
*Movilización de la comunidad.
Documento y Material para activistas, dirigentes y dirigentas*

¿QUÉ HACE QUE LOS COMUNITARIOS Y COMUNITARIAS SE MOVILICEN O NO SE MOVILICEN PARA LOGRAR ALGO?



Por:
Luis Felipe Ulloa

LA PREOCUPACIÓN INICIAL Y OTROS DETALLES

Cuando empecé a observar en las acciones que conducía como acompañante de procesos, la repetición de quejas y la búsqueda de explicaciones sobre la baja movilización y no-movilización de los comunitarios y comunitarias en las iniciativas que se supone deberían a favorecerlos, me propuse preguntar sobre el asunto directamente a actores que laboran en proyectos que pretenden el desarrollo. De esa iniciativa preparé un primer material de trabajo que en la medida que usé y volví a usar con muy diversos grupos, ha ido tomando una forma más definida. En este momento, dado que continúa la insistencia sobre el asunto, y por considerarlo de interés general, decidí compartir la información con personas y organizaciones que podrían utilizarla o usar la experiencia para alimentar la búsqueda de explicaciones en condiciones locales.

Las preguntas básicas

El contenido básico o de partida se produjo en espacios dentro de tres talleres realizados entre 1996 y 1997 en Nicaragua. Durante ellos hicimos dos preguntas a una veintena de miembros de diferentes organizaciones. Ellos eran varones y mujeres, de organizaciones no gubernamentales, asociaciones y centros que trabajan directamente con comunidades. Las preguntas, palabras más, palabras menos, fueron las siguientes:

“¿Por qué la gente no va a ciertas actividades de sus proyectos en algunas comunidades?”

“¿Por qué no se involucran en las iniciativas de su organización?”

La ruta

En lo que concernía a estas preguntas, los y las participantes reflexionaron por un buen rato, y al final produjeron respuestas que por consenso se consideraron las más apropiadas. Usted las encontrará a continuación, agrupadas en categorías, que yo –en mi responsabilidad de facilitador- fui definiendo, con lo que me empecé a convertir para este caso en una especie de compilador y ordenador. Como compilador -"autor" he tratado de mantener el estilo básico de los enunciados iniciales.

Lo importante es que lo que está aquí es producto de las ideas y análisis de gente que está en “la movida”. He encontrado un nivel importante de coincidencia entre las respuestas en las diferentes oportunidades, en las que hemos usado el material. De todas maneras no propongo asumir el contenido de estas páginas como la última palabra, porque la última palabra no existe en este caso. Son solo una contribución para que las personas y organizaciones sigan reflexionando y construyendo.

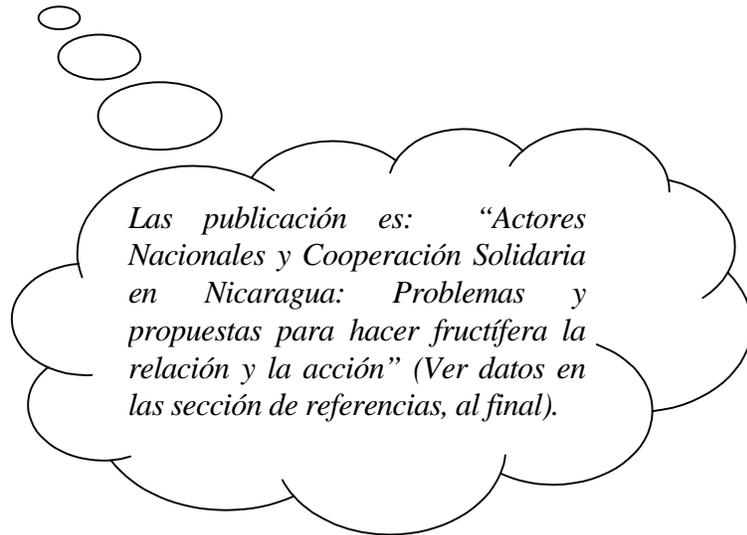
El texto fue enriquecido especialmente con aportes desde el Centro Promocional Cristiano por la Paz y la Vida de San Ramón (CPC), la Asociación Tierra y Vida de Jinotepe, La Cuculmecca de Jinotega, la Sección de la Mujer de UNAG en Rivas, el programa Campesino a Campesino de San Dionisio y de Ciudad Darío (PCaC-UNAG) y el Centro de Medicina Natural de Tola. Gracias a ellos y ellas. Se que estarán contentos cuando sepan que su trabajo es útil para mucha más gente.

ENTRE LAS NECESIDADES E INTERESES DE LAS COMUNIDADES Y DE LAS ORGANIZACIONES QUE LAS INTERVIENEN

En el año 2003, apareció una publicación, que en varios de sus capítulos enriquece lo que aporta este folleto, y en la que intervino casi medio centenar de activistas y pensadores del “desarrollo” desde diferentes espacios, así que recomiendo su lectura.

Este trabajo afirmó que:

- o *La apatía y la inmovilización se estén generalizando. Pocas iniciativas de movilización reciben un apoyo decidido de la población por suficiente tiempo.*
- o *Se ve sospechosa o demasiado arriesgada cualquier propuesta que parezca confrontativa.*
- o *Hay poco ejercicio de la denuncia ciudadana, incluso ante la corrupción a todos los niveles, y tampoco se ejerce la desobediencia ciudadana.*
- o *Priman las estrategias personales de sobrevivencia sobre y aún a costa de intereses comunes*



Es una situación difícil. *La Desesperanza* empieza a cundir y eso es grave. Nos preguntamos qué pueden hacer las comunidades y los actores externos que pretenden ayudar, y eso da para grandes debates. Por lo pronto este documento es un aporte modesto para avanzar en la búsqueda de respuestas.

Han existido intentos de establecer diferentes escalas de jerarquía de las necesidades humanas, y en consecuencia de sus intereses, como la *muy controvertida*, de Abraham Maslow, un representante de la psicología humanista, que sostiene que cuando el medio es apropiado, la gente se desarrolla de manera armónica con un dominio sobre todas sus potencialidades. Si el medio no es apropiado... esto no ocurre. Dentro de este planteamiento, él creó una escala de cinco grupos de necesidades básicas, que deben irse satisfaciendo una por una, en orden, para llegar a la siguiente. Si no se supera la quinta, la persona no está completa. Estas son:

Necesidades fisiológicas: Es decir las biológicas. Para empezar el aire para respirar, la comida, el agua y hasta las temperaturas apropiadas. La gente busca satisfacer estas necesidades antes que las otras. Es asunto de supervivencia.

