

Memoria del 2do Presencial
A. PEDAGOGÍA / Aportes de
Susana Abad y Jorge Cajaraville
B. Panel de experiencias

f/f9



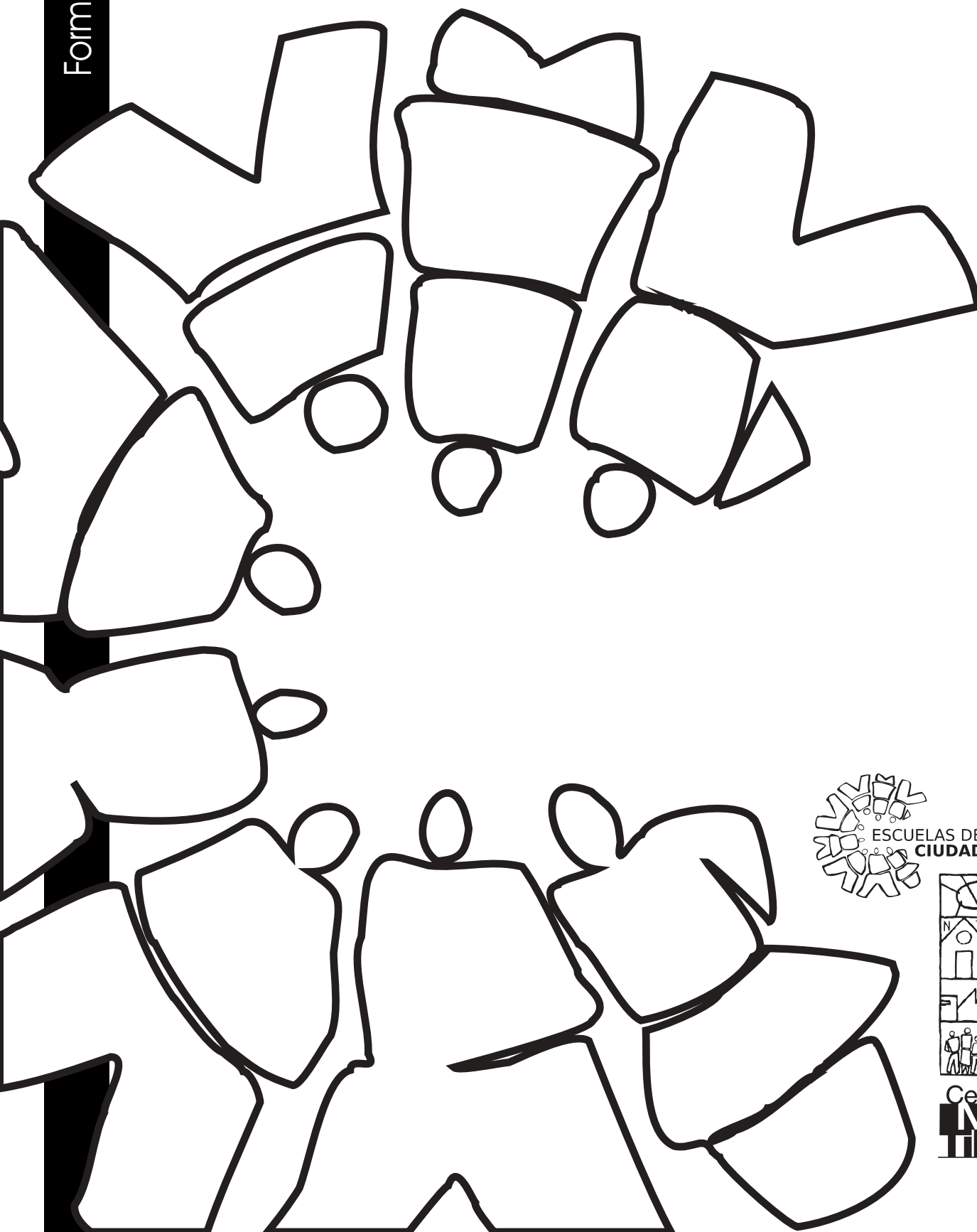
ESCUELAS DE
CIUDADANÍA



Centro
**NUEVA
TIERRA**

Memoria del 2do Presencial
A. PEDAGOGÍA / Aportes de
Susana Abad y Jorge Cajaraville
B. Panel de experiencias

f/f 9



ESCUELAS DE
CIUDADANÍA



Centro
**NUEVA
TIERRA**



Documento 9

Memoria del 2do Presencial

A. PEDAGOGÍA / Aportes de Susana Abad y Jorge Cajaraville

- A.1** Cajaraville, Jorge. Criterios pedagógicos que orienten las Escuelas de Ciudadanía.
- A.2** Elaboración grupal sobre criterios pedagógicos para las Escuelas de Ciudadanía.
- A.3** Abad, Susana. Teoría de grupo.

B. Panel de experiencias.



CRITERIOS PEDAGÓGICOS QUE ORIENTEN LAS E/C (JORGE CAJARAVILLE)

Los supuestos que van a orientar todo el trabajo de la Escuela de Ciudadanía...

Pensar en todas las secuencias de una E/C... Habrá que tomar decisiones organizativas.

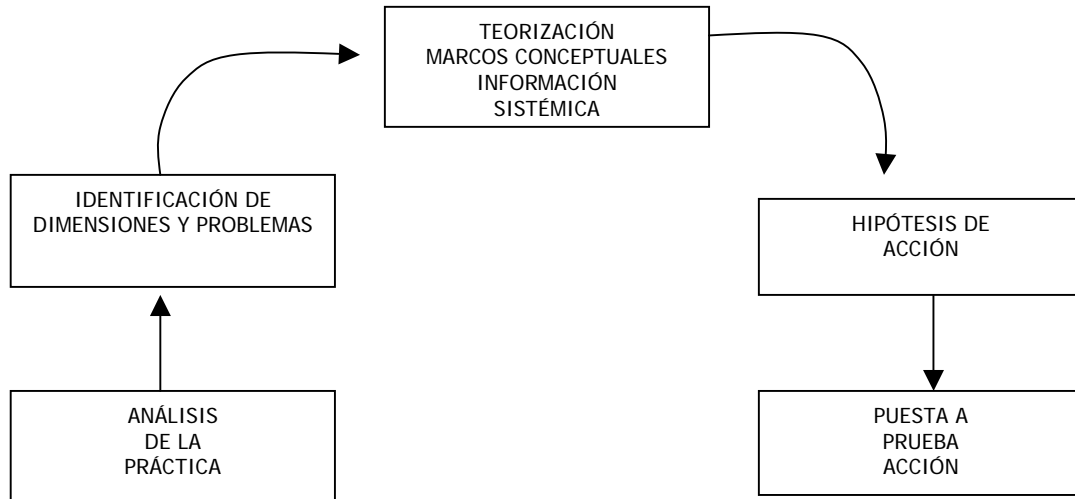
Hay una decisión relativa a qué modelo o línea pedagógica adoptar desde las E/C. Debe ser una decisión consciente y premeditada. Yo voy a jugar con dos líneas pedagógicas que dan vueltas cuando uno tiene que pensar cómo hacer una escuela, un curso... Una es la que P. Freire denomina la pedagogía de la transmisión o pedagogía bancaria y otra es la que llama pedagogía de la liberación o de la pregunta, de la problematización.

Hay un modelo que, cambiando los nombres, es el más criticado en general. Es el **modelo de transmisión**. Freire insistía mucho: "enseñar no es transmitir conocimiento". Este modelo es el más clásico. Uno cuando dice "hagamos un curso", ¿qué quiere decir?. Que venga alguien, que traiga una serie de información, que cuente cosas y que el que está sentado vea qué hace con lo que el otro le trae. Se escucha mucho en las salas de profes "todavía no di esto", "uh! Me falta dar eso"... La pregunta es a quién se lo dan. El modelo de transmisión es rápidamente criticable porque supone que hay alguien que sabe y alguien que no sabe. Hay alguien que tiene algo para transmitir a otro que tiene algo por aprender. La metáfora es muy fácil y es la de la alimentación. Alguien que alimenta a otro, que da al que no tiene. Esta forma de pensar la tarea educativa o cualquier instancia de formación, si bien es la más criticada, es la que tiene más influencia. Esto se debe a que es la que está incorporada en nuestra historia y, también, como modelo dominante de formas de aprender.

