de tierra)*

*El mencionado análisis del tema económico-financiero no queda en manos del técnico especializado solamente; dicho análisi es realizado por el conjunto del equipo, a lo largo de todas las reuniones en las que el especialista pone a consideración de todos los integrantes del grupo los elementos técnicos propios de su disciplina:*

*es así que al estudiar las posibilidades de financiamiento según las formas más comunes del mercado, las consideraciones del técnico económico deben conjugarse con las que aporten otras disciplinas:*

* *factibilidad jurídica de contratarlo* **(tecnología legal)**
* *adecuación de la calidad de la tierra* **(tecnología constructiva)**
* *posibilidad real de llevar adelante la compra de acuerdo a las características del grupo* **(tecnología socio-organizativa).**

*De este modo se conforma el análisis más completo posible de todos los elementos en juego para la forma de pago. Sólo un equipo interdisciplinario está en condiciones de hacer al grupo los aportes necesarios para que éste analice, evalúe, construya alternativas y vaya tomando las decisiones. Cada técnico no plantea exclusivamente los objetivos de su propia disciplina sino que construye, junto con los técnicos de las otras disciplinas, un razonamiento que se dirige a un objetivo que está más allá de cada tecnología y* **es común** *a todos.*

* 1. **Métodos claves**

Nuestro análisis sigue una lógica de lo general a lo particular, de lo más abstracto hacia lo concreto. Los PILARES que acabamos de ver son principios orientadores. **Los MÉTODOS CLAVES por su parte, son las principales formas de trabajo interdisciplinario que se aplican en un proceso**: implementan en un mayor nivel de concreción los lineamientos generales fijados en los pilares.

Decimos entonces que los **métodos claves, son las principales formas de trabajo interdisciplinario que se aplican en el proceso de apoyo.**

Hemos clasificado los métodos claves en tres grupos. Un primer grupo de métodos que tiene que ver fundamentalmente con aspectos relacionales entre el equipo técnico y la comunidad; un segundo grupo se refiere a formas de trabajo concreto en las actividades de diagnóstico, programación, etc.; un tercer grupo se orienta a la coordinación del trabajo de asistencia técnica y a las pautas de selección de técnicas de las distintas disciplinas.

A su vez consideramos (en un intento de jerarquización de los métodos claves) que los del primer grupo (referentes a aspectos relacionales) **son los de mayor nivel de generalidad** y de más importancia en el proceso, mientras que **los del segundo y tercer grupo son más instrumentales.**

*Denominamos* **método clave** *al conjunto de procedimientos y regla que implican la aplicación de técnicas específicas y coherentes con los fundamentos teóricos y que constituyen procesos graduales y flexibles, para alcanzar objetivos intermedios.*

(cuadro pag. 21)

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

- objetivos

PILARES FUNDAMENTALES

- protagonismo activo

- gradualidad

- paralelismo y simultaneidad

- solución de necesidades básicas e interdisciplina

MÉTODOS CLAVES

MÉTODOS CLAVES

Métodos claves referidos a aspectos relacionales entre comunidad y equipo técnico.

*- acuerdo de trabajo*

*- trabajo con las estructuras y liderazgos naturales*

*- relaciones de poder (recursos/información)*

Métodos claves referidos a actividades de planificación

*- diagnóstico/autodiagnóstico*

*- programación participativa*

*- ejecución*

*- autoevaluación (acción/reflexión)*

Métodos claves referidos a coordinación del equipo de asistencia técnica y pautas de selección de técnicas (en las distintas disciplinas).

*- coordinación*

*- pautas de selección de técnicas (en las distintas disciplinas)*

**3.3.1.Métodos claves referentes a aspectos relacionales entre la** comunidad y el equipo técnico de apoyo

**3.3.1.1. Acuerdo de trabajo**

Este método, basado en el principio de relación horizontal entre los grupos humanos y en su mutua valoración, es un elemento fundamental para el logro del protagonismo activo. Consiste, básicamente, en establecer en común, en forma explícita, el modo de relación entre el grupo de apoyo y la comunidad.

Esto significa señalar claramente, por lo menos los siguientes elementos:

* objetivos en el proceso
* compromisos de las partes en cuanto a los aportes del proceso: dedicación, duración de la relación, retribuciones, etc.
* área de trabajo en común
* roles en el proceso

Esto, clarificado desde el comienzo, sitúa a ambas partes en una relación horizontal, al conocerse las responsabilidades de cada una en la tarea común. Asimismo, quedan distinguidos los roles: **protagónico** de la comunidad y **de apoyo** del equipo del equipo técnico. También queda aclarado y definido que, con relación a la comunidad, **el agente es externo**, aún cuando ambos estén juntos en un sólo proceso y con objetivos comunes. Es importante destacar esto, ya que **es uno de los elementos que posibilitan la libertad de la comunidad respecto al equipo de apoyo**, situación para nosotros fundamental para su crecimiento y para su ejercicio del protagonismo. Hay también una clara correlación entre este, método y el principio de gradualidad, pilar al que nos referimos anteriormente: el acuerdo de trabajo **va creciendo** a lo largo del tiempo.

Este crecimiento se da en dos sentidos: por un lado se van **profundizando y especificando** los contenidos del acuerdo (a medida que el grupo desarrolla su capacidad de fijar objetivos, estrategias de acción, etc.); por otro, los sucesivos acuerdos se deben realizar cada vez con mayor participación de la comunidad (ya que inicialmente, por lo general, el acuerdo es entre los líderes del grupo y del equipo de apoyo). Normalmente también hay un avance en el **grado de formalización** desde un acuerdo verbal, a una carta de intención, hasta un contrato.

Este encuadre básico de la relación es para nosotros de fundamental importancia para el logro de los objetivos de organización autogestionaria, ya que pone a la comunidad, desde un comienzo, en situación de tomar decisiones frente a una acción externa. Además, ayuda al equipo técnico a definir, desde el principio, su rol de apoyo externo, evitando avanzar sobre campos de decisión propios de la comunidad.

(cuadro pag. 23)

ACUERDO DE TRABAJO

*relación clara y libre entre la comunidad y el equipo de apoyo relación horizontal*

rol de la comunidad rol del equipo técnico

PROTAGÓNICO DE APOYO

**3.3.1.2. Trabajo con las estructuras y liderazgos naturales de los grupos**

Fundamentalmente, este método está basado en el respeto a las estructuras y formas de representación que el grupo se ha ido dando a través de su historia, e implica una aceptación y reconocimiento del nivel de conciencia del grupo, reflejado en la calidad de los liderazgos existentes y aceptados por la comunidad.