Necesidades de Seguridad: Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, es decir cuando ellas ya no están controlando los pensamientos y conductas de la persona, se activan las necesidades de seguridad. En los adultos, estas sobresalen cuando hay momentos de emergencia y de crisis en la estructura social.

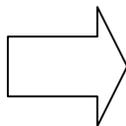
Necesidades de amor, afecto y pertenencia: Satisfechos los dos peldaños anteriores, emergen estas necesidades en la gente. Según Maslow, la gente tiende a enfrentar la soledad y la alienación (aislamiento, discriminación). Esto incluye dar y recibir amor, afecto y *el* sentimiento de pertenecer a algo o identificarse con algo.

Necesidades de estima: Pasadas las tres anteriores, se hace dominante la necesidad de estima. Hablamos de auto-estima y de la estima que otros nos proporcionan. Los seres humanos necesitamos un firme y alto respeto por uno mismo y de los otros hacia uno. Es la manera de tener confianza en sí misma o mismo, de valorarse en el mundo. Si ocurre lo contrario... ahí aparecen las personas que se sienten inferiores, inútiles, débiles, desprotegidas y desvalorizadas.

Necesidades de auto-actualización. Si se han llenado las cuatro anteriores, la mujer o el varón, enfrenta la necesidad de ser y hacer lo que considera que es su destino en el mundo. Mientras no lo hacen, no están -o estamos tranquilos-

Por supuesto todas estas escalas y modelos tienen sus críticas y sus críticos. No vamos a pensar-para efectos de este folleto- que por ejemplo la necesidad de pertenencia solo puede llenarse una vez cumplidas las de seguridad. Y creemos que la autoestima es una necesidad permanente. La pertenencia y la autoestima nos ayudan a lograr necesidades que para otros irían antes. Sin embargo estas propuestas nos pueden dar luces sobre la complejidad del problema, ayudarnos a entender que cuando se habla de “sus” necesidades, de “sus” intereses... hay una relatividad amplia.

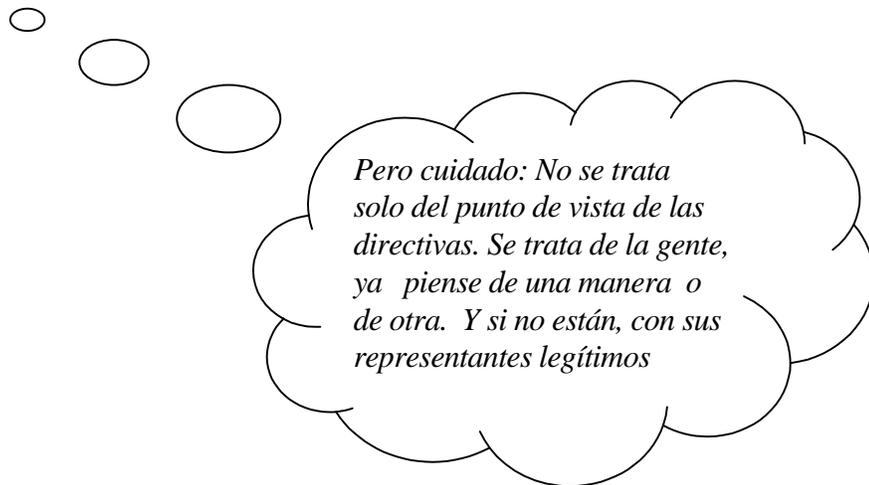
Recordemos que es a los miembros de las comunidades a quienes les caen las consecuencias buenas o malas de las decisiones de intervenir la vida comunitaria. Así que ellos y ellas han de ser protagonistas de las decisiones. Les corresponde reflexionar y ponerse de acuerdo sobre la prioridad de sus necesidades y problemas y sobre a cuáles “entrarle” primero colectivamente y sobre las maneras de enfrentarlas.



Por otra parte sabemos que las gentes en las comunidades tienen sus mecanismos para no intervenir o retrasar las acciones de intervenciones que no les interesan

De la anterior extraemos que cuando se trate de actores externos con ganas de intervenir para ayudar, (y sobre todo si se trata de ellos) - no solo es importante sino de elemental justicia, reflexionar sobre los problemas de la comunidad con la misma gente para llegar a conclusiones -con ellos- sobre cuáles son los clavos más importantes. Es a ellos y ellas a quienes corresponde ponerse de acuerdo sobre a cuáles “entrarle” primero. Luego también han de estar en la preparación y ejecución de los planes y estrategias para solucionar los problemas.

Eso es fácil decirlo, pero en la realidad cada comunidad y cada organización está compuesta por diferentes sectores de población que pueden tener intereses y maneras de interpretar diferentes... a veces hasta opuestos. Unos de esos sectores pueden considerar problemas centrales que no lo son para otros, por pura falta de información o intereses distintos. Cuando nos referimos a estos sectores, los llamamos “Sectores con intereses en Juego” o SIJUs



EL USO DEL DOCUMENTO

El folleto tiene dos grandes secciones: “¿Por qué hay gente que sí participa? (o participa poco)” y “¿Por qué hay gente que sí participa?”. Cada sección está dividida en apartes, que tocan cada uno una razón específica.

El folleto puede usarse como material de lectura individual o como material de lectura y reflexión por grupos. Para la reflexión por grupos hay varias posibilidades. Quiero resaltar una de ellas, aunque imagino que usted puede tener otras más apropiadas para su situación. La propuesta se basa en buscar y contrastar diferentes perspectivas.

Formar equipos de reflexión.

- o Me ha dado buen resultado diferenciar grupos de “dirigentes”, “otros activistas” y personas que “no ocupan cargos” de responsabilidad.
- o En ocasiones –si el número de presentes lo permite- subdivido en mujeres y varones, o entre jóvenes y adultos. Si el número de participantes no permite tanta subdivisión, simplemente formo un pequeño grupo más, de solo mujeres y/u otro de solo jóvenes, que sabemos que toman posición como tales.