Mejorando este modelo, el otro modelo que uno puede pensar es un **modelo de problematización**. Y cada autor le pone nombres distintos: "pedagogía de la pregunta", "pedagogía de la autonomía"... Son otras formas de nombrar una pedagogía que no parta del presupuesto de que educar es transmitir información o conocimiento, sino que parta de que la gente aprende cuando discute con las ideas que tiene. Esto ayer se demostró muy claro cuando se trabajaba con Eric: uno rápidamente empieza a ver si le hace ruido o si le compagina con la forma de entender que uno tiene el esquema que el otro me trae. Uno empieza a discutir la forma de entender propia, el propio esquema conceptual que uno tiene con el esquema que el otro le está proponiendo. En algunas de las intervenciones se ponía en juego: "el esquema que él me propone compagina con el mío, es distinto o lo cambia".

Uno aprende siempre contra algo. El tema de la pedagogía de la problematización es que uno aprende un nuevo concepto o un nuevo esquema pero peleándose con el esquema que tenía antes (y con el nuevo...). A veces uno traslada la discusión de los conceptos a las personas o a las situaciones, entonces no sólo se discuten las ideas sino a quienes las portan también.

El modelo de la pedagogía de la problematización viene en la tradición cristiana del ver, juzgar y actuar. Una parte del análisis de las prácticas sean estas sociales, educativas, organizativas, avanza con los grupos en la identificación de dimensiones o de problemas, el grupo mismo le suma la posibilidad de teorizar y de ver cosas que antes el grupo o la persona no veía. Después viene la ronda de pensar hipótesis de acción, como avanzar y de poner a prueba las ideas que uno estuvo jugando ahí.



Cuando uno piensa las E/C, hace una opción por algún tipo de modelo. La pedagogía de la problematización no implica decir que no haya transmisión.

El mapa de actores responde a la identificación de actores, de problemas y de dimensiones. Lo de Eric es incluir otra información y otros marcos conceptuales que vinieran a problematizar las perspectivas o las posiciones de cada uno.

Hay en general dos tipos de **desviaciones**:

1)

Una es la idea de que de los grupos sale todo lo necesario para aprender, todo lo que el grupo necesita para aprender está contenido en el mismo grupo, es autosuficiente y le quita la posibilidad de sumar otra información y otras perspectivas. Y quizás sean los del mismo grupo los que las vayan buscando.

Paulo Freire dice que todos aprendemos de todos y esto en algún momento diluyó el lugar en el que está puesta la categoría de educador o coordinador. Con ello, la función de cómo buscar a partir del grupo o a partir de otros y buscar otros marcos conceptuales que a veces no están a disposición entre nosotros mismos.

Para la formación en las E/C está pensado un modelo que lo que hace es partir de las preocupaciones, de los problemas, se plantea cómo hacer E/C, trata de ir buscando información, de recopilar lo que vamos trabajando, enriquece el marco conceptual y de ahí el probar las ideas y después seguir en adelante. Ese es uno de los esquemas para pensar el diseño general de las escuelas. Esta es una opción metodológica. Otro problema es cómo uno piensa que tienen que ser los encuentros que haya en las escuelas de ciudadanía. Son dos problemas que si bien están pegados, son de distinto orden. Un tema es cómo uno piensa pedagógicamente todo el proyecto, el diseño; otro problema después es cómo uno piensa los distintos momentos o los encuentros. En la etapa en la que nosotros estamos (de diseño), se nos plantea: por un lado cómo hacer para que este diseño tenga altos niveles de participación y por otro lado cómo hacemos para que este diseño sea un diseño situacional (que parta de las realidades). Lo interesante es que los mismos criterios pedagógicos no tienen por qué traslucirse en las mismas formas de trabajo.

Entonces está el modelo de **transmisión** y el **participacionista**. Si uno asume un modelo pedagógico que piensa trabajar con los adultos y con las personas a partir de las visiones y de los problemas que tienen y cómo los elaboran, lo que a mí me quita es margen para tener



predefinida la agenda de temas. Uno dice que esto no es lo que hay que hacer, pero cuando se pone a mirar lo que va haciendo, tiene que ver con esta idea de que yo ya tengo la agenda hecha. Es muy efectivo a su vez.

En un modelo de problematización hay lugar para la transmisión, para poner información y para discutirlo. Lo que tiene es que lo que uno pone como tema tiene que enganchar bien con el nivel de preocupaciones y de problemas de los cuales estamos partiendo. Aquí se juega la posibilidad de que sea, o no, aprendizaje.

2)

La segunda desviación es ésta de tener la agenda prevista. Para que haya aprendizaje uno tiene que poder discutir con cada uno de los esquemas de comprensión que los adultos tienen. Este es el punto duro. Primero porque los adultos tenemos distintos niveles de comprensión y distintos esquemas para comprender, porque esto está muy vinculado a las posiciones ético-políticas que tenemos y también porque las formas de comprender que tenemos están muy basadas en la identidad personal y subjetiva. Cuando uno discute ideas, no sólo discute ideas, discute muchas cosas al mismo tiempo.

La posibilidad de que haya aprendizaje tiene que ver con que si efectivamente se discuten o se analizan los marcos con que las personas vienen entendiendo las cosas. Un esquema de comprensión fácil de la realidad es el de opresores y oprimidos. Es el esquema más fácil de comprender la realidad, la única dificultad es detectar quién es el opresor. Algunos sectores plantean un esquema que dice "los malos están afuera, son el Fondo Monetario y el Banco Mundial que oprimen a los pobres que estamos en Argentina". Este es un esquema. ¿Cómo uno abandona un esquema?. Bueno, algo así sucedió ayer, cuando Eric decía la mitad de los tenedores de la deuda externa son argentinos. Entonces a uno, que maneja el otro esquema, le tambalea todo. Aquí es donde se juega el aprendizaje. Ahora, cuáles son las condiciones para que esto se haga, ahí hay otro problema.

Dos tipos de desviaciones cuando uno tiene que decidir/optar por un modelo pedagógico:

→ Del grupo sale todo lo necesario para aprender. Se diluyó la categoría de educador. OPCIÓN METODOLÓGICA.

→ Uno aplica técnicas grupales pero en realidad tiene la agenda establecida (TRANSMISIÓN).

Yo quería abrir estas dos cuestiones. Una más práctica que tiene que ver con la etapa del diseño de las escuelas en la que estamos y esto implica asumir modelos pedagógicos, criterios que van a orientar el trabajo. Otra cosa es qué pasa en los encuentros, cómo se arma la secuenciación. El otro punto es el de asumir que un determinado modelo implica asumir la idea de cómo aprenden los adultos, cómo aprendemos cada uno de nosotros cosas nuevas, cómo es que hemos cambiado los marcos de comprensión que tenemos. Cómo los adultos cambian en la forma de aprender.

CONSIGNAS DE TRABAJO...

1) Formular 5 criterios pedagógicos que orienten el proyecto de E/C

2) ¿Cómo se operativizan esos 5 criterios en la acción concreta?



En Educación Popular a las metodologías hay que armarlas para cada caso. Se deben establecer los criterios propios, no se puede pensar en copiar modelos. El problema no es el tipo de acciones que uno hace, el problema es en que secuencia entera está puesto. El problema no es que ponga un debate o a un panelista, el problema es cómo se articula eso en una secuencia de formación más larga.



ELABORACIÓN GRUPAL DE CRITERIOS PEDAGÓGICOS PARA LAS ESCUELAS DE CIUDADANÍA

GRUPO 1

- 1) Proceso de diálogo
 - criterios claros de participación
 - lenguaje común
- 2) Partir de la vida cotidiana
 - definir temas comunes de la vida de la institución
- 3) Promover la articulación desde los espacios organizativos
 - intercambio de experiencias
- 4) Memoria histórica
 - repercusión de crítica de historia generales y procesos colectivos
- 5) Integración psico-afectiva a lo socio político.
 - generar espacios para abordar historias personales: subjetividad

GRUPO 2

- Revalorizar el saber cotidiano (riqueza del adulto) en dialéctica con el saber teórico para evitar el basismo o cientificismo.
- Darles herramientas para que sean sujetos autónomos, para evitar el sentir de inferioridad ante una práctica que los desestructura.
- Posibilitar la pregunta para evitar el paternalismo y la simplificación.
- Propiciar el lazo social como condición de aprendizaje. Riesgo: espontaneísmo.
- Explicitar los logros/límites del proceso educativo

Operativización

- hablar sencillo / explicar conceptos / ampliación universo
- escuchar / agenda abierta / hacer devoluciones
- trabajo de equipo de los educadores
- partir de las experiencias propias para lograr conocimiento común (intencionalidad)
- agenda abierta / objetivos – planificación / límites

GRUPO 3

Criterios:

- Organizar la demanda
- Quiénes se involucran para que sea operativo
- Explicitar el concepto de ciudadanía
- Límites apertura – cierre – participantes – cantidad – referente – responsabilidad
- Tema recursos (su administración)



GRUPO 4

Criterios:

- 1) Participación
- 2) Observación y problematización de la realidad
- 3) Priorizar juntos las necesidades sentidas de los participantes
- 4) Respeto por la diversidad
- 5) Valoración de los participantes

Operativización:

- 1) Participación
 - armado del diseño
 - desarrollo
 - toma de decisiones
- 2) A. Describir la realidad
 B. Buscar orígenes de los problemas
 C. Desenmascarar las estructuras de poder.