Ante el clásico conflicto que normalmente se presenta: líderes-equipo técnico de apoyo, hay básicamente dos formas de trabajo que responden a un enfoque asistencialista y/o paternalista del problema:

1. **el equipo de apoyo reemplaza a los líderes naturales:** asume, en lo mejor de los casos, alguna aspiración de cambio del grupo (según su propia interpretación); de tal modo quita toda posibilidad de desarrollo de la capacidad de liderazgo en el grupo y pone un serio obstáculo al desenvolvimiento de una organización realmente autogestionaria
2. **el equipo de apoyo elige a los líderes:** la decisión es del equipo técnico de apoyo; la elección surge de su propia evaluación del proceso del grupo. Esta actitud condiciona el proceso y niega al grupo la posibilidad de un real ejercicio de delegación, no contribuyendo en nada al propósito de protagonismo ni al objetivo de organización autogestionaria.

Nuestro método de trabajo consiste en que, a partir del respeto de los líderes naturales reconocidos por el grupo, emergentes del mismo, se planteen líneas básicas de trabajo que permitan un desarrollo cualitativo y paralelo de la comunidad y de sus líderes, en un proceso dialéctico donde ambos se potencien mutuamente.

Esta líneas básicas son:

1. **trabajo de capacitación con los líderes naturales**, centrado fundamentalmente en los procesos de líder como:

- viabilizador del surgimiento de las reales expectativas del grupo

- el que cataliza las energías del grupo

- el que está al servicio de las necesidades y proyectos del grupo

- el que impulsa y estimula la participación

- el que asume el proyecto del grupo

1. **trabajo de capacitación con la comunidad** que implique una reflexión sobre las características deseables en los líderes, los límites y características de la delegación de derechos en los líderes etc.
2. **fomentar el diálogo líderes-comunidad**, a través de la creación de instancias de participación organizada para la toma de decisiones.
3. **apoyar la creación de niveles de trabajo** (mesas de trabajo, comisiones etc.) que, a la vez constituyen instancias de participación organizada de la comunidad, sean ámbitos de desarrollo de capacidades de liderazgo de otros miembros de la comunidad

e. **fomentar mecanismos que permitan periódicamente la decisión de la comunidad respecto a confirmación o recambio de líderes.**

(cuadro pag. 25)

TRABAJO CON LAS ESTRUCTURAS Y LIDERAZGOS

NATURALES DE LOS EQUIPOS

Respeto de las estructuras y formas de representación que el grupo ha ido dando a través de su historia

desarrollo cualitativo y paralelo de la comunidad y de sus líderes

* TRABAJO DE CAPACITACIÓN DE LOS LÍDERES NATURALES
* TRABAJO DE CAPACITACIÓN CON LA COMUNIDAD
* FOMENTAR EL DIÁLOGO LÍDERES-COMUNIDAD
* APOYAR LA CREACIÓN DE NIVELES DE TRABAJO
* FOMENTAR MECANISMOS PARA QUE LA COMUNIDAD ELIJA SUS LÍDERES

(foto pag. 26)

*Transferencia de elementos de poder a las comunidades,*

*con el objetivo de lograr una real participación.*

**3.3.1.3. Manejo de elementos de poder en la relación equipo técnico-**

**comunidad y en la relación líderes-comunidad**

A partir del reconocimiento de los elementos de poder que normalmente poseen los equipos técnicos de apoyo en su relación con las comunidades, y de los que manejan los líderes de éstas respecto al resto de sus miembros, este método plantea pautas para transferirlos al grupo, como modo de viabilizar el protagonismo activo del mismo y la obtención de los objetivos planteados. Así mismo, propone la necesidad de pautas para que esos elementos de poder no sean transferidos sólo a los dirigentes de las comunidades, **sino que sean canalizados a todos los miembros de la misma, con el objetivo de lograr una real participación.** Dentro de estos elementos de poder consideramos tres como principales:

INFORMACIÓN

RECURSOS MONETARIOS Y OTROS RECURSOS

ELEMENTOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

cuadro pag. 27)

MANEJO DE ELEMENTOS DE PODER

*relación equipo técnico-comunidad*

*relación líderes-comunidad*

transferencia de los elementos de poder a todos los miembros de la comunidad

* INFORMACIÓN
* RECURSOS MONETARIOS Y OTROS RECURSOS
* ELEMENTOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

(foto pag.28)

*El traspaso de la información de los líderes al resto*

*de la comunidad asegura un funcionamiento democrático*

*y la riqueza de la participación de todos.*

INFORMACIÓN

La información constituye un elemento fundamental para un trabajo consciente que implique **capacitación** para la organización autogestionaria. Una **completa información** es lo que permite pensar caminos factibles y optar y decidir adecuadamente. Es fundamental para un **ejercicio real** del protagonismo activo.

Consideramos dos aspectos de la información; por un lado, la información **extra comunidad** en relación al problema que encara el grupo (las causas del problema y su ubicación en el contexto social general, los condicionamientos externos, los organismos o personas implicadas en la posible solución del problema, los técnicos especialistas que puedan aportar a la solución etc.); por otro, el **traspaso de la información** de los líderes al resto de la comunidad, de modo de asegurar un funcionamiento democrático y la riqueza de la participación de todos.

El método consiste en implementar **canales de información** fluida y constante dentro de la comunidad, de modo que la misma se maneje a nivel de todos y de una manera permanentemente actualizada, lo que le permite y asegura saber por qué cosas puede optar, cuándo y cómo; es decir, es la base para una toma de decisiones **realmente participativa**. Retener la información y no distribuirla, **es retener poder**. Al hacer una buena y periódica distribución entre todos, el poder también queda (lo más posible) **en manos de todos**.

Desde otro punto de vista, la actitud del equipo de apoyo hacia la comunidad, respecto a la información, es además importante en el crecimiento del grupo. Porque hemos observado que los líderes tienden a reproducir, en muchos casos, la relación equipo-comunidad en su relación líderes-resto de la comunidad.