Establecer reglas claras de juego. Yo propongo dos...talvez tres:

- o La primera de todas es que ha de entenderse que si un grupo llegó a un diagnóstico determinado... es porque lo perciben así... y el esfuerzo de sincerarse hay que respetarlo, pero además agradecerlo, porque va a servir para mejorar.
- o La segunda es que los productos que presenta cada grupo son del grupo y no de uno de sus individuos en particular. Así hay que verlos de entrada y en el momento que se presentan a todos-as (plenaria o galería) ya dejan de ser del grupo, para convertirse en insumos de todos y todas, con el fin de mejorar.
- o También propongo no fumar dentro del área... ☺

Seguir un orden de trabajo

Me gusta empezar por la sección I y terminar con la sección II, porque ésta última deja pistas ya probadas y nos da un ambiente de optimismo.

- o Los grupos empiezan a leer los apartes de la sección 1. En cada aparte conversan sobre las afirmaciones y señalan cuáles de esos aspectos, desde su perspectiva, son aplicables a su situación. Si hay otros, los agregan a la lista. Si hay varios establecen un orden de importancia como causantes de la no-participación o baja participación en su situación. En cada caso concretan la afirmación, y generan propuestas para mejorar. Así hasta terminar.
- o Puede optarse por compartir los productos de los diferentes grupos (las diferentes perspectivas) al final del trabajo de cada sección (exige buena sincronización), o hacerlo al final de la sección 1. Se puede optar por compartir haciendo plenarios, o “galerías”. Las galerías no son otra cosa que la exhibición de los resultados de cada grupo en las paredes o en exhibidores. Como en una exposición de pinturas. Puede incorporar la adición de aportes de los visitantes mediante papeles.
- o Igual se hace en la sección II.

Una radiografía compartida de la situación

La discusión de cada aparte ha ido generando diversas ideas aún fragmentadas de lo que causa la inmovilidad y la movilidad comunitaria. Entonces hay que llegar a una radiografía compartida, y preferiblemente consensuada de la situación. Hay varias opciones para llegar a ella, pero siempre partiendo del trabajo que ya se hizo.

- o Menciono dos (a) Asignar la tarea a participantes de los diferentes grupos, que van a integrarse como equipo sintetizador y consolidador. (b) El equipo facilitador asume la tarea.
- o En ambos casos (a) y (b) ellos presentan su trabajo a la plenaria o por separado a cada grupo para su enriquecimiento... hasta que se llegue a una radiografía que satisfaga a todos o al menos a la mayoría.

Llegar a propuestas para resolver o mejorar, ejecutables.

El ejercicio ha de producir propuestas –y preferiblemente acuerdos- que lleven a mejorar la situación de participación para la situación que nos esté preocupando. También –si lo provocamos- vamos a encontrar nuevas preguntas, que pueden ser muy estimulantes y útiles.

- o La discusión de cada aparte ha ido generando pistas parciales, así que tendremos pistas coincidentes y diferentes. Igual que en el caso anterior podemos (a) Asignar la tarea a participantes de los diferentes grupos, que van a integrarse como equipo organizador de las propuestas, o (b) El equipo facilitador puede asumir la tarea.
- o Igual que en el caso anterior, quien asuma la tarea lo hace a partir de las pistas parciales que ya se hayan producido en la reflexión de los diferentes grupos.
- o En ambos casos (a) y (b) ellos presentan su trabajo a la plenaria o por separado a cada grupo para su enriquecimiento... hasta que se llegue a una propuesta que satisfaga a todos o al menos a la mayoría.

PARA COMPLEMENTAR

LFU



¿Por qué tanta gente
no participa?

(O participa muy poco)

Una pregunta para dirigentes y dirigentas, contestada por ellos
mismos (Y ellas, claro)

Cinco bolsillos de razones tienden a explicar la inmovilidad de los miembros de una comunidad:

1. Falla de sus dirigentes-as
2. Problemas de comunicación
3. Época inapropiada
4. Desarrollo personal
5. Aspectos relacionados con género
6. Incredulidad en los "proyectos"



Gente puede negarse a participar por FALLA DE SUS DIRIGENTES

-Dirigentes y dirigentas que suplantan a las bases y acostumbran a hacer el trabajo **por** ellas en vez de hacerlo **con** ellas.

-Dirigentes y dirigentas que están “adormiladas”

-Dirigentes o dirigentas que tienen varios cargos en un mismo proyecto u organización (Responsables de esto, de aquello y de aquello);

-Dirigentes o dirigentas con responsabilidades importantes en varios proyectos y organizaciones que no les permiten trabajar bien en esta.

- Dirigentes y dirigentas que no se ven como dirigentes para todos y todas las miembros de una organización, sino que solo defienden los intereses del grupo que presentó su candidatura

- Dirigentas y dirigentes que son o parecen corruptos

- _____

-

Fallas frecuentes que tenemos como dirigentes y dirigentas, o que tienen hasta ahora nuestras dirigentas y dirigentes

Gente puede no participar por PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

- Cuando falta información suficiente u oportuna a la gente. Por ejemplo ¿De qué se trata? ¿Qué gano? ¿Cuáles son los Riesgos? Etc.

- Cuando falta información del todo

- Cuando la gente recibe información contradictoria. Alguna de ella realmente negativa

- Cuando sienten o creen que los dirigentes (o los organizadores-as) no los escuchan.

- Cuando los organizadores-as no confirman -como deben confirmar- el interés, ni toman el pulso al ánimo

- _____

Problemas de comunicación más relevantes que tenemos

Gente puede negarse a participar por PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA ÉPOCA

- Cuando hay muchas actividades planeadas para épocas en las que la gente está muy ocupada.

- Cuando el momento es inapropiado para una movilización específica por razones especiales. Por ejemplo si coinciden con celebraciones especiales (fiestas patronales, juegos de la liga o campeonato, etc), con huelgas o tranques anunciados que impiden moverse, y otras circunstancias que en muchos casos pueden preverse.

- Cuando ocurren imprevistos que no son tan imprevistos. Por ejemplo se creció el río o hubo un derrumbe en el camino, en épocas en las que esto puede pasar... o no (época de lluvias)

-

Problemas relacionados con la época

**Gente puede abstenerse de participar por
PROBLEMAS RELACIONADOS CON SU DESARROLLO
PERSONAL**

-No se ha superado todavía la timidez para presentarse en actividades con otros/as.

-Gente que todavía se siente excluida de esas actividades, por ser pobre, por ser de otra raza, por ser de otra religión, por ser de otro partido, por ser de otro sexo, o cosas así.

-Falta de una comunicación adecuada dentro de la familia

-No se han superado todavía algunas tensiones entre personas o familias de la misma comunidad u organización.