GRUPO 5

- Partir de lo personal y local teniendo en cuenta dimensiones globales
- Problematizar. Pensamiento único vs. Pensamiento propio
- Límites de la E. Actores, tiempo y espacio
- Lenguaje cercano y comprensible
- Unidad en la acción – Articulación

GRUPO 6

teniendo en cuenta siempre al **SUJETO**

↓ comunidad/es hacer...

DIAGNÓSTICO

- necesidades
- expectativas

en relación con sus **LAZOS SOCIALES**

- hacia adentro...
- hacia fuera...

qué cómo

SIMPLICIDAD

- lenguaje
- claridad

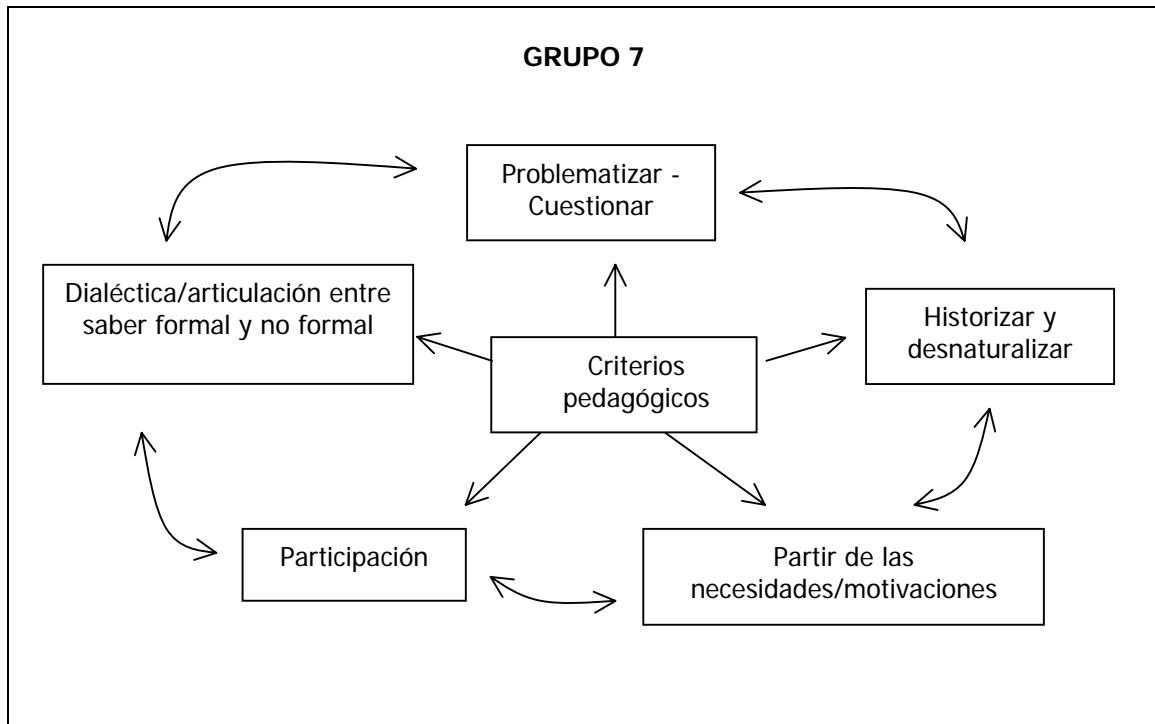
PREGUNTA...

- ...rse
- ...rles/s

que el **SUJETO** "equipo formador"

escuche... escuche
 escuche... escuch...
 (que aprenda a escuchar)

- sabiduría popular
- historia de la/s comunidad/es "sujeto"
- su lenguaje, su registro de **IMÁGENES MÚSICA.**



- GRUPO 8**
- 1) Construcción colectiva: armonizar, complementar el conocimiento constructivo y el aporte técnico
 - 2) Facilitar instrumentos para valorar riquezas existentes
 - 3) Articulación entre organizaciones
 - 4) Complejizar las situaciones y simplificar el lenguaje y la metodología
 - 5) Respetar los tiempos y procesos de las personas buscando estrategias adecuadas que nos permitan dar respuestas a la realidad



APORTE SUSANA ABAD

La propuesta metodológica es ver cómo trabajamos. Nos miramos a nosotros mismos. Esto no tiene nada que ver con juzgar, es mirarnos, casi ingenuamente y empezar a ver cómo trabajamos.

Les voy a pedir a los coordinadores y coordinadoras que digan qué sintieron en ese rol...

COORDINADORES

(aporte de los coordinadores + aporte de los observadores)

- Presión y paranoia
- Tensión por el rol de coordinador
- lazo afectivo → ayuda
- tiempo → circular la palabra
- claridad de la consigna
- comodidad
- poner límites – discusión “se va de las manos”
- ¿qué dice el observador? → condicionamiento
- ¿cómo me ve el grupo?
- “No sé si coordiné” → grupo dinámico
- coordinar: “papa caliente”
- “me eligieron porque estaba parado”
- dificultad por no entender conceptualmente
- actitud de querer “zafar”
- ¿debe poner orden?
- ¿El coordinador debe estimular la participación?
- ¿El coordinador debe devolver al grupo lo que sale?
- Invitación a participar
- el coordinador hizo síntesis
- el coordinador debe asumir el rol de secretario? ¿Debe haber otro secretario?
- grupo perdido ¿a dónde queremos llegar?
- Dificultad por “sobrepoblación docente”
- Coordinación con alto nivel de participación
- Rol del coordinador en disputa
- Resistencia a ser secretario
- Se perdía el objetivo de la tarea
- Pedido de asumir el rol → “ataque/defensa”
- ¿Involucrarse en la decisión impide tomar distancia?
- Aclaración de consigna
- Encauzar cuando el grupo “se va por las ramas”
- Dificultad para participar por su rol
- Ir más allá de las experiencias personales
- síntesis – conceptualización
- falta de explicitación → “¿quién es el coordinador?”
- Grupo – Panel – Voces “Autorizadas”
- Coordinadores “naturales”
- Coordinar: “ordenar con otros”

Cada coordinador habló del grupo casi desde afuera, ahora vamos a ver el grupo mirado desde otro lugar, el del observador. En la práctica es el mismo que el de la coordinación pero



calladito. Es decir, en última instancia, el coordinador también mira al grupo y observa. Acá lo dividimos, pero en los grupos comunes están los dos juntos los roles, el que coordina al mismo tiempo observa. Yo creo que la principal tarea del coordinador es observar.

Escuchemos a los observadores. Uno de los observadores tenía una guía, el otro no...

OBSERVADORES

- Inicio inmediato
- participación activa – directa – espontánea
- unos pocos no participaban
- clima de conflicto
- ausencia de coordinador → rol asumido por otro → sin conflicto
- tono imperativo → imposición de ideas
- dificultad con los términos
- reconocimiento de lo propio
- clima de producción
- obs → ganas de hablar y no poder → ¡Nunca más!
- miedo al observador
- no límite de tiempo
- por un momento sólo 3 miembros
- coordinación: criterio libre
- miembro → aporte científico – conceptos
- faltó distensión
- coordinador no invitó a opinar
- participantes de distinto nivel cultural → se logró homogeneidad y participación
- esfuerzo por comprenderse
- no hubo roles destacados
- cooperación
- sintonía coordinador/observador/grupo
- invitación a participar
- participación poco dinámica – “falto picante”
- 1 participante no habló
- momentos de silencio (reflexivo)
- dinámica al discutir un concepto
- grupo → miradas subjetivas
→ coincidencia o no
- climas / tonos / colores distintos
- gran caudal de aporte grupal
- sobrepoblación de docentes
- “muchachos, nos fuimos a la mierda...”
- Dificultad por estructura de la guía.