(cuadro pag. 29)

MANEJO DE ELEMENTOS DE PODER

*relación equipo técnico-comunidad*

*relación líderes- comunidad*

transferencia de los elementos de poder a todos los miembros de la comunidad

INFORMACIÓN

Retener la información y no distribuirla es retener poder

información extra comunidad:

CONTEXTO

traspaso de la información:

FUNCIONAMIENTO DEMOCRÁTICO

PARTICIPACIÓN DE TODOS

RECURSOS MONETARIOS Y OTROS RECURSOS

ELEMENTOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

(foto pag. 30)

*El rol básico del equipo de apoyo es ayudar al grupo*

*en la tarea de crear instancias de deliberación*

*que permitan una toma de decisiones y un control*

*participativo de toda la comunidad sobre el* **uso de los recursos***.*

RECURSOS MONETARIOS Y OTROS RECURSOS

Consideramos que la posibilidad de **decidir** sobre el uso de los recursos y el ejercitar realmente la administración de los mismos, son elementos fundamentales para el ejercicio del protagonismo activo del grupo, así como para el logro del objetivo de autogestión. Cuando nos referimos a recursos lo hacemos en relación tanto a recursos monetarios como a bienes tales como tierra, maquinarias, herramientas etc. En consecuencia, este método plantea que el manejo de los recursos debe estar **desde el comienzo en manos del grupo** (y por lo tanto no del equipo de apoyo). Esto significa que es el grupo quien debe gestionar, obtener y tomar las decisiones respecto al uso de los recursos y controlar la utilización de los mismos. Se concreta aquí una clara relación de este método con el principio de gradualidad, ya que el grupo debe desarrollar tal capacidad en un proceso (de simple a complejo) que le permita ejercer el control de los recursos en forma eficaz para el logro de sus objetivos.

Otro aspecto importante de este método se refiere a que la comunidad, en su interior, pueda establecer un mecanismo claro de información, decisión y control sobre la utilización de sus propios recursos. De acuerdo a lo expuesto, el rol básico del equipo de apoyo, en relación al manejo de los mismos, será:

* apoyar una toma de conciencia del grupo de la importancia del manejo autónomo de los recursos
* capacitar en técnicas para la toma de decisiones sobre uso de los recursos y control de los mismos
* ayudar al grupo en la tarea de crear canales de comunicación e instancias de deliberación que permitan una toma de decisiones y un control participativo de toda la comunidad sobre el uso de los recursos

(cuadro pag. 31)

MANEJO DE ELEMENTOS DE PODER

*relación equipo técnico-comunidad*

*relación líderes- comunidad*

transferencia de los elementos de poder a todos los miembros de la comunidad

INFORMACIÓN

RECURSOS MONETARIOS Y OTROS RECURSOS

- el manejo de los recursos debe estar desde el comienzo en manos del grupo

- obtención

- decisión sobre el uso

- administración

ELEMENTOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

*El dinero y los recursos deben estar adecuados a la capacidad de manejo del grupo en cada momento. Si lo excede puede ser un elemento disociador o llevar al grupo a la necesidad de “ceder” el manejo a otros, con lo cual cedería también el* **poder** *que deviene de ello.*

(foto pag. 32)

Se deben buscar los modos de transferir los conocimintos técnicos

*que permitan al grupo conducir y controlar los grandes lineamientos de su propio proceso*

ELEMENTOS TÉCNICOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Los conocimientos técnicos constituyen también un elemento de **poder**. Al retener dichos conocimientos, los técnicos favorecen una dependencia del grupo hacia ellos, que contradice el ejercicio del **protagonismo**. De allí que sea necesario hacer una transmisión de esos elementos al grupo, para poder ir logrando una cada vez mayor capacidad de autogestión en los distintos aspectos que hacen al cumplimiento de los objetivos fijados por la comunidad.

Al denominar al método decimos **elementos técnicos para la toma de decisiones**, con lo que queremos señalar claramente que el grupo debe contar con aquellos elementos técnicos referidos a las decisiones importantes de un proceso y no necesariamente con todos los elementos técnicos que hacen a una implementación detallada del mismo. Con esto queremos destacar, por ejemplo, que no es fundamental que un grupo cuente entre sus miembros a personas capaces de hacer un balance o un plan de avance de obras de construcción, pero sí es fundamental que sepa para qué sirve un balance, cómo se lo puede controlar a través de una auditoría externa etc., o qué variables importantes juegan en un plan de avance de obra, sobre cuáles puede decidir un profesional externo y cuáles tienen que ver con decisiones políticas de la comunidad.

Con este método queremos marcar que el equipo de apoyo debe buscar los modos de **transferir los conocimientos técnicos que permitan al grupo conducir y controlar los grandes lineamientos de su propio proceso**, aunque la implementación técnica de los mismos pueda quedar en manos de técnicos o profesionales **supervisados** por el grupo.

Nuestro método diferencia este trabajo de otras líneas (paternalistas y tecnocráticas) que en general centran el proceso de capacitación técnica más en los instrumentos operativos (formas de hacer una reunión, de anotar, de construir una vivienda) que en los **elementos centrales para la toma de decisiones**.

(cuadro pag. 33)

MANEJO DE ELEMENTOS DE PODER

*relación equipo técnico-comunidad*

*relación líderes- comunidad*

transferencia de los elementos de poder a todos los miembros de la comunidad

INFORMACIÓN

RECURSOS MONETARIOS Y OTROS RECURSOS

ELEMENTOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

el equipo técnico debe buscar los modos de transferir los conocimientos que permitan al grupo conducir y controlar los grandes lineamientos de su propio proceso

* retener estos conocimientos favorece la dependencia del grupo y contradice el ejercicio del protagonismo

Capacitación a los dirigentes y miembros de la comunidad a fin de que conozcan los elementos necesarios para poder tomar decisiones adecuadas y oportunas.

3.3.2. Métodos claves referentes a las actividades de planificación

La lectura de este grupo de métodos debe hacerse teniendo en cuenta lo expuesto en el punto 3.2.3. respecto a la forma de realizar las actividades de planificación.

**3.3.2.1. Diagnóstico- autodiagnóstico**

Es claro que, si los objetivos básicos que se persiguen son la capacitación y el desarrollo de la organización autogestionaria, la etapa de diagnóstico debe ser abordada fundamentalmente como **autodiagnóstico** de la comunidad, ya que la profundización en el conocimiento de su propia realidad es esencial para su proceso de crecimiento.

Consideramos en el autodiagnóstico diversos aspectos que nos parecen fundamentales en este proceso de conocerse del grupo y como elementos necesarios para la fijación de objetivos y el desarrollo de una planificación. Estos elementos fundamentales son:

* conocimiento de las necesidades individuales y grupales, sus causas y la priorización de esas necesidades
* conocimiento de los recursos individuales y grupales relacionados con las necesidades
* conocimiento de los recursos externos al grupo que puedan ser utilizados
* conocimiento de los condicionamientos y los límites internos del grupo y del contexto social y su carácter (son o no modificables por el grupo, en qué medida, con qué consecuencias, etc.)
* relevamiento de ideas, formas o técnicas, que el grupo tiene preconcebidas, sobre cómo resolver sus problemas.