-Aquella gente que se siente tan desanimada por su extrema pobreza que no cree todavía que se pueda hacer nada para superarla

-La gente que todavía mezcla lo partidista-electoral con los intereses colectivos de la comunidad o de la organización.

-_____

Problemas de desarrollo personal de nuestra gente

Gente puede no-participar por TENSIONES DE GÉNERO

- Cuando no hay cómo dejar con un mínimo de seguridad a los hijos/hijas (El "cuido")

-Maridos que todavía prohíben a las compañeras que sean activas en las tareas de las organizaciones.

-Porque los horarios para las actividades se han escogido de manera inapropiada para las mujeres, los jóvenes, o los niños y niñas

- Porque los maridos piensan que esas son cosas “de mujeres” y no asisten ellos.

- _____
—

—

Tensiones de género más frecuentes

**Gente puede no-participar porque
YA NO CREE EN “PROYECTOS”**

- Porque saben de proyectos de otras organizaciones anteriores que no cumplían sus compromisos y dejan su secuela de dudas.

- Porque en acciones anteriores la misma organización no respondió a las expectativas de un buen número de personas.

-Porque las acciones de la organización han sido cuestionadas “por lo bajo” por gente u organizaciones con “autoridad”

-Porque se ve “sospechoso” el proyecto: Por ejemplo la gente le ve fines políticos, religiosos, etc

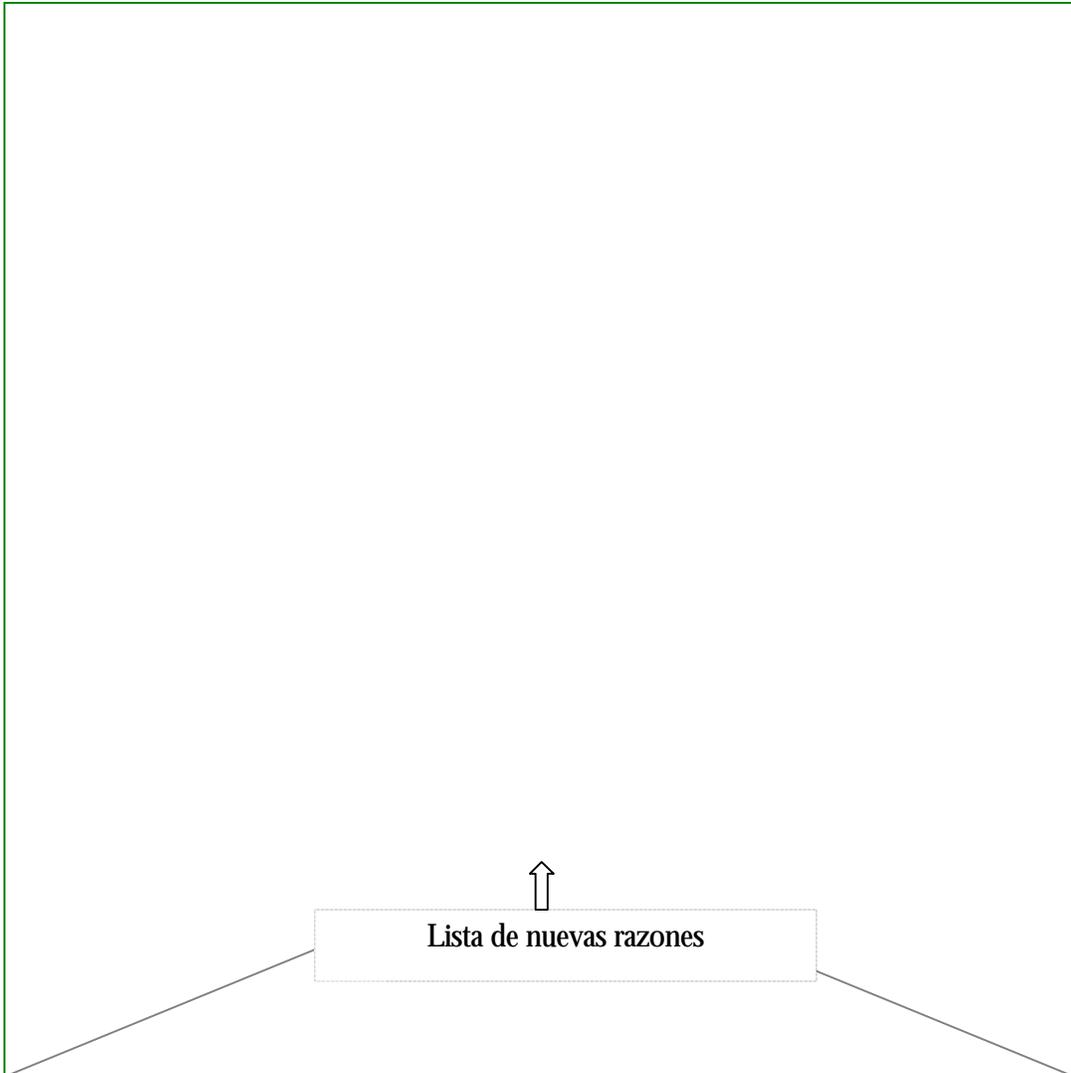
- Porque la gente ha descubierto que una cosa es el discurso del proyecto y muy diferentes los hechos.

-Porque el proyecto se desvía de lo que la gente ve como sus intereses.

- _____

Percepciones negativas respecto al proyecto

¿QUÉ MÁS CREEMOS QUE HAY QUE AGREGAR?





¿Por qué hay
gente que sí
Participa?

Una pregunta para dirigentes y dirigentas, contestada por
ellos mismos

A continuación se presentan nueve situaciones que facilitan que la gente se movilice para solucionar sus problemas. Si se cumplen todas ellas, o por lo menos varias... es más segura la participación de la gente en el mejoramiento de sus condiciones de vida. Son las siguientes:

- 1. La Gente se moviliza cuando siente que los intereses que están en juego son sus intereses.
- 2. Más gente se moviliza sinceramente por sus necesidades inmediatas que por las que ve más lejanas
- 3. Cada persona se moviliza cuando sabe que su presencia sí es importante para lograr los resultados.
- 4. La gente se moviliza si tiene confianza en que sus dirigentes y dirigentas saben y pueden dirigir eficazmente y eficientemente.
- 5. La gente se moviliza si siente que su organización comunitaria se está construyendo con paso seguro y sin aceleres riesgosos innecesarios
- 6. La gente se moviliza más fácilmente si entiende que el poder desde abajo y la organización comunitaria, no se construyen con un solo proyecto, tampoco con demasiados a la vez, y que los proyectos no deben ser solamente de origen foráneo.
- 7. La gente se moviliza más fácilmente si cuenta con práctica en movilizarse.
- 8. La gente se moviliza si entiende que el asunto no es siempre de ganar o perder, y que además actuando inteligentemente no siempre se pierde del todo.
- 9. La gente se moviliza más fácilmente si está segura de que sus organizaciones pueden encontrar diferentes maneras de solucionar conflictos de manera apropiada.
- 10. (Este espacio es para que usted agregue una décima situación, si lo desea).....
.....
.....