Cada mirada es subjetiva, cada grupo tiene un tono distinto. Con la misma consigna, con la misma temática, gente que tiene una visión en común va construyendo grupos absolutamente distintos. Cada grupo armó una manera de trabajar a la que podemos llamar **cultura**. Cada grupo se enfrentó a una consigna y armó una respuesta del tipo de conducta grupal que tiene una coherencia interna, que tiene una lógica, a la que podemos llamar **cultura grupal**. Prestemos atención a los distintos caminos que van recorriendo los grupos, según contextos, según historias, según los miembros que lo formen. La cultura grupal es el estilo de trabajo peculiar.

Dentro de los **roles del grupo** hemos elegido dos: los de **coordinador** y **observador**. Hay una serie de conductas que ustedes nombraron, de roles, que no estaban prescriptos, pero que



también son roles, e inclusive la manera de ejercer los roles prescritos cambiaron de grupo a grupo.

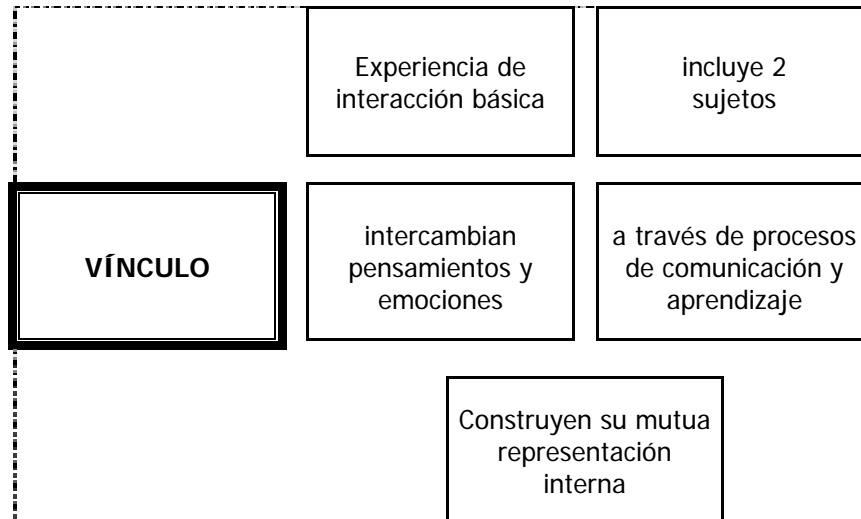
Aunque sean prescritos los roles siempre tienen un aspecto que es espontáneo, es una respuesta casi inmediata a un requerimiento, a una acción, es una reacción. El rol nace porque hay otro que lo demanda. En general estos roles son complementarios: a una madre, un hijo; a uno que somete, un sometido. Cuando no son complementarios aparece un problema: son suplementarios, luchan por un mismo lugar. ¿Qué pasa en los grupos cuando no sucede lo esperado?...

En esta interacción entre los sujetos, va sucediendo un intercambio de palabras, ideas, gestos, emociones.... Este intercambio es un intercambio tanto de ideas como de emociones y actitudes corporales. Este intercambio se llama **comunicación**. Hay intercambio de mensajes pre-verbales (gestuales) y verbales. Esto está respaldado por un **esquema conceptual**. Pichon Rivière habla del **ECRO (esquema conceptual referencial operativo)**, que tenemos todos, que lee la realidad (que hace referencia a un aspecto de la realidad), y opera sobre ella. Todos los que leemos la realidad, en última instancia operamos sobre ella, aunque sea pasivamente pero intentamos operar. El **ECRO** es lo que estoy poniendo en juego yo en este momento, es en lo que yo me estoy apoyando para usar alguna terminología, para ir haciendo este camino conceptual. Cada uno de nosotros tiene un **esquema conceptual** que ha fabricado a lo largo de la vida; incluso aunque no hayamos ido a la escuela. Es un conjunto de conocimientos que nos ayuda a vivir y está relacionado, generalmente, a la realidad que podemos leer, que hemos llegado a leer hasta ese momento y con esa lectura de la realidad, actuamos sobre la realidad. El **esquema conceptual** no son sólo las ideas, son las emociones y las estructuras de acción. Las ideas siempre van a acompañar a la emoción y esa mezcla de ideas y emoción es la ideología. No es un listado de ideas. Un chiquito va a la escuela con algo que ha construido en su familia, en su comunidad. Esa construcción ya es un **esquema conceptual**. A partir de éste, su esquema inscripto en su interioridad, él va a actuar. En ese esquema, por ejemplo, una manera de que un compañerito le haga caso es dándole una patada. Con eso está actuando.

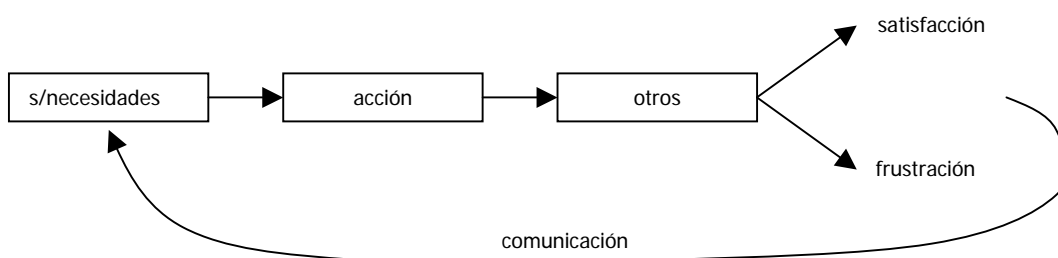
La manera en que organizamos en nuestro interior el mundo el mundo que nos rodea, a esa manera de leer el mundo y de aprenderlo y de aprehenderlo se lo llama **matriz de aprendizaje**. Todos en nuestro interior construimos un modelo de aprender, de leer el mundo y operar sobre él. A eso se llama **matriz de aprendizaje**, se desarrolla principalmente en la familia, pero es una matriz abierta, no una matriz cerrada. En una familia aprendemos a aprender. Fundamentalmente con la mamá aprendemos... "requiere que yo llore una hora para que ella venga"...

Desde la niñez se va construyendo esta matriz de decodificación del mundo, primero decodifica a la mamá, después a la familia, después al barrio. Llega a otros grupos, a la escuela y esa matriz tiene que moverse porque se encuentra con otras. En este encuentro la matriz va transformándose. **ECRO** y **matriz de aprendizaje** no son sinónimos pero mantienen una estrecha relación. El **ECRO** comenzó siendo una formulación más científica, más académica. La **matriz** se utilizó mucho más tarde.

El **ECRO** es, además de un esquema conceptual, un esquema referencial y operativo, siempre. La matriz es la manera de aprender, que tenemos todos y que se basa en las primeras maneras de aprender. Pero aprender es leer el mundo. Todos estamos "matricados", pero no es fatal. No quiere decir que no se modifique.



Todos los sujetos tenemos necesidades y nos movemos para satisfacer esa necesidad. Nos movemos (acción) hacia un otro. Acá también está la motivación de la conducta, que parte de una necesidad y construye una acción siempre dirigida a otro, porque la satisfacción de toda necesidad es el elemento común nuestro. Porque somos sujetos contruidos con los otros en sociedad. Todo lo que hay en mi subjetividad va a estar construido en relación a mi encuentro con otro, en una comunidad, en una sociedad. Las respuestas de este otro van a ser dos posibles: **aceptación** (gratificación) o **rechazo**. Esta respuesta va a ser recibida por otro y según la respuesta va a modificar la conducta. Este camino es el camino de la comunicación. En este envío de mensajes, en este intercambio, se va ajustando la comunicación. En este reajuste se va a generar el aprendizaje. Aprender es un cambio a partir de la comunicación que recibo y que envío, un cambio permanente en mi conducta. Hay aprendizaje cuando después de diez veces que mi mamá no me dio la teta yo entiendo, aprendo que esa no es la manera de llamar o que mamá no está. El concepto de **vínculo** es central para estudiar los fenómenos humanos. Lo que le pasa a un sujeto, a un individuo, siempre es consecuencia de su relación con lo social. Por eso hablamos de una psicología que, aunque habla del sujeto, se llama **psicología social**. Mira al sujeto en su contexto.



Esta manera de mirar al sujeto, presta atención al hecho de que todo sujeto está construido, está conformado, en su encuentro con la sociedad. Entonces, la unión/articulación entre sociedad y psiquismo determina una unidad, una manera de mirar al sujeto: la **psicología social**. Se trata de una ciencia articuladora, ya que reúne a dos ciencias que en general están disociadas. El esfuerzo de estos autores es decir que, si el sujeto tiene la necesidad de agruparse en sociedad, es necesario pensar al sujeto en diálogo con esa sociedad. Para ello lo voy a mirar en la estructura interaccional más pequeña: el vínculo. Pero el vínculo de dos queda chico porque inmediatamente se transforma en una relación de tres. Esa red de tres se llama **grupo**. El concepto articulador es **<vínculo>**, pero la unidad de análisis es el **grupo**.