Dicho conocimiento, desde el punto de vista de grupo, es un conocimiento de sí mismo, por eso hablamos de **autodiagnóstico**.

En esta concepción (en relación a quién es el destinatario, quién manejará los datos) el diagnóstico es **para el grupo**. NO para el técnico. Y la esencia del método consiste en que el grupo pueda apropiarse del contenido (pues ello le permitirá desarrollar una actitud crítica frente a su propia realidad y pensar alternativas de solución para sus necesidades) y también de los instrumentos (de modo poder usarlos por sí mismo cuando lo considere necesario). Para hacer posible esta **apropiación** en ambos aspectos (contenidos y técnicas) los instrumentos que se construyan y se apliquen (sea encuesta, cuestionario, entrevista u otro) deben ser:

* simples
* completos pero sin datos innecesarios
* claros
* adecuados a una terminología comprensible
* de fácil aplicación
* de fácil tabulación
* sobre temas que sean de interés del grupo.

También es necesario tener en cuenta que los instrumentos que se elijan deben adecuarse al tipo de grupo, al momento del grupo, a su capacidad y a su experiencia.

El **autodiagnóstico** implica el conocimiento de sí mismo por parte del grupo. Ello contiene un elemento esencial de participación: debe llegar a todos los miembros y no quedar sólo en la dirigencia o en quienes lo aplican y sistematizan.

El **diagnóstico debe ser participativo y extensivo a todo el grupo**. Esto significa que debe incluirse desde el principio la devolución de los contenidos a todos sus integrantes. Si bien no es sólo para los técnicos, tampoco es sólo para los líderes, pues siendo así quedaría vacío de sentido y se constituiría en un elemento de poder de los líderes frente a su propio grupo. Por lo tanto, desde el comienzo, es necesario prever en la planificación de esta actividad, el tiempo, el espacio y la forma para las actividades que demande el análisis de los datos diagnósticos con **toda la comunidad**.

**La evaluación de experiencias** es otro medio importante que aporta datos al diagnóstico. No sólo las fichas, planillas, encuestas, entrevistas, constituyen elementos válidos. También es importante la evaluación de conclusiones surgidas a partir de actividades y experiencias, simples o complejas, del grupo. Ellas aportan datos útiles y de importante calidad que afectan el diagnóstico general o específico.

Como se desprende de lo que antecede, no entendemos al autodiagnóstico como un momento sino como un proceso. Este debe entenderse a la luz de lo expuesto cuando nos referimos, en el punto 3.3.1.3., a la forma de aplicación de las actividades de planificación.

(cuadro pag. 35)

Es decir que los mismos se van dando de forma más simultánea que secuencial y donde la programación, ejecución y evaluación de tareas sucesivas, retroalimenta el autodiagnóstico; éste a su vez, permite una mayor y mejor planificación etc. (proceso en espiral).

DIAGNÓSTICO-AUTODIAGNÓSTICO

*la etapa de diagnóstico debe ser abordada fundamentalmente como autodiagnóstico de la comunidad* apropiación por la comunidad del contenido y de los instrumentos

EL DIAGNÓSTICO DEBE SER PARTICIPATIVO Y EXTENSIVO A TODO EL GRUPO

EL DIAGNÓSTICO NO ES SÓLO PARA LOS TÉCNICOS; TAMPOCO SÓLO PARA LOS LÍDERES

*Cuando decimos* **autodiagnóstico** *nos referimos a los datos diagnósticos del grupo y su realidad, manejados y conocidos por sí mismos (auto). Lo importante para su crecimiento es que ese conocimiento sea manejado por sus integrantes, en todos sus aspectos. De esta manera, es posible conducir el propio proceso y ser* **protagonistas***; de lo contrario, la conducción queda en manos extrañas y el grupo queda* **marginad***o del conocimiento y de su propio proceso.*

**3.3.2.2. Programación participativa**

La implementación de este método es para nosotros de fundamental importancia dentro del proceso del grupo. Por medio de su aplicación pueden desarrollarse las capacidades grupales de **fijar objetivos y diseñar estrategias de organización de los recursos**; éstos son puntos esenciales en el logro de protagonismo activo y de la organización autogestionaria.

Este método marca básicamente dos elementos fundamentales:

1. **la programación debe ser integral**, es decir que debe considerar todos los aspectos del problema que se aborda (que siempre es polifacético). Requiere del apoyo de las distintas disciplinas técnico-científicas que tienen que ver con distintos aspectos del mismo.
2. **la programación debe ser realizada por el grupo** con el apoyo técnico necesario

La forma **deseable** de apoyo técnico es la siguiente: la comunidad, en sus diversos niveles y a partir de estudios técnicos específicos, diseña las alternativas (1), las evalúa y selecciona la que considera más apropiada y conveniente. Indudablemente, esta forma de trabajo es la mejor en función de los objetivos de desarrollo de capacidades, tendiendo a la autogestión. Pero no siempre es posible introducirla en una primera instancia, dependiendo su aplicación del grado de desarrollo de las capacidades del grupo; del tipo de problema (complejidad) al que se halla abocado; de la urgencia en resolverlo; de la importancia del tiempo de su resolución (u obtención del objetivo) en el proceso del grupo.

Ante situaciones críticas el equipo **da apoyo** de los objetivos fijados por la comunidad y de los datos de autodiagnósticos (referentes a recursos, ideas generales sobre cómo resolver los problemas etc.) y **diseña** varias alternativas técnicas integrales para la obtención de los objetivos. Pero **es el grupo** el que selecciona la que considera más apropiada. Normalmente, en estos casos, el grupo además de seleccionar la alternativa, realiza un trabajo de reformulación y enriquecimiento de la misma.

O sea que, cuando se trata de grupos que se encuentran en un **estadio inicial** de su desarrollo, no siempre es posible conciliar la necesidad del grupo de ver cosas concretas en lo inmediato y el tiempo que se requiere para construir alternativas.

La programación es también gradual en relación al crecimiento y madurez del grupo. Al comienzo de los procesos, ante la necesidad de concretar, no siempre es lo más efectivo proponer la forma deseable (construcción de alternativas por el mismo grupo). De todos modos, es sí a lo que se quiere llegar; por lo tanto, es importante introducirla en cuanto el grupo pueda asimilarla.

El otro elemento que dificulta la aplicación directa de la primera modalidad (que es la que deseamos aplicar) es la **complejidad** del problema; esto tiene relación directa con el desarrollo de la capacidad del grupo. Lo que queremos destacar pues puede ocurrir que grupos con cierta trayectoria y cierto grado de madurez en su organización y funcionamiento, se encuentren circunstancialmente necesitados de resolver un problema de una complejidad tal que sobrepase la capacidad que ha desarrollado hasta ese momento. Por lo tanto, ante la necesidad de encontrar una solución, tal vez sea preferible optar por una vía más expeditiva y de menor esfuerzo para el grupo, o sea la selección de alternativas entre las elaboradas por los técnicos.