***Más gente se moviliza cuando siente que
LOS INTERESES EN JUEGO
SON SUS PROPIOS INTERESES Y NECESIDADES***

En las comunidades existan diferentes sectores de población que hacen explícitos intereses que pueden ser diferentes y aún opuestos (SIJU's o "Sectores con Intereses en Juego"). Tampoco se desconoce que algunos sectores consideran centrales problemas que no lo son, por pura falta de información.

No puede desconocerse que esta afirmación se hace más elástica dependiendo de las comunidades y sectores de las comunidades. También entre personas.

El dirigente o la dirigente se pregunta:

¿El problema es puntual o sus efectos y causas tocan dimensiones más profundas que es necesario hacer visibles?

¿Cuántas personas están afectadas por el problema?

Y ¿Qué tanto les afecta?

¿Quiénes de los afectados saben y qué tanto saben que eso los afecta?

¿Cómo hacer que lo noten quienes no lo saben o no lo entienden del todo?

¿Quiénes pueden estar favorecidos por el problema?

¿Qué tan interesados pueden estar todos los sectores involucrados en la solución de "ese" problema?

El Equipo acompañante se plantea:

1-Fortalecer la aplicación de una metodología participativa, que incluya los (auto-) diagnósticos comunitarios, y otras formas de problematización. Esto se hace ya que:

- a) Por una parte está probado que la gente que interviene en la aclaración de un problema tiende más. a participar en su solución*
- b) Por otra parte la intervención apropiada en el proceso facilita que la comunidad pueda usar estos métodos más adelante como herramientas de reflexión y priorización de problemas.*

2-“Enseñar” a los dirigentes y dirigentas formas prácticas y confiables de “análisis de los grupos de interés” relacionados con un problema o situación de cambio posible.

3-Aportar/proponer maneras de distinguir los problemas serios de la vida en relación con los que parecen graves y no lo son tanto. Manejar el concepto de lo “urgente” en relación con lo “importante”.

4-facilitar la búsqueda de soluciones con participación de los sectores interesados.

5-Apoyar la realización de negociaciones de acuerdo con las situaciones específicas.

6-favorecer la formulación por la comunidad de pequeños proyectos

7-Propiciar acciones de motivación.

***Más Gente se moviliza sinceramente
POR SUS NECESIDADES INMEDIATAS
que por las que ve más lejanas.***

La gente, especialmente la que no ha trascendido su comunidad, la que no ha conocido otras realidades, suele centrar su concepción del mundo a lo que conoce, a lo que tiene ahí y ahora. Por eso los asuntos de la propia comunidad, del vecindario, los que más le chiman ahora a ellos y ellas son los que mueven a buscar soluciones, más que los de otros, los “de más largo” o los futuros.

Y eso suele ser una causa de equivocación, porque sin ver de largo se equivocan los caminos.

Por eso la gente debe entender la relación entre las situaciones locales y las nacionales e internacionales. También entender la relación entre la situación de hoy con las del futuro. De esta manera la consigna “Pensar globalmente pero actuar localmente” no se convierte en una frase vacía.

El dirigente o la dirigente se pregunta con la gente:

¿Cuál es la relación que hay entre unos y otros problemas?

¿Quizás existen relaciones que no vemos aún?

¿Cuál es la responsabilidad de cada uno de nosotros y nosotras sobre los problemas que afectan al mundo?

¿Cuál es el efecto de lo que se planea hacer, en el resto de la región, del mundo, en las futuras generaciones?

El Equipo acompañante se plantea:

1-Investigar o entender las causas de los problemas y sus posibles soluciones.

2-Promover reflexión con la gente sobre la necesidad de mirar el futuro y definir con ellos el horizonte deseado. Enfatizar en esta reflexión el aprecio por lo bello y las cosas agradables que la naturaleza y la vida ofrecen.

3-Revelar las relaciones entre las situaciones problemáticas o favorables, más cercanas en lo local, con lo regional y lo internacional. Pero también de lo internacional o nacional con lo local.

4-Ayudar a mirar los efectos que una u otra acción inmediata podría producir en otros, en la región, en el futuro. Es decir ayudar a que la gente se sienta trascienda su condicionamiento cultural localista y empiecen a sentirse ciudadanos del mundo.

5-Definir proyectos de mediano y largo plazo... con planificación cada vez más participativa.

6-Establecer acciones que lleven a logros más seguros e inmediatos.

***Más gente se moviliza cuando
SABE QUE SU PRESENCIA SÍ ES IMPORTANTE
PARA LOGRAR LOS RESULTADOS.***

Hay una enfermedad del espíritu, que es la del “cero al la izquierda”. Es decir, alguien sin valor. Pasa cuando uno cree que las cosas van a resultar bien sin su presencia...o de todas maneras van a resultar mal con su presencia.

Este sentimiento de fracaso lo estimulan las personas que no estimulan que uno asuma su parte de responsabilidad en lo que pasa. Si Las personas que siempre le echan a personas “poderosas” o a situaciones la culpa de lo malo que pasa. Por ejemplo esos que siempre culpan “La suerte”, el sistema”, “el gobierno” “El neo-liberalismo”, “El destino”, y aún a “Dios” o al “demonio”. De tanto decirse eso ... uno siente que ese otro es muy grande ... y en sus manos está toda la solución...por lo tanto no vale la pena hacer nada.. La solución se “ve” entonces solamente en manos de ese ente culpable externo y difuso. La persona que podría mobilizarse se siente con las manos atadas... entre otras cosas porque no entiende bien qué es eso y hasta dónde puede él o ella influir

Hay una canción infantil que dice
“soy un cero redondito...tengo ganas de llorar porque todo el mundo me dice que no sirvo para nada”

pero alguien más adelante agrega resaltando su valor...
”Ay que tonto es el cero que no se da cuenta bien, si se pone al lado de uno se convierte en un 10”

y después él reconoce más allá...
“si me traigo un hermanito me convierto en un 100”

y en últimas si se junta con un 100 es un 1000, con un mil es un 10.000 y así sucesivamente.