El grupo es una unidad que permite estudiar la complejidad de la construcción del psiquismo humano. El bebé nace en un grupo, el grupo familiar. En el comienzo, el centro está en mamá y papá: si quieren al niño, si no lo quieren, etc... Ya ahí hay complejidad. Cuánto más cuando aparecen todos los demás vínculos de la familia.

El grupo es una unidad vincular muy compleja, es una **red** vincular.

En el intercambio de entre los sujetos, se van construyendo modelos conductuales que se llaman **roles**. Los roles siempre se construyen en interacción, por eso los roles son siempre complementarios. Siempre crece un rol demandado por el otro. Cuando se demanda un rol, cuando alguien en un grupo quiere ser mandado, va a aparecer alguien que lo mande. Esto se llama **adjudicación**. En la construcción de los roles hay una tarea que es **adjudicar** un rol, ponérselo a alguien. Del mismo modo, hay otra tarea que es **asumirlo**. La cuestión problemática está en qué pasa cuando a alguien se le quiere adjudicar un rol y éste no lo quiere asumir. Esto generalmente es implícito, es inconsciente, pero también se da en forma explícita... Un ejemplo:

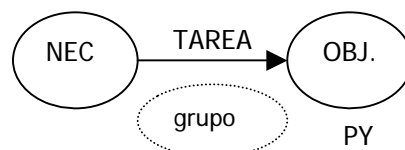
—Dale che, escribí.

—¿Y vos quien sos para mandarme? No quiero.

Primeramente, sobre todo en los grupos familiares, este juego es inconsciente. Está el que mandonea, el que acepta, etc. Van apareciendo los roles complementarios casi por "magia" porque es un intercambio inconsciente de comunicación.

Cuando se construye un grupo, en realidad se lo hace con estos mecanismos: adjudicando roles. En realidad, un grupo, en última instancia, es una red de roles.

El grupo son muchas personas que se agrupan para satisfacer una necesidad. Estas personas se agrupan y van en busca de un **objetivo**. Para llegar a este objetivo el grupo tiene que hacer algo. Ese "hacer", ese trabajo de grupo, se llama **tarea**. Este objetivo constituye es el corazón del **proyecto** del grupo. En todo grupo hay necesidad, hay un objetivo (que es el corazón de un proyecto) y hay un camino a recorrer que es la tarea. Para poder hacer esto todos los integrantes tiene que articularse en distintos roles. Todos esos roles tienen que ser funcionales a la tarea, tienen que ir en el camino de la tarea.



La tarea no es fácil de abordar. Aparecen obstáculos. La tarea que se plantea el grupo para llegar al proyecto tiene un nivel **explícito**. Pero, en todo grupo, al relacionarse los integrantes, aparecen otras tareas que están por debajo de "lo dicho". Se trata fundamentalmente de los obstáculos a la tarea. Hay otro nivel de tarea que está subyacente de la tarea explícita, le llamamos tarea **implícita**. Ésta está relacionada con los vínculos entre los integrantes. Aparecen por abajo necesidades de otro tipo que no siempre son comunes. Por eso a veces es tan complejo trabajar en grupo.



GRUPO

- Conjunto restringido de **personas**
- Ligadas por constantes: **espacio/tiempo**
- Articuladas por su **mutua representación** interna
- Se propone una **tarea**, en forma implícita o explícita
- Esta tarea es su **finalidad u objetivo**
- La interacción se da a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de **roles**

A veces hay obstáculos explícitos, pero la mayor parte de los obstáculos están por abajo. En el nivel de lo implícito también hay **facilitadores**. Por ejemplo, hay veces que constatamos que se puede trabajar mejor cuando nos conocemos más... Es una tarea implícita que está siendo facilitadora.

El coordinador es el garante de que la tarea se realice. Esto es a nivel de la tarea explícita. Pero si la tarea explícita no puede realizarse es porque algo está pasando... Algo implícito. Cuando aparecen obstáculos, el coordinador también tiene que dedicarse a ellos para **facilitar**. De hecho, en los países anglo parlantes no se usa la palabra **<coordinador>**, sino **<facilitador>**. Lo que el coordinador, en general, tiene que hacer es facilitar la tarea. A veces tiene que casi liderar, pero su tarea fundamental es intentar que aparezcan los **liderazgos de tarea**. Se llama así a aquellos roles que empujan al grupo para que la tarea se haga.

COORDINADOR

- 1) Promover la discusión.
- 2) Intervenir en relación a los obstáculos en realizar la tarea: resistencia al cambio – obstáculos para acercarse al otro y a la tarea
- 3) Relanzar la tarea procurando que vuelva al nivel de la palabra (simbólico).
- 4) Renunciar a la transmisión de un saber entendido como certeza.
- 5) Promover el acercamiento a nuevos conocimientos definidos siempre como falibles.
- 6) Entender que su función es la de sostén simbólico de la tarea
- 7) Cooperar en la ruptura de significados cristalizados de estancamientos y estereotipias.
- 8) Lugar de garantía de la defensa de la ética en el aprendizaje y la comunicación
 - respecto a la singularidad y el intercambio diferenciado
 - intento de evitar todo ejercicio de violencia simbólica



Estar haciendo algo con otros que tiene un objetivo que implica cambiar la realidad. Ese estar con otros y ese planificar una acción para un objetivo implica un cambio. Cambiar implica abandonar algo. Si nunca hablé y me dispongo a hablar, debo abandonar mi rol silencioso. Ese cambio, genera un “miedito” interno que se llama **ansiedad**. Trabajar en grupo genera miedos, genera ansiedad. Existen dos ansiedades básicas: **miedo al ataque** y **miedo a la pérdida**. Ante cualquier situación de cambio, yo tengo miedo de que lo nuevo ataque a mi identidad. También tengo miedo de perder algo, de perder mi lugar anterior, aquel rol, lugar o conocimiento que tenía. Los miedos están debajo de cualquier cambio... Un cambio central es el aprendizaje. Por lo tanto, estos miedos están debajo del aprendizaje. El chiquito que va a primer grado tiene esos dos miedos: miedo a ser atacado por una cultura que no conoce, una maestra, un rol, conocimiento que no va a poder abarcar; y miedo a perder lo propio, todo ese bagaje que tiene.

Este momento de ansiedad se expresa muchas veces con los chistes y las bromas. A veces en los momentos de mayor seriedad y de mayor importancia a alguien se le ocurre una humorada. Aparecen lo que se llaman **defensas**. El psiquismo humano ha inventado defensas contra las ansiedades. No son sólo los chistes; hay muchos tipos de defensas. Así también, hay que distinguir las conductas defensivas de otras que no son defensivas y hacen a las buenas relaciones entre las personas. Por eso es toda una cuestión descubrir cuándo un grupo está perdiendo tiempo. A lo mejor no lo está haciendo, si no que está usando el humor para elaborar cosas (por ejemplo, elaborar ansiedades).

El problema en un grupo no son las ansiedades, ni las defensas... El problema es la **estereotipia**, que el grupo se quede siempre en el mismo lugar.

Hay veces que da la sensación que nunca vamos a llegar a un objetivo. Parece que el trabajo en grupo es una pérdida de tiempo. Parece que hay una pérdida de tiempo en el hablar, en el ver. Esto está en todos nosotros, ese miedo es lícito. A veces es evitativo... Pero a veces es real que uno no tiene tiempo de participar en grupos, etc. Eso es un planteo de vida. Ahora, el proceso grupal, así visto (con acompañamiento, reflexionado...), lleva tiempo. Los grupos jerárquicos son mucho más fáciles. Un grupo horizontalizado, en que los roles tienen que fluir y cambian, en donde uno ve que le pasa con el otro, lleva tiempo.

Generalmente en los grupos mismos, aparecen ideologías opuestas. Esa es la esencia de la vida grupal. La coexistencia de contradicciones. En un grupo hay ideologías contradictorias, no porque uno sea de derecha y otro de izquierda. Contradictorias, a veces, en pensar la estrategia o hasta la práctica. Una de las tareas del grupo es legitimar las distintas ideologías que se van a enfrentar. El problema puede ser que estas contradicciones queden encasilladas. Esto es lo que conforma un **dilema** (“o Juanita, o Pedro, tienen razón”). Problematizar es pasar de dilema a **problema**. El consenso no es fácil, es casi un mito. Hay que buscar el encuentro. A lo mejor se puede ir trabajando respetando las diferencias. El problema de las ideologías es cuando surgen los dilemas.