El tercer elemento que obstaculiza la elaboración de alternativas es la urgencia en la obtención de una solución. Puede haber presiones de tal naturaleza que no permitan que se de todo el proceso (que es largo en sí mismo, pues requiere varias ideas y vueltas entre técnicos, dirigentes y miembros) en el tiempo que se dispone.

Utilizando cualquiera de estos dos métodos básicos de trabajo, el rol central de equipo técnico deberá estar dado en apoyar a la comunidad para que:

* en el diseño y/o selección de alternativas participen, en la mayor medida posible, todos los miembros de la comunidad
* el diseño y/o selección de alternativas se realice sobre bases objetivas reales en lo que hace a sus implicancias técnicas, a la capacidad real del grupo para llevarlas adelante en la etapa de ejecución, a la previsión y uso de recursos reales o de previsible obtención. Todos ellos son elementos esenciales para que la etapa de ejecución sea una experiencia positiva, como se señala en el punto siguiente.

*(1) Llamamos* **alternativas** *a los distintos modos de organizar los recursos para obtener los objetivos. Deben contener un análisis del comportamiento de todas las variables intervinientes (aspectos económicos financieros, legales, técnico-constructivos, socio-organizativos, etc.) y constituyen en sí mismos una forma determinada de solucionar el problema planteado.*

(cuadro pag. 37)

PROGRAMACIÓN PARTICIPATIVA

*Diseño y/o selección de alternativas realistas*

participación de todos los miembros de la comunidad

LA COMUNIDAD DISEÑA ALTERNATIVAS Y ADEMÁS SELECCIONA

DESEABLE

EL EQUIPO TÉCNICO DISEÑA ALTERNATIVAS Y EL GRUPO SELECCIONA

**Ejemplo sobre la forma de trabajo 1 (DESEABLE)**

**Objetivo del grupo:** *construcción de un plan de viviendas*

*El equipo técnico lleva al grupo información sobre:*

* *varios sistemas constructivos*
* *varias formas de encarar y definir el diseño de la vivienda*
* *varias formas posibles de organizar el proceso de construcción (etapabilidad,formas de construcción por esfuerzo propio, ayuda mutua, contratación de mano de obra etc.)*
* *varias formas posibles de financiamiento (créditos, ahorro previo, subsidios etc., y sus posibles combinaciones).*

*El grupo en sus diversos niveles y con apoyo técnico diseña con estos elementos (más los propios) diversas formas de encarar el problema (diversos modos de relacionar las variables intervinientes); luego selecciona, desarrolla y ejecuta una de ellas.*

**Ejemplo sobre la forma de trabajo 2**

**Objetivo del grupo:** *construcción de un plan de viviendas.*

*El equipo técnico, en función de los datos del autodiagnóstico, formula dos o más alternativas tales como:*

1. *construcción por ayuda mutua, simultánea para todas las familias del barrio, de una primera etapa de la unidad de vivenda, de x m2, con x sistema constructivo, que tiene un costo de x $*

*El costo total del proyecto puede cubrir en un x % con aporte de las familias, de x $ durante un x plazo, para la gestión de un subsidio de x $ (lugares de posible obtención) y un crédito de x $ (lugar de obtención) cuyo pago implica una cuota mensual de x $*

1. *construcción por esfuerzo propio (cada familia construye su propia vivienda) según el diseño y la tecnología que elija.*

*La organización comunitaria brindará asistencia técnica (dirección técnica) a las familias y apoyo financiero a través de creditos en materiales por un monto de hasta x $ por familia.*

*La familias deberán devolver el crédito en x cuotas mensuales de x $, los que serán destinados en un x % a nuevos créditos a las familias y en un x % a la devolución de las obligaciones contraídas por la organización para llevar adelante la operatoria.*

*El grupo selecciona alguna de estas alternativas introduciendo cambios o modificaciones en las mismas, según el caso.*

**3.3.2.3. Ejecución**

En la ejecución concreta destacamos fundamentalmente dos aspectos:

1. es donde el grupo constata vivencialmente su capacidad de hacer: sus capacidades, sus limitaciones, los condicionamientos externos etc.
2. es donde ejercita realmente elementos de poder (hacia dentro de grupo y en su relación con el contexto social)

De acuerdo a esto nos parece de fundamental importancia (sobre todo en las etapas iniciales de proceso de desarrollo del grupo) que la ejecución sea “exitosa” en términos de obtención del objetivo fijado por el grupo (construir la vivienda, abrir un desagüe etc.) ya que de este resultado dependerá en gran medida el aumento o disminución de la autovaloración, **elemento clave para su proceso posterior.**

Sin embargo, lo expuesto no debe llevar al equipo de apoyo a suplantar roles de conducción y/o control y coordinación de la ejecución, en la búsqueda de un **exitismo** no basado en las capacidades reales del grupo. Actuando así se crearía una visión falsa de sus propias fuerzas, lo que determinaría seguramente futuras y mayores frustraciones (cuando no se cuente con equipo técnico de apoyo). Tal procedimiento no colabora en nada al desarrollo, sobre las bases reales, del protagonismo activo del grupo.

La área fundamental del equipo de apoyo debe estar dada en la capacitación de los miembros de la comunidad para el desarrollo de los roles necesarios para la ejecución.

**3.3.2.4. Autoevaluación (acción-reflexión)**

Si consideramos las dos posibilidades de evaluación (de proceso y de resultados) vemos que el método clave a utilizar básicamente dentro de este esquema metodológico está relacionado con la **evaluación de procesos**. Es fundamental que la misma sea entendida como **autoevaluación**, ya que lo que se busca con este método, es el aprendizaje en un proceso de acción-reflexión.

Por otra parte, este proceso de reflexión sobre la acción, si queremos que realmente sea **capacitador y concientizador**, debe ser amplio y abarcativo, no sólo de la problemática intrínseca de la comunidad, sino también del contexto socio-político en que se halla inmersa y que actúa sobre ella.

Lo expuesto no invalida la necesidad de autoevaluación de resultados, aunque la misma deba manejarse con cuidado, ya que responde más a un esquema de proyectos que de procesos y puede llevar a un fraccionamiento artificial del proceso del grupo.