Es que ...
el “cero” desde el “uno” hasta el “nueve” puede transformar.

En términos de organización, pensemos en el “uno” y hasta el “nueve” como en dirigentes y en los ceros como en los o las seguidoras. Cuando estamos solo somos “cero”, pero cada cero tiene un sentido cuando se une a otros. Y el propio dirigente -sea cual sea su “rollo”, no significa nada sin los “ceros”

Intentamos resaltar que si alguien cree que las cosas tendrán éxito de todas maneras sin la presencia personal (“un cero”) . . . pues talvez decida no moverse.

Y si piensa que van a fracasar con o sin su intervención menos va a ir (sigue “cero”). Este sentimiento de fracaso es típico de situaciones en las que se ve muy grande o muy abstracto a un “otro” culpable” de lo que ocurre y querría solucionarse. Ocurre que la solución se “ve” entonces solamente en manos de ese ente culpable externo y difuso. El comunitario o comunitaria que podría movilizarse se siente con las manos atadas... entre otras cosas porque no entiende bien qué es eso y hasta dónde puede él o ella influir (Ejemplos: “El sistema”, “El neo-liberalismo”, “El destino”, “Una deidad o divinidad castigadora o vengativa”, etc).

La dirigente se pregunta:

¿Cuál es la mejor manera de intervención de la gente para que el problema se solucione?

¿Cómo hacer para qué la gente, las personas de fuera y los dirigentes mismos, dejen de considerar y pregonar que los únicos culpables de los problemas son otros evitando ver el granito de responsabilidad de cada acción u omisión de cada uno o una? (Lo que a veces es un “granote” de responsabilidad y no un “granito”)

¿Cómo hacer para favorecer que la gente, es decir que cada persona, descubra cuál es su vocación en la vida, la razón que le de sentido a su existencia?

Y en relación con lo anterior y las necesidades comunitarias ¿Quiénes deben hacer qué cosas?

El Equipo acompañante se plantea:

1-Que ellos, como agentes “externos” no pueden asumirse como ejecutores que sustituyen a la comunidad o a sus dirigentes.

2-Que la ejecución -por el equipo externo- quizás sea parte de las primeras fases de un proyecto, pero debe ir pasando a los miembros/as de la comunidad.

3-Que el hecho de no ser “ejecutores” no exime al equipo externo de hacer propuestas respetuosas, y presentar varias posibilidades de interpretación y de acción para que la comunidad las incluya dentro de su abanico de posibilidades, para ellos <la comunidad> decidir. Eso sí estos aportes nunca han de plantearse como la única propuesta, ni la única “verdad”.

Recuérdese que hay formas veladas y no muy éticas, que algunas organizaciones externas utilizan para que la comunidad haga o decida lo que ellas quiere. Lo logran mediante la manipulación y el ejercicio de ciertas formas de poder. por ejemplo del poder de definir si se financia o no.

4-Que el equipo técnico hará un gran papel si favorece condiciones para que los dirigentes y dirigentas se capaciten de manera apropiada en temas relacionados con “democratización del conocimiento” y “participación”

5-Que el equipo puede hacer buenos aportes para que los y las dirigentas entiendan que el “hacer bien” una tarea, está relacionado no solamente con el tener la capacidad (conocimiento o habilidad de hacerlo) sino también con el, “querer” hacerla, con

la voluntad. Y que eso es válido para cada tarea en la organización tanto de dirigentes como de la gente, y por supuesto para cada movilización..

6-Que el equipo hará un buen inicio identificando con los líderes a las personas que están más interesadas en actuar para resolver el problema que se piensa entender mejor y resolver

7-Que el equipo también puede hacer importantes sugerencias sobre la distribución del trabajo . . . con miras a una participación amplia y concreta, tanto para la búsqueda de soluciones, como para la ejecución de los caminos que se hayan decidido.

8-Que el equipo no ha de unirse al coro que culpabiliza culpabilizadores a otros -y no a “nuestras acciones u omisiones - cuando hay una situación indeseable.

Más gente se moviliza si tiene
**CONFIANZA EN QUE SUS DIRIGENTES Y
DIRIGENTAS SABEN Y PUEDEN DIRIGIR EFICAZ
Y EFICIENTEMENTE**

La gente prefiere no correr riesgos o correrlos lo menos posible. A eso se refiere un poco lo de la dirección “eficiente”. Arriesgar y usar los menores recursos posibles. La “Eficacia” es en términos de lograr los resultados propuestos.

Pero además, los dirigentes y dirigentas que engañan, poco a poco pierden la credibilidad de la comunidad. Los que no cumplen o no dejan claro cuál es su papel ni explican lo que realmente se puede esperar de ellos o ellas, también pueden sufrir esta devaluación. A los que no se preparan para hacer bien las cosas, les pasa igual. También a los que se dejan sorprender frecuentemente por acontecimientos que no habían previsto

El dirigente siempre se pregunta:

¿Cómo lo estoy haciendo, como persona y dirigente?

¿Mi manejo de los diferentes estilos de liderazgo es suficientemente flexible y eficaz?

¿Cómo lo estamos haciendo, como colectivo?

¿Qué puede presentarse y cómo podríamos responder?

¿Cómo podemos transformar la situación en nuestro favor?

¿Cómo podemos reducir los riesgos y los costos (no solamente económicos) para lograr suficientemente buenos resultados?

¿Cómo puedo hacer que la gente sea auténtica, que dejen aflorar sus puntos de vista, que critiquen y hagan aportes a mi gestión?

El Equipo acompañante

Como acompañante del proceso, y mientras lo acompañe, puede bien:

1-Facilitar el proceso de formación de dirigentes en temas de organización, autogestión, detección y formación de nuevos/as líderes, potencialización de líderes naturales.

2-Estimular la retroalimentación entre bases y dirigentes.. Que la comunidad esté atenta ante las actuaciones de sus dirigentes/as.

3-Apoyar la definición de normas y límites, pero que no amarren la iniciativa ni la creatividad.