La tarea del coordinador también es descubrir el momento oportuno para decir las cosas. Sincerarse, decirse todo, puede herir fuerte. Todo esto requiere una estrategia, una táctica. Se distorsionan cosas cuando no se entiende que la cuestión es compleja y lleva tiempo.



REFLEXIÓN SOBRE REPRESENTACIÓN DE FOTO GRUPAL

¿Qué vimos?

- Realidad de lo que está pasando.
- Es inverosímil que Cáritas pueda pedir disculpas.
- 2 cosas: diferencia entre lo que significa trabajar para 1 sector y lo que significa trabajar con 1 sector.
- Pobreza: problemática que atraviesa a todos los actores, estén en la posición que estén.
- Poca sesibilidad de los representantes de Cáritas.
- Hay una dignidad perdida por la pobreza, pero la pérdida está potenciada desde el lugar de la institución.
- Cáritas no supo ver ni contar con las necesidades reales de la gente.
- Lenguajes distintos.

Susana: —En la representación había dos grupos en una supuesta articulación, pero eran dos grupos al fin. Dos grupos con dos lógicas.

—Se buscaba solucionar un problema extrapolando de otra experiencia diferente una forma de solucionarlo. No había cuestionamiento sobre qué forma toma el problema en un caso particular.

Susana: —El verdadero problema es otro. También pasa en los grupos...

—Me quedé con la palabra <impotencia>, impotencia hacia la institución. Final feliz que no se da en la realidad, no existe. Había un “querer reparar”.

Néstor: —Dos cosas me preocupan frente al final inverosímil: 1) Que en nombre de cierta sintonía emocional se posterga el conflicto de ideas. 2) Suponer que el grupo de base tiene la verdad...

Susana:— Acá hay una convención... No es “buenos y malos”, la convención es otra. Son dos rivales, dos estatus, dos roles, dos lógicas, dos lenguajes... Esto ¿cómo se articula? Hay una distancia, una contradicción. No es “buenos y malos” es mucho más compleja. Una tensión a resolver.

Nos metimos en un tema que es la cultura... La pregunta en un grupo es por el cambio. En una sociedad ¿cómo se cambia? ¿Cómo analizamos a qué cultura pertenecemos todos? Éste vínculo, ¿qué tipo de vínculo es? ¿Cómo se transforma la sociedad? Se transforma también adentro de las cabezas. Esta es la relación entre psiquismo y la sociedad.

—Toda la máquina asistencialista es una máquina para dominar a la gente. El primer trabajo que tenemos que hacer como educadores es tener el coraje de decir que no es el gobierno, ni las instituciones, el que tiene que hacer esto. La comida tiene que ganársela cada uno con el sudor de su propia frente. La cultura hoy es de dependencia.

Susana: —Esto es un tipo de vínculo: de dependencia. El trabajo que estamos proponiendo es de mayor autonomía. ¿Cuál es el camino para romper estos vínculos de sometimiento y dependencia? Hay cosas que son el “mientras tanto”... La familia



no se puede morir de hambre, pero que pasa mientras está recibiendo el bolsón. Hay mil maneras de recibir el bolsón, hay mil maneras de hacer cosas con el bolsón. Esto es lo central: encontrar los nudos culturales que son la resistencia al cambio. Siempre hay resistencia al cambio, porque hay miedo.

Cuando hablamos de cambiar, no es como cambiar figuritas. Estamos hablando de construir.



CIERRE DE LA RONDA PEDAGÓGICA

Jorge:—¿Por qué hicimos lo que hicimos hoy?

Partir de lo que piensa de la gente está bien. El tema es si uno se queda allí. Este es uno de los riesgos de la tradición del trabajo populista. Hay un miedo a incluir otra forma de pensar y de ver, otra complejidad, a la vida cotidiana por ser acusados de teóricos y por pensar que cuando uno incluye nueva información está denigrando al otro que no tiene niveles de información a los que quizá no pudo acceder. Ahí me parece que hay un punto a trabajar porque esto se replica en el tema del lenguaje. Sin duda, es necesario, en esta parte de análisis de práctica y de identificación de dimensiones, utilizar el lenguaje que se utiliza cotidianamente, el que mayormente circula en los grupos, buscar las formas de nombrar que tienen las personas o el contexto social, las representaciones más habituales. El tema es cuando uno no puede dar cuenta de las limitaciones que tiene nuestra forma de nombrar. El lenguaje popular es muy engañoso en la forma de nombrar los problemas que están derivados de las diferencias de género (por ej.). Es muy engañoso porque en la trama cultural el machismo está metido hasta en lo más cotidiano de las formas de nombrar.

Quisiera recalcar por qué usamos hoy la metodología de trabajo de poner en escena y de hacer jugar no sólo lo racional en sentido estricto. Tiene que ver con esto de reconstruir la memoria, la memoria colectiva, los miedos internalizados y los mecanismos mediante los cuales el miedo circula... Miedo no sólo por la amenaza de la subsistencia, sino como un miedo en el sentido de miedo a perder la dependencia. Políticas del miedo tienen que ver con como están hechas carne en las formas de hablar y en las formas de intervenir.

Les vuelvo a remarcar que cuando piensa en el diseño para llevar adelante las E/C tiene que optar por que enfoque educativo asume. En ese sentido, cada acción que uno plantee tiene que tener lógica con esos criterios.

Hay que tener cuidado de lo metodológico porque, a veces, la pedagogía de la transmisión se nos mete. Es la forma más rápida de esquivarle al conflicto.

Hay un criterio que tiene que ver con –diversidad cultural-. La diversidad nos muestra quienes somos nosotros, el diverso nos espeja lo distinto que uno es. En términos de E/C, hay una deuda fuerte en poder pensar que la heterogeneidad se puede manifestar es un criterio pedagógico.

La formación de formadores es siempre una vuelta sobre uno mismo. Una vuelta que reconoce lo grupal, a las instituciones, que reconoce el marco... Pero hay un punto en que uno vuelve a estar solo. Uno tiene que ir caminando despacio y asentando. Hasta que uno no tenga cierta claridad en lo que tienen pensado, que no avance en confundir a otros. Por otro lado me parece sano divulgar material.

Nelly:—Pienso que puede ayudar compartir nuestra evaluación. Nosotros pasamos la primera instancia y ya estamos posicionados de otra manera. Nosotros no dimos la posibilidad de equivocarnos. Esa es la evaluación que trajimos hoy para compartir. Nos equivocamos pero nos dimos la oportunidad de probar el imaginario que teníamos, de probar cómo iba a ser esa E/C. Le erramos, pero lo positivo de todo eso fue haberse dado cuenta de que le erramos. Es un permiso que hay que darse.

Néstor:—No hay nada que transmitir. No hay ninguna cascada que salga de acá. No hay ningún tubo que construir. “La educación no es un cántaro que se llena, sino un fuego que se enciende”. Hay que hacer un proyecto de enserio.

Son sumamente valiosas nuestras prevenciones, nuestra cautela y nuestra crítica al modelo de transmisión (que comparto), siempre y cuando no sean una bella coartada, refugio, para nuestro basismo cómplice. Nuestra idealización de los pobres es una falta de responsabilidad.



Eso, en términos pedagógicos. En términos políticos, ayer alguien dijo algo que muy poca gente en estos ámbitos se anima a decir: "hay que construir conducciones". Si no, en nombre de la armonía y de la unidad No idealicemos. Como decía Nelly, hay que tener permiso a equivocarse, porque no hay ninguna razón sagrada que haya que defender, ni siquiera la de los pobres. Hay verdades a construir en el camino. Si no, parece que nos encantamos. El discurso que dice que el que sufre tiene la verdad es un discurso cómplice del sufrimiento. Ahí hay mucho que deshacer sabiendo de donde viene esta matriz imaginaria/motivacional y hay que asumir la responsabilidad de meterse en el lío. Y hacer que el final no sea tan feliz.

Marcela:—Con todas mis contradicciones, hace 9 años que estoy ayudando a cavar una brecha institucional. No soy la única, somos muchos. En este sentido, la metodología de armar el mapa de actores me fue muy reveladora, porque no vamos a construir con los demás si nos mueven únicamente los prejuicios y las verdades reveladas. Quedamos solos, no nos cierra nadie ya... Adentro de las instituciones tenemos personas con capacidad de cambiar, con resistencia, pero con capacidad de cambiar. Hay lugar para la reproducción pero también para la transformación. Si no es mentira que estamos aprendiendo lo que decimos que estamos aprendiendo. Por favor no nos cerremos. También opino que no hay que sacralizar al pobre. Los pobres gracias a Dios son personas, son humanos.