Con respecto a este método, el rol del equipo de apoyo debe ser, por un lado, provocar y estimular los momentos de autoevaluación y reflexión sobre la acción (siempre difíciles de introducir en un grupo preocupado prioritariamente por la acción para resolver sus necesidades básicas) y por otro, proponer instrumentos sistemáticos que puedan hacer más rico y eficaz el proceso de reflexión y autoevaluación.

(cuadro pag. 39)

EJECUCIÓN

*Importancia del éxito en las primeras acciones, para afirmar la autovaloración del grupo*

no crear visión falsa de las fuerzas del grupo por buscar el exitismo

CONSTATACIÓN DE LA EJERCICIO REAL DE LOS

CAPACIDAD DE HACER ELEMENTOS DE PODER

* capacidades - hacia dentro del grupo
* limitaciones internas - en relación al contexto
* condicionamientos externos

AUTOVALORACIÓN

*Constante análisis reflexivo que hace posible un proceso educativo* aprendizaje en un proceso de acción-reflexión

- PROVOCAR Y ESTIMULAR MOMENTOS DE

AUTOEVALUACIÓN Y REFLEXIÓN SOBRE LA ACCIÓN

* PROPONER INSTRUMENTOS SISTEMÁTICOS QUE HAGAN

MÁS RICO Y EFICAZ EL PROCESO

3.3.3. Métodos claves referentes a coordinación del equipo de asistencia técnica y pautas de selección de instrumento de las distintas disciplinas

**3.3.3.1. Coordinación del equipo interdisciplinario de apoyo**

Consideramos de vital importancia el rol de la coordinación del equipo ya que es el que asegura:

* que las distintas disciplinas que concurren al trabajo de apoyo lo hagan en función de los objetivos de desarrollo de la capacidad de autogestión y capacitación del grupo
* que las distintas disciplinas encuentren formas de trabajo e instrumentos coherentes con los pilares o principios metodológicos fundamentales y se supediten a estos
* que las distintas disciplinas realicen realmente los aportes técnicos necesarios al proceso (1)
* que el equipo de apoyo actúe en forma coherente frente a la comunidad, evitando trasladar a ella sus conflictos internos (2).

(foto pag. 40)

*Reunión de coordinación del equipo interdisciplinario de apoyo*

1. *Es frecuente encontrar (cuando se utiliza este tipo de metodología) actitudes técnicas de “fuga” ante el desafío que significa la adecuación de los conocimientos específicos a un contexto de trabajo interdisciplinario y de apoyo (no protagónico). Esta situación de “fuga” se disfraza habitualmente con una actitud pasiva de “respetuosismo” del rol protagónico del grupo.*
2. *Es frecuente encontrar conflictos en el interior de la comunidad, originados en conflictos no resueltos entre los técnicos de apoyo.*

(cuadro pag. 41)

COORDINACIÓN DEL EQUIPO INTERDISCIPLINARIO DE APOYO

el rol de la coordinación es asegurar

* LA CONCURRENCIA DE CADA DISCIPLINA A LA OBTENCIÓN DEL OBJETIVO
* QUE CADA DISCIPLINA ENCUENTRE FORMAS DE TRABAJO E INSTRUMENTOS COHERENTES CON LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA METODOLOGÍA
* QUE CADA DISCIPLINA REALICE SU APORTE TÉCNICO ESPECÍFICO
* QUE EL EQUIPO TÉCNICO EVITE EL TRASLADO A LA COMUNIDAD DE SUS CONFLICTOS INTERNOS

(foto pag.42)

*Selección de instrumentos de trabajo del área de trabajo social.*

**3.3.3.2. Pautas de selección de instrumentos de trabajo en las distintas disciplinas**

Consideramos que la adecuada selección de las técnicas a utilizar por las distintas disciplinas en e proceso de apoyo, es un método importante dentro de la metodología general de trabajo. A continuación apuntamos algunas pautas principales para la selección de instrumentos en las distinta disciplinas, señalando que entendemos que las mismas son válidas para las áreas de trabajo social, de técnicas e producción, económico-financiera y legal, o para otra disciplina necesaria en el proceso de apoyo.

Estas pautas generales son las siguientes:

* APROPIABILIDAD
* DESARROLLO DE MODOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS DESDE LAS DISTINTAS DISCIPLINAS
* EFICACIA PARA RESOLVER EL PROBLEMA
* TÉCNICAS QUE FAVOREZCAN LA PARTICIPACIÓN
* RESCATE DE LAS FORMAS DE HACER (TÉCNICAS) ESPONTÁNEAS, TRADICIONALES EN LA COMUNIDAD

(cuadro pag. 43)

PAUTAS DE SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS

DE TRABAJO EN LAS DISTINTAS DISCIPLINAS

válidas para cualquier disciplina necesaria en el proceso de apoyo

APROPIABILIDAD

MODOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS

EFICACIA PARA RESOLVER EL PROBLEMA

TÉCNICAS QUE FAVOREZCAN LA PARTICIPACIÓN

FORMAS DE HACER TRADICIONALES

(foto pag. 44)

*La* **apropiabilidad** *es una característica de la técnica que permite que ésta pueda ser aprehendida por el grupo, servirse de ella y lograr la mayor independencia posible del apoyo técnico externo (Sistema MAS del C.E.V.E.)*

APROPIABILIDAD

Entendemos por apropiabilidad una característica de la técnica que haga

que la misma pueda ser **aprehendida** por el grupo que se apoya de modo que ésta pueda utilizarla, servirse de ella y lograr un cierto grado (el mayor posible) de independencia del apoyo técnico externo.

Se entiende que hablamos de apropiabilidad cuando la técnica es un instrumento **introducido desde afuera del grupo**, pero necesario para la más eficaz resolución de un problema que el grupo se plantea como objetivo.

La apropiabilidad o no de una técnica tiene que ver, a nuestro entender, con varios factores:

1. **grado de complejidad de las técnicas en relación con el desarrollo de capacidades de la comunidad**. Aquí nos parece importante tener muy en cuenta el principio de gradualidad del proceso de experiencia y aprendizaje del grupo en relación con las técnicas que se utilizan, si realmente se considera importante que el grupo se apropie de esas técnicas. Reiteramos también la necesidad de **graduar los objetivos** (incluso desdoblándolos) para que estén siempre en un nivel de complejidad que no impida al grupo conducir eL proceso de su obtención. Las técnicas que se utilice deben ser las adecuadas para lograr el objetivo de solución de necesidades, pero a la vez deben tener un grado de complejidad tal que el grupo pueda aprehenderlas. Suelen presentarse dificultades cuando el tipo de problema que se propone afrontar una comunidad, por su magnitud o complejidad, requiere el uso de técnicas más complejas que aquellas que la comunidad puede absorber en ese momento de su desarrollo
2. **magnitud del problema o complejidad de la tarea en relación con el contexto**. Cuando la magnitud del problema o la complejidad de la tarea, por su relación con el contexto, es un problema crítico y urgente, no desdoblable, se requiere la intervención de especialistas en el tema (sea cual fuera éste). Estos especialistas deben aportar lo que la profesión y la experiencia le brindan como tal, pues de lo contrario no se podría abordar el problema. Es decir que en algunas circunstancias no es posible considerar la apropiabilidad como una pauta absoluta y se requiere trabajar con cierta flexibilidad
3. **relación de la técnica utilizada con el modo de hacer espontáneo**. Nos parece evidente que las técnicas presentarán mejores características de apropiabilidad en cuanto tengan una más estrecha relación con las formas naturales, espontáneas, que tenga la comunidad para resolver sus problemas.