4- Propiciar momentos en que la gente pueda aprender a escoger entre diferentes caminos, diferentes soluciones, diferentes candidatos a alguna tarea. Momentos de práctica del ejercicio de la libre opción y del ejercicio democrático.

Más gente se moviliza si
***SIENTE QUE SU ORGANIZACIÓN COMUNITARIA
SE ESTÁ CONSTRUYENDO CON PASO SEGURO Y
SIN ACELERES RIESGOSOS INNECESARIOS.***

Aunque algunos quieran desde el principio ir por el camino corto y con mucha rapidez... así no se garantiza una organización de larga vida. No se recorren grandes distancias a toda carrera, sino que se empieza poco a poco. Primero con actividades inmediatas con más probabilidades de éxito, que sean realizables. Cada paso que se avanza hace más fácil el siguiente. Los apoyos externos hay que saberlos manejar y no siempre conviene aceptarlos porque a veces la ayuda hace más daño que el mal. Hay que hacer altos para reflexionar sobre lo que se hizo y sobre lo que se puede presentar. Así se va aprendiendo sobre organización y se agarra confianza. Luego de una actividad se pasa a la siguiente actividad.

El dirigente se pregunta antes de empezar con su comunidad:

¿Cuáles son los pasos más apropiados y exitosos para lograr lo que se desea?

¿Cuándo conviene parar y pensar colectivamente sobre lo que se hace, para aprender sobre la marcha?

¿Cuál es el papel en este momento de las organizaciones involucradas o involucrables? Sean estas ONG's, OG's.... ¿Estará en sus manos la conducción del proceso, serán socios de este proyecto, o un recurso más de la comunidad?

¿Cuáles son las condiciones que debe llenar un dirigente o dirigente en la próxima fase de trabajo?

¿Quiénes llenan -o van llenando- esas condiciones?

¿Cómo se va dando respuesta colectiva y participativa a las necesidades básicas de los comunitarios y comunitarias?

El Equipo acompañante se plantea:

1-No perder la paciencia... seguir el ritmo de los comunitarios, pero aportar -a través de las acciones necesarias- factores facilitadores del proceso.

2-Proponer mecanismos de (auto-) reflexión y de incorporación de la reflexión en la acción.

3-Facilitar condiciones para que la comunidad tenga más espacios para expresar libremente y con eficacia sus puntos de vista.

4-Facilitar la apertura de espacios internos en la comunidad para que fluya la información de manera ágil.

5-Facilitar posibilidades de negociación de proyectos y de establecimiento de contactos, que permitan que los comunitarios vayan llenando sus necesidades básicas.

Más gente se moviliza más fácilmente si entiende que
EL PODER DESDE ABAJO Y LA ORGANIZACIÓN MISMA
NO SE CONSTRUYEN CON UN SOLO PROYECTO.

*Pero tampoco con demasiados a la vez,
y que los proyectos no solamente tienen origen foráneo.*

Es equivocado pensar que con solo un proyecto, digamos de letrinas o de medicina, ya está preparada la comunidad para lo que venga después. Es necesario un esfuerzo constante y necesidad de atención de sus dirigentes viejos y nuevos, hombres y mujeres. Cada nuevo problema que se presente, tiene sus diferencias y hay que aprender a manejarlas. Cada nuevo proyecto ...también. Pero no se trata de cualquier tipo de proyectos. Es mejor que entre ellos exista cierta relación.

La Dirigente se pregunta *ante cada nuevo proyecto que se le ofrece o se le ocurre:*

¿Realmente sirve para la comunidad o es mejor hacer otras cosas por ahora?

¿Es mejor proponer otro(s) proyectos que tocan aspectos más sustanciales... o está bien la propuesta que nos están haciendo?

¿En qué aporta el proyecto o proyectos que tenemos delante al fortalecimiento de la comunidad?... ¿en qué la debilita?

¿Cuáles sectores o grupos de la comunidad salen favorecidos y cuáles pueden salir perjudicados?

¿Cuál es el papel y límites apropiados de las organizaciones donantes?

¿Qué tanto necesitamos la intervención de foráneos (y qué tipo de intervención y de perfiles de foráneos), en este momento y en el futuro ?

¿Podemos ya ir asumiendo el rol de facilitadores de procesos y tener a los “foráneos” más como compañeros de viaje que como jefes y sugeridores de procesos? ¿O es todavía un poco temprano?

El Equipo acompañante se plantea:

1-Ayudar a diferenciar fases de los proyectos a los comunitarios/as, sus condiciones y resultados esperables.

2-Evitar propuestas de proyectos paternalistas y aclarar sus efectos negativos a quienes se involucren en ellas.

3-Aprender a aceptar a las personas y ayudarlas a comprender su propia manera de ser. Es que a partir de ese conocimiento de las aptitudes y limitaciones, se puede definir que potencialidades hay, qué podría ayudarse a desarrollar en los individuos.

4-Estimular la participación de los diferentes miembros y sectores de la comunidad afectados, de manera progresivamente creciente., y de acuerdo con sus circunstancias particulares.

5-Preguntarse si no será ya el momento de irse retirando de la comunidad y/o del proyecto, para dejar que los comunitarios/as lo manejen con autonomía?

6-Mostrar casos exitosos de construcción de poder local y discutir los fracasos y dificultades propios y ajenos.

Más gente se moviliza más fácilmente si
CUENTA CON PRÁCTICA EN MOVILIZARSE.

Por ahí dicen que la práctica hace al maestro y a la maestra. Cuando las organizaciones se mantienen activas tienden a responder más eficazmente en las ocasiones más difíciles. El trabajo organizado es un aprendizaje comunitario permanente... Una buena dirigente siempre está activa. Un participante alerta siempre tendrá propuestas de acción de utilidad común. Los nuevos y nuevas dirigentes se van formando en esta práctica, con una ayudita de la teoría y la reflexión. Recuérdese que el papel de los buenos y buenas dirigentes no es crear más y más seguidistas...sino ayudar a formar más y más más dirigentes y dirigentes.

La dirigente se pregunta en momentos de relativa tranquilidad

¿Cuáles son los problemas que pueden venírse nos encima ahora que estamos como tranquilos?

¿Cómo prepararnos de manera apropiada?

¿Quiénes otros y otras en la comunidad tienen madera para ser dirigentes, y cómo irlos preparando?

El Equipo acompañante se plantea:

1-Aprovechar los espacios en “blanco” para plantear ejercicios de capacitación, de reflexión prospectiva .