Jorge:—Por ahí va lo de problematizar esquemas sencillos. Lo del mapa de actores es un buen ejercicio para no dibujar enemigos donde no los hay y para poder concretizar todo. Esto de construir **lazos sociales**, relacionado también con esto de **vínculo**, tiene que ver con la capacidad de articular con distintos actores.

Es evidente en cualquier institución el tema de las contradicciones y conflictos. La cuestión es que hay instituciones que lo procesan de distintas formas. Si analizáramos la Iglesia misma, ahí hay un montón de contradicciones que hay que ver y trabajar, que ir pensando.

(Fernando /Mendoza)

A diferencia del presencial pasado, me parece que estamos empezando a poner el cuerpo, a involucrarnos en esta tarea. Por ende, nos vamos a equivocar, seguro. También es menester nuestro empezar bajar un poco las ansiedades de hacer esto ya y ahora. Tenemos que animarnos a recorrer el camino de ansiedad. Hace falta, en ese sentido, encontrarnos un poco más.



Presentación

Raquel: —Yo soy Raquel, de La Matanza, de los Cirujas. Estamos trabajando en todo lo que es formación, producción y comercialización.

Oswaldo: —Mi nombre es Oswaldo soy integrante de Cirujas. Desde que estamos en implicados en Cirujas tenemos un panorama más abierto en cuanto a lo que es la articulación con otras asociaciones. Nuestro objetivo es el seguro alimentario del partido... ver cómo tratamos de juntar a las organizaciones para poder tomar en serio el tema de la alimentación, que sobre todo la sufren la niñez y la vejez, dos puntos muy vulnerables dentro de lo que es Matanza. Lo que hacemos, en realidad, es capacitar a la gente para una alternativa alimentaria. Nosotros somos promotores de un programa nacional que es el Pro Huerta.

Silvia: —Mi nombre es Silvia Rojas, estoy integrando el grupo de líderes del área de jóvenes. Y desde este equipo de líderes estamos haciendo acompañamiento a los grupos de jóvenes de la Red.

Guillermo: —Mi nombre es Guillermo. Trabajo en la Red acompañando una de las microrredes de campesinos y también en el área de formación de dirigentes.

Enrique: —Yo soy Enrique y estoy trabajando en el área de producción y comercialización y el área de coordinación.

Lucio: —Mi nombre es Lucio Martínez, pertenezco a la Red, pero trabajo como promotor en la Asociación de Pequeños Productores de la Puna, en comercialización, apoyando en el Consejo Consultivo con dirigentes de la asociación de pequeños productores.

Feno: —**Mi nombre es Feno, estoy trabajando en la Red Puna en el equipo de coordinación.**

EXPERIENCIA DE LOS CIRUJAS

Raquel:—**En el año 1999 ingresamos a la escuela. Fuimos tres grupos diferentes que pudimos transitar la E/C. Fue una experiencia muy linda desde lo institucional, desde lo personal, desde lo grupal, porque pudimos decir “tenemos derechos”. Nos ayudó a abrir la cabeza, a poder crecer y a apuntar a muchas cosas positivas a lo largo de los años. Seguimos trabajando con todos los aportes que los compañeros de las E/C fueron dando a nuestro grupo. Nunca nos desconectamos, estuvimos siempre en articulación, trabajando sobre esto. Ya desde el año pasado estábamos trabajando y articulando con diversos grupos y veníamos pensando esta forma de devolver ciudadanía hacia afuera, a grupos nuevos que se iban integrando. Era cómo poder trabajar ciudadanía con formadores. Era una meta que nos veníamos poniendo y que estábamos trabajando sobre eso. Por hoy, empezar a estar en la escuela como para salir a trabajar, es una**



gran bendición que nos está abriendo muchos caminos, con ganas, con nuevas iniciativas para seguir adelante.

Oswaldo:—Ampliando un poquito más a partir de lo que dice Raquel... Somos capacitadores con el desafío de cómo vincular en este tipo de enseñanza con los grupos comunes de los barrios, donde la demanda de organización es muy grande. Porque nosotros abarcamos a Matanza en todo lo que son huertas familiares o huertas comunitarias y de allí se desprenden un montón de necesidades, de requerimientos. A nosotros este tipo de cosas nos sirven para volcar más herramientas en estos grupos... llámese huerta comunitaria o microemprendimiento o salud o seguridad o un montón de otros ámbitos que requieren de este tipo de cosas y a nosotros nos sirve como réplica a nivel interno del grupo, tratamos de ver de qué forma vamos a llevarlo a los grupos. Ser coordinador acá, me abre una expectativa mucho mayor. De repente esta expectativa se traduce en sugerir a los otros grupos y no aconsejar. Esto es para lo que nos está sirviendo esta E/C. ¿Cómo la trasladamos?... A veces, vecino por vecino, a veces por grupos reducidos. Algunos de estos grupos suelen ser de 60 personas, a veces 30. Lo hacemos una vez al mes con estos grupos.

Tenemos más de 27 centros de capacitación en los cuales Ciruja es responsable de estos tipos de capacitación. La capacitación parte de la necesidad de alimentación y terminamos en una necesidad organizativa. ¿Cómo se organizan para petitionar, cómo se organizan para armar un proyecto, cómo se organizan para salir al mismo barrio?. Cómo sabiendo que los dirigentes políticos no le dan la debida importancia, cómo se juntan para hacer un pedido que en lo particular no lo logran y en lo grupal sí. Por lo menos los escuchan.. . Esa es la forma en la que se viene trabajando desde hace años. Para ser más concretos, en el '86, a partir de esto del austral y la inflación, empezaron a surgir, por razones obvias, ollas populares. Una de las primeras ollas populares que se hizo en la Matanza, la hizo Cirujas. Algunos, abandonando la lucha por ya no estar, aún están presentes. Desde este punto, ayudamos a la gente para que la gente se organice a través de una olla popular, a través de un microemprendimiento o hacer algún tipo de pedido.

EXPERIENCIA DE RED PUNA

Feno: —Para empezar a compartir lo que fue la experiencia de E/C, la Escuela de Formación de Dirigentes, voy a compartir sobre la Red, quién hace la Red y qué es la Red Puna, en breve...

La Red Puna es un espacio donde 35 organizaciones de Puna y Quebrada estamos conviviendo y compartiendo un proyecto. Hablábamos de un proyecto de vida y un proyecto para todos y de todos. Nacemos en el año '95 a partir de un planteo muy concreto: varias organizaciones que trabajábamos en la Puna jujeña, hacíamos una crítica muy fuerte a las políticas públicas de la Nación y de la Provincia, de los gobiernos locales, en este lugar. Decíamos que estas políticas llegaban de una forma muy desarticulada, muy atomizada a cada una de las comunidades y que lo que se lograba con eso era que cada comunidad tuviera que responder a quien venía a hacerle la oferta... No era que la comunidad tenía su plan para que quien viniera a desarrollar la propuesta pueda desarrollarla a partir de éste. Pero cuando nos pusimos el espejo delante nuestro, de las organizaciones no gubernamentales que hacíamos esas críticas, pecábamos exactamente de lo mismo. Las seis o siete organizaciones que deambulábamos por ese territorio hacíamos casi lo que criticábamos. Cada una teníamos nuestro stock de propuestas, íbamos a las comunidades y lo presentábamos, a ver quién compraba eso. Y después venía la competencia entre nosotros para que



nadie se metiera en la comunidad donde el otro había empezado a trabajar. Entonces, mucha energía institucional, organizativa, se desgastaba en ese aspecto. Tal vez el 80 % de la energía organizacional la gastábamos tratando de sacarnos al compañero de encima y no en sumar al compañero. Con mucho costo de vergüenza y con mucho costo de animarnos, en el '95, algunas organizaciones fuimos planteando que decíamos eso y hacíamos lo mismo. ¿Por qué no nos juntábamos al menos a compartir qué lectura de Puna y Quebrada hacíamos? Así nació un primer trabajo, que se llamó "Puna: promesa y olvido", con un material que nos ayudó a hacer una lectura en conjunto entre seis o siete organizaciones de la zona. Como ese trabajo nos salió medianamente bien (primero porque lo pudimos terminar, que no era fácil), nos dijimos: "si pudimos hacer esto, ¿por qué no nos seguimos juntando?"...