(cuadro pag. 45)

PAUTAS DE SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE

TRABAJO EN LAS DISTINTAS DISCIPLINAS

válidas para cualquier disciplina necesaria en el proceso de apoyo

APROPIABILIDAD

característica de la técnica que haga que la misma pueda ser

**aprehendida** por el grupo que se apoya

* las técnicas deben ser las adecuadas para lograr el objetivo de solución de necesidades, pero a la vez deben tener un grado de complejidad tal para que el grupo pueda aprehenderlas
* cuando el problema a resolver es complejo pero no desdoblable, se requiere la intervención de especialistas en el tema
* hay mejores características de apropiablidad cuando la técnicas se relacionan más con las fuerzas espontáneas de la comunidad para resolver sus problemas

MODOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS

EFICACIA PARA RESOLVER EL PROBLEMA

TÉCNICAS QUE FAVOREZCAN LA PARTICIPACIÓN

FORMAS DE HACER TRADICIONALES

(foto pag.46)

*Desarrollo de modos de comunicación adecuados en la relación equipo técnico-comunidad*

DESARROLLO DE MODOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS DESDE LAS DISTINTAS DISCIPLINAS

De acuerdo a lo expuesto y teniendo en cuenta fundamentalemnte el primer criterio (apropiabilidad) se hace indispensable que las distintas disciplinas técnicas que concurren al proceso de apoyo, desarrollen una forma de trabajo específica caracterizada por:

* una adecuación del lenguaje y de la forma de presentación de la problemática técnica que haga que la misma sea aprehensible por el grupo
* una simplificación de los planteamientos técnicos a sus elementos esenciales con respecto a los problemas concretos de la comunidad, eliminando todo el “oropel” académico (sólo útil para conservar el prestigio y poder del especialista). Esto implica una acabada solvencia técnica que permita separar lo esencial de lo accesorio.

(cuadro pag. 47)

PAUTAS DE SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE

TRABAJO EN LAS DISTINTAS DISCIPLINAS

válidas para cualquier disciplina necesaria en el proceso de apoyo

APROPIABILIDAD

MODOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS

cada disciplina debe realizar una forma de trabajo caracterizada por

* adecuar el lenguaje de presentación de la técnica para que sea aprehensible por el grupo
* simplificar los planteamientos técnicos a sus elementos esenciales

EFICACIA PARA RESOLVER EL PROBLEMA

TÉCNICAS QUE FAVOREZCAN LA PARTICIPACIÓN

FORMAS DE HACER TRADICIONALES

EFICACIA PARA RESOLVER EL PROBLEMA

Otra pauta importante para la selección de técnicas es que sea eficaz para la solución del o de los problemas que la comunidad se haya planteado como objetivo, de aquello que la comunidad vive como su urgencia primera.

Esto posibilitará una **experiencia positiva**, que además permitirá asumir el protagonismo activo, reforzando la autovaloración. Por otra parte, en la medida que una técnica permita resolver la necesidad será apropiable, pues se la valora (a la técnica en sí) como elemento útil. Por lo tanto, el grupo sólo se apropiará de aquellas técnicas que le demuestren, a través de la experiencia concreta, que son útiles para la solución de sus problemas.

Esto es así, porque lo que se busca como **parte** del proceso de capacitación es el aprendizaje (o desarrollo-creación de técnicas por parte del grupo) procurando su menor dependencia y la ampliación de su espacio de poder.

TÉCNICAS QUE FAVOREZCAN LA PARTICIPACIÓN

El objetivo de toda la metodología es la organización autogestionaria de los grupos populares, a través del protagonismo activo de sus miembros. Protagonismo en la toma de decisiones (conducción) y en la implementación de los pasos necesarios para la obtención de sus objetivos (proceso). Por lo tanto, es importante que las técnicas utilizadas en las distintas disciplinas que confluyen en la tarea de apoyo, tengan cualidades que incentiven la participación.

Según ciertas visiones (equivocadas) sobre el tema, la incentivación de la participación sería un rol de las técnicas **sociales**. Nuestra experiencia nos demuestra que es imposible promover participación desde el **área social** cuando las restantes áreas técnicas no utilizan instrumentos participativos.

Esto significa en la práctica que todas las disciplinas (técnico-constructivo, económica, legal etc.) deben desarrollar instrumentos que permitan a la comunidad entender las alternativas técnicas, tomar decisiones y ejecutar lo decidido, ya que es fundamentalmente en este proceso donde se da y se construye la participación organizada.

(cuadros pag. 49)

PAUTAS DE SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE

TRABAJO EN LAS DISTINTAS DISCIPLINAS

válidas para cualquier disciplina necesaria en el proceso de apoyo

APROPIABILIDAD

MODOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS

EFICACIA PARA RESOLVER EL PROBLEMA

técnicas útiles para la obtención del objetivo propuesto

TÉCNICAS QUE FAVOREZCAN LA PARTICIPACIÓN

FORMAS DE HACER TRADICIONALES

PAUTAS DE SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE

TRABAJO EN LAS DISTINTAS DISCIPLINAS

válidas para cualquier disciplina necesaria en el proceso de apoyo

APROPIABILIDAD

MODOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS

EFICACIA PARA RESOLVER EL PROBLEMA

TÉCNICAS QUE FAVOREZCAN LA PARTICIPACIÓN

es imposible promover participación desde el área social cuando las

restantes áreas técnicas no utilizan instrumentos participativos

FORMAS DE HACER TRADICIONALES

**Ejemplo**

Proceso de toma de decisiones respecto al diseño de vivienda:

1. el profesional diseña, propone y resuelve con los líderes: **nula participación comunitaria**
2. el profesional diseña alternativas; los líderes y todas las familias de la comunidad deciden: **participación parcial**
3. el profesional proporciona un método para que la familias de la comunidad diseñen y lleguen a acuerdos: **máxima participación**

RESCATE DE LAS FORMAS DE HACER (TÉCNICAS) ESPONTÁNEAS, TRADICIONALES EN LA COMUNIDAD

Es evidente que cuando existen conocimientos técnicos en un grupo (ya sean apropiados o desarrollados por el mismo) es importante, en primer término, su reconocimiento y, en segundo término, el análisis de los mismos en relación a su eficacia para resolver los problemas que el grupo se plantea como objetivo en el momento. En este sentido es nuestro criterio relevar, en la etapa de autodiagnóstico, cuáles son los recursos técnicos con que el grupo cuenta y cuáles las *ideas* sobre cómo resolver los problemas.