2-Crear con apoyo de la gente casos-problema posibles para pensar en diferentes soluciones.

3- Hacer conocer experiencias interesantes para la comunidad.

Más gente se moviliza si
**ENTIENDE QUE EL ASUNTO NO ES SIEMPRE DE GANAR
O PERDER, Y QUE ADEMÁS ACTUANDO
INTELIGENTEMENTE NO SIEMPRE SE PIERDE DEL
TODO**

Las organizaciones no siempre obtienen todo lo que quieren, pero tampoco siempre lo pierden. Es preferible empezar ganando. Es importante reconocer que a veces se pierde porque los otros tenían razón. Sin embargo es importante saber que cuando se pierde injustamente, es necesario crear otras maneras de solucionar el problema. De todas maneras hasta de las derrotas se puede ganar algo.

La Dirigente se pregunta . . .

¿Por qué los otros y otras piensan distinto?

¿Qué les hace creer que tienen razón?

¿No será que podemos aprender algo de los otros? ¿Qué por ejemplo?

¿Cómo podemos hacer que quienes tienen opiniones o posiciones diferentes puedan explicar mejor sus puntos de vista, para tratar de comprender su lógica?

¿Cómo podemos explicar mejor nuestras posiciones, para que sean entendidas mejor por los y las demás? ¿Cómo más podemos convertir una situación que se plantea de “confrontación” en una situación de diálogo?

El Equipo acompañante se plantea:

1-Dar a conocer casos en los que de las “derrotas” se ha salido ganando.

2-Apoyar con información sobre las reglas de juego y las técnicas variadas utilizables en las negociaciones.

3-Estimular que no se enfaticen las posiciones defensivas, sino el “ponerse en la posición del otro” para tratar de entender su lógica.

Más gente se moviliza si está segura de que
**SUS ORGANIZACIONES PUEDEN ENCONTRAR
DIFERENTES MANERAS DE SOLUCIONAR CONFLICTOS
DE MANERA APROPIADA.**

Es necesario saber trabajar el diálogo y la negociación, aprender sobre todo a buscar consenso. Pero también es necesario aprender a responder apropiadamente a la confrontación cuando se plantea de esta manera el conflicto por las otras partes involucradas.

La dirigente se pregunta

¿Cuál es la estrategia respecto a los diferentes grupos de interés sobre el tema en la comunidad y fuera de ella?

¿Cuál es su nivel de apoyo al cambio y cuál su influencia?

¿En cuáles aspectos es posible lograr rápidamente consenso con la “otra” parte?

¿Qué puntos son definitivamente indeclinables para la comunidad?

¿Cuáles puntos parecen indeclinables para la “otra” parte?

¿Esta solución se ajusta a los valores y principios que se defienden desde la organización?

El Equipo acompañante se plantea:

1-Estimular la creación de redes o contactos entre comunidades o sectores de comunidades con intereses comunes.

2- Provocar el intercambio de experiencias y puntos de vista, en ambientes propicios para la libre expresión.

3- Estimular el pensamiento creativo, las propuestas “diferentes” para la solución de conflictos.

4- Reforzar el ajuste a los principios y valores que se han propuesto.

5- Incluir en la reflexión el hecho de que la vida es algo precioso, que hay que gozársela en cada momento que se vive incluidos los momentos de conflicto, y crisis. La creatividad, el pensamiento divergente unidos a la iniciativa, son maneras de lograrlo.

¿Y ENTONCES?

Tal vez de la reflexión sobre estas líneas y sobre su experiencia específica, se puede derivar la necesidad de profundizar o de actuar de en alguna dirección para mejorar la intervención comunitaria. Desde su propia realidad ¿Cuáles cree que deben ser los principales aspectos a profundizar y las actividades a desarrollar a partir de este momento?



Podemos derivar la necesidad de profundizar sobre varias ideas, entre ellas:

1. Si se persigue el empoderamiento local, los llamados proyectos “participativos”, no pueden reducirse a una bolsa de métodos y técnicas, de habilidades, de juegos de intervención. Tienen que tener una importante dosis de reflexión respecto a los “por qué’s de las situaciones problemáticas”
2. La participación por sí misma, no garantiza, la autodeterminación. Depende de hasta dónde se participe y en qué y cómo. Depende de si se conocen los por-qué’s de los problemas.
3. La autodeterminación, está muy relacionada con la acción conjunta entre varios actores, la capacidad de actuar diferentes comunidades en conjunto, diferentes organizaciones.
4. Es a la comunidad a la que corresponde ponerse de acuerdo sobre cuál es la prioridad de sus problemas y necesidades y sobre cuál es el orden en el que van a enfrentarlos. Los foráneos harán bien en proponer mecanismos de discusión, aportar información para la toma de decisiones, en algunos casos demarcar sus límites como equipos externos.... Pero no decidir por la comunidad.
5. Uno de los papeles más importantes de los y las dirigentes es reflexionar... para tomar decisiones apropiadas. Eso requiere tiempo, y desarrollo de ciertas habilidades y conocimientos.

6. La participación de la gente, no se da en la misma medida para cada uno y una. Ni tampoco se mantiene estática en el tiempo. Cualquier persona puede decidir ser un/a dirigente y lograr serlo.
7. Es a las comunidades a quienes corresponde definir quiénes serán “otros” sujetos en sus proyectos, negociar sus roles y límites

Espacio para agregar otros puntos o comentarios que merezcan reflexionarse sobre la movilización comunitaria:

1. -
2. -
3.
4. -
5. -

REFERENCIAS

Leal, Pablo Alejandro. 1997. “Obscuring the politics of Participatory Action. En: Panel: PRA. PRA-List. /Internet. Ag.27.97.

Ulloa, Luis Felipe. 1996 “Proyectos en las Comunidades: ¿Construir escenarios de acción conjunta?”. SIMAS, Libre Opinión No. 4, Managua, Nicaragua.

Lectura recomendada: Lang, Carmen María; Napal, Nestor y Ulloa, Luis Felipe (Equipo facilitador del proceso y elaborador del documento): “*Actores nacionales y cooperación solidaria en Nicaragua: Problemas y propuestas para hacer fructífera la relación y la acción*”. Managua, Ayuda Popular Noruega, “Documento para trabajarlo” de Agosto 2003. 46p. (Coautoría con 47 personas más).
Contacto: apnnica@ibw.com.ni.