Rescatar las técnicas propias del grupo, analizando conscientemente su eficiencia frente a la problemática actual (aunque muchas veces pueda llevar a su descarte o modificación) es un principio de respeto y reconocimiento de la cultura del grupo, coherente con los principios básicos de esta metodología. Este procedimiento tiene una incidencia positiva en el proceso, en cuanto autovaloración y reforzamiento de la identidad grupal.

Por otra parte, desde el punto de vista de la eficiencia, en términos de solución del problema o necesidad del grupo, también es importante realizar un detenido análisis de sus técnicas tradicionales o espontáneas. Las mismas, además de ser positivas según los elementos planteados anteriormente (refuerzo de la autovaloración etc.) normalmente establecen una relación insumo-producto o recursos-resultados muy específicamente adaptados a la situación interna y de contexto de cada grupo, muchas veces difícil de percibir o valorar adecuadamente por la visión técnica externa.

Todo lo expuesto no significa, sin embargo, caer en un *folclorismo*. Siempre es necesario, en un proceso de cambio de una comunidad, el aprendizaje y/o creación y/o adaptación de técnicas. Esta pauta de selección tiene que ver directamente con el concepto de apropiabilidad de las técnicas.

(cuadro pag. 51)

PAUTAS DE SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE

TRABAJO EN LAS DISTINTAS DISCIPLINAS

válidas para cualquier disciplina necesaria en el proceso de apoyo

APROPIABILIDAD

MODOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS

EFICACIA PARA RESOLVER EL PROBLEMA

TÉCNICAS QUE FAVOREZCAN LA PARTICIPACIÓN

FORMAS DE HACER TRADICIONALES

procurar el rescate de técnicas propias del grupo

* reconocimiento de la cultura del grupo

autovaloración y reforzamiento de la identidad grupal

- rescate de su eficiencia por adaptación a situación interna y del contexto del grupo

(cuadros pag. 52 y 53)

VALORES Y SUPUESTOS TEÓRICOS

* dignidad del hombre
* condición social

APRECIACIÓN DE LA REALIDAD

* dependencia
* marginalidad y pobreza
* desigual distribución del poder y la riqueza

FINES

* colaborar para la construcción de una sociedad más justa, libre y solidaria, respetuosa de todas las culturas

DIAGNÓSTICO POLÍTICO SOCIAL Y DIAGNÓSTICO DE LA INSTITUCIÓN

POLÍTICAS

* participación más igualitaria de todos los sectores
* NO definición del modelo social
* SI definición de los actores sociales

OBJETIVO GENERAL

* mayor participación de los sectores populares

OBJETIVO PARTICULAR

* apoyar la organización para la autogestión
* apoyar la organización de los sectores populares

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

META INSTRUMENTAL

* protagonismo activo

INSTRUMENTOS

* gradualidad de los procesos de solución de necesidades
* paralelismo y simultaneidad de actividades de planificación
* trabajo sobre solución de necesidades básicas, con apoyo técnico interdisciplinario

PILARES FUNDAMENTALES

(continuación)

MÉTODOS REFERENTES A RELACIÓN COMUNIDAD-EQUIPO TÉCNICO

* acuerdo de trabajo
* trabajo con estructuras y liderazgos naturales de los grupos
* manejo de los elementos de poder en la relación equipo técnico-comunidad y en la relación líderes-comunidad

MÉTODOS REFERENTES A ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN

* autodiagnóstico
* programación participativa
* ejecución
* evaluación-autoevaluación

MÉTODOS REFERENTES A COORDINACIÓN DEL EQUIPO TÉCNICO

* coordinación del equipo interdisciplinario
* pautas de selección de instrumentos de trabajo en las distintas disciplinas

MÉTODOS CLAVES

NUCLEAMIENTO

(motivación-promoción)

INICIO DE LA ORGANIZACIÓN

CONSOLIDACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

DESCRIPCIÓN POR ETAPAS DE UN PROCESO METODOLÓGICO

4. ALGUNOS COMENTARIOS SOBRE ESTA PUBLICACIÓN

De la lectura del trabajo puede quedar la sensación de una exposición excesivamente *teórico-esquemática* y, tal vez, con cierto carácter *normativo.*

Respecto al primer punto, queremos señalar que preferimos, en esta primera publicación, ser claros a fuerza (y con el riesgo) de ser esquemáticos. Dejamos para un segundo trabajo el desarrollo más detallado de estos mismos elementos (marco referencial, pilares o principios fundamentales, métodos claves). Nuestro objetivo al iniciar nuestro trabajo, después de diez años ininterrumpidos de práctica, era justamente poder llegar a detectar los elementos esenciales de nuestra metodología para poder evaluarlos y trasmitirlos a otros grupos. En este momento estamos realizando un trabajo que será objeto de una próxima publicación (en mayo junio de 1987). En el mismo desarrollamos las formas de aplicación de los **métodos claves** (y técnicas) en diversas **situaciones tipo**, caracterizadas por el grado de organización y el tipo de problemas que enfrenta el grupo. Pensamos que este segundo estudio reflejará más los elementos **concretos y prácticos** del trabajo (técnicas).

Si bien, aparentemente, éstos pueden tener mayor utilidad, sólo tendrán sentido en el contexto de los lineamientos generales planteados en esta primera parte.

Respecto a su posible carácter *normativo* queremos señalar que lo que describimos son los elementos que, después de diez años de práctica y **reflexión** sobre nuestro trabajo, visualizamos **hoy** como elementos rectores del mismo (a los cuales debemos tender) con todas las fallas, marchas y contramarchas, que suponen en la realidad concreta.

Los exponemos con la sola finalidad de generar un diálogo interno en el lector comprometido en esta práctica de trabajo. Confiamos que ese diálogo lo lleve a una relectura de esa praxis, a partir de la conceptualización de nuestra experiencia, reflejada en este primer documento.