En un primer momento, cada uno llegaba con su puñal bajo el poncho, desconfiando de quien estaba al lado en la mesa y los primeros tres años de la Red, 95, 96, 97, fue mucho de invertir en confianza. No era un objetivo que nos habíamos propuesto con planificación estratégica, que en tres años nos íbamos a dedicar a la confianza, no. Nos fuimos encontrando, creo que encontramos un buen mecanismo que nos pudo dar esa oportunidad, de empezar a confiar, que fue que cada dos meses, durante un fin de semana, nos encontrábamos en distintos lugares de la Puna. Cada organización que participaba de esa mesa invitaba, recepcionaba, a las otras, les mostraba el trabajo que hacía y en ese momento compartíamos preocupaciones que teníamos entre todos. Esos fueron los primeros tres años. Nuestro gran objetivo era juntarnos, encontrarnos, por eso en la Red, la primer frase que nos acompañó fue "es un espacio de encuentro", un lugar de encontrarnos.

En un segundo momento empezamos a encontrar que una organización empezó a ayudar a la otra, se empezó a hacer cooperación entre uno y otro. Eso nos llevó a poder poner en la mesa los proyectos: "nosotros estamos haciendo esto, ¿en qué me podés ayudar vos?..." Allí fue cuando nos fuimos fortaleciendo en ese otro entretejido, que fue empezar a compartir los objetivos, los ideales, los sueños y los recursos. Algo también muy difícil a la hora de poner todo en la mesa. Ese segundo momento fue bien rico. En el primer momento éramos unos seis o siete, en este segundo momento ya éramos unas catorce o quince organizaciones. En el primer momento las organizaciones tenían un carácter de apoyo y en este segundo momento aparecen organizaciones de las comunidades, organizaciones de base. Y empezamos a ver que esta forma de encontrarnos cada dos meses no nos resultaba del todo eficaz, no nos satisfacía en todas nuestras necesidades, y fuimos encontrando otra forma de funcionamiento. Hacia finales del '99, con las organizaciones que estaban en ese momento en la Red, definimos que hubieran cuatro regiones, cuatro microrredes se crearon en aquél momento. Una es la norte, que está más cerca de la Quiaca; otra es la centro, que es la región de la Pampa; la sur, que es la región de Purmamarca; y la Quebrada de Humahuaca. Entonces en cada región, las organizaciones que estaban más próximas se iban encontrando en esos dos meses, pudiendo compartir su trabajo de todos los días, instancias más operativas de trabajo. A su vez, definimos que haya un equipo coordinador, el cual pueda ir haciendo un acompañamiento de todos los trabajos que se iban haciendo en la Red. Y ese equipo integrado por un representante de cada microrred y un coordinador ejecutivo. Cinco personas en el inicio. El año pasado se sumó la región oeste que es la zona de Rinconada.

En un tercer momento empezamos a trabajar con equipos de trabajo. La Red tiene una temática que le da mucha fuerza, desde el inicio, que son el aspecto productivo y el aspecto organizativo. Dos grandes áreas. Hoy hay ocho áreas en la Red y cada área es un equipo de trabajo. Están las áreas de producción, formación, jóvenes, comunicación, coordinación, gestión de recursos, tierras... en este momento se empieza a poner más énfasis en lo que es un proyecto político. Empezamos a ver que



en esta Red de organizaciones que compartimos un proyecto, estamos haciendo una apuesta hacia la organización de la región, hacia un modelo de desarrollo en el cual queremos vivir todos... Hoy, llegamos a 35 organizaciones en este espacio de Red Puna.

Esta fue una apretada síntesis con la historia de porqué se da la Red Puna y, más o menos, cuales fueron los aspectos más importantes.

En el año '99, hacia fines del mismo, cuando decíamos que se empezaron a armar las microrredes y los equipos de coordinación, muchos dirigentes comenzaron a expresar que estaban cansados de formarse, de capacitación. Estaban asqueados. No había motivación. Eso nos preocupó mucho. Decíamos: "si en los dirigentes, quienes dirigen la organización, no hay motivación de aprendizaje y capacitación, algo anda mal". Entonces empezamos a preguntarnos: "¿Por qué no queremos capacitarnos?". Lo que empezó a salir fue que la capacitaciones eran todas iguales, que los temas eran los mismos... Me acuerdo que en esa época había muchos talleres sobre realización de proyectos y sobre diagnóstico comunitario. Unas cinco o seis organizaciones que estábamos en la zona hacíamos, durante un fin de semana, ese tallercito. Ir durante un año a cuatro talleres, que lo daban distinto, que duraba dos días y que empezaba y terminaba, empezaba a cansar o a desmotivar. Puesto el problema en la mesa nos empezamos a preguntar si había ganas de seguir capacitándose... "Sí"... La pregunta era cómo. Empezamos a andar una propuesta de cómo podemos desarrollar una formación que nos mantenga motivados y que nos sirva para que el trabajo que hacemos en nuestra comunidad en nuestra organización. Con un sentido de utilidad también. Fue así que empezamos a darle vueltas a esto hacia fines del '99 y principios del 2000, y ahí empezamos a andar lo que es Escuela de Formación de Dirigentes y la Escuela de Ciudadanía de la Red Puna.

Hasta ahí la introducción, y va a ser importante destacar que Lucio y Enrique han hecho la experiencia de Escuela de Ciudadanía, Guillermo ha estado como docente en la Escuela de Ciudadanía y Silvia está participando de otra instancia de formación que tiene que ver con una estrategia de formación que estamos teniendo.

Enrique: —Yo agregaría por qué nos interesó la Escuela de Dirigentes. En las capacitaciones que nos daban otras instituciones no había un seguimiento. Al no haber un seguimiento, era una dificultad para nosotros... No entendía esta palabra y volvía a mi comunidad con esa palabra que no entendía y no hacía nada. Eso que nosotros ya veníamos trabajando, a nivel comunidad, con cada representante, en qué queríamos capacitarnos. Nosotros decíamos que nos estábamos juntando para que nos planteemos la necesidad. La Asociación de Pequeños Productores somos doce comunidades. Las doce comunidades, una vez que la Red hizo la propuesta de hacer la capacitación, propusimos poner cuatro personas que se capaciten. Ahí empezamos a participar en esto de la Dirigencia. Dentro de la asociación ya había dos niveles. Uno es el de nosotros, que ya nos veníamos capacitando en las reuniones, que teníamos idea. Había otros compañeros que no tenían idea. Entonces, la Asociación decide capacitar a alguna de esas personas. Ya vemos que esto a dado resultado, porque una vez que ellos se integran a estas capacitaciones de la Escuela de Dirigentes hoy están pudiendo llevar a su comunidad con direccionalidad y también trabajando dentro de la Red con equipos. Eso es un poco lo que nosotros hemos sido y esta escuela para qué nos sirvió.

Dentro de eso, cuando armaron los temas para trabajar, dijimos 7 presenciales durante un año y cuatro meses. El tema que a mí más me quedó pegado es el de qué es un líder, cuando llega a ser un líder y qué clase de líder. Eso me fortaleció y también he aprendido a tratar de fortalecer a otras organizaciones en donde estamos participando. Les decía esto del consejo consultivo, consejo local de la comunidad en donde estamos



trabajando, todo lo hemos ido aprendiendo lo hemos ido practicando con ellos. Dentro de estos siete talleres que hemos tenido, los siete módulos, ha habido bastante material, cosa que todos podemos trabajar ver la mirada hacia el país hacia la provincia hacia la región, nosotros no mirábamos a la comunidad sino que mirábamos más afuera. Esto es largo, para poder charlar... Hay otros compañeros que lo han vivido de otra manera, desde otro punto de vista.

Guille: —Por ahí comentar plenamente el mecanismo de funcionamiento... En la Red nos encontramos cada dos meses, en esos encuentros, dentro de los temarios que hay, siempre, en las organizaciones, uno de los temas que se fue colocando cada vez más fue el de la Escuela de Dirigentes. Sobre todo los temas sobre los cuales se iba a estructurar la formación. Se parte de las necesidades inmediatas y de una necesidad de diálogo. Después se coordina se encuentra en el camino a Nueva Tierra, que también hicieron una propuesta con lo que es el tema de la formación. Con todo lo que se venía discutiendo colectivamente se acuerda la posibilidad de emprender algo en conjunto. A partir de ahí se empieza a abrir un espacio metodológico de construcción desde la escuela. Nosotros nos dividíamos en microrredes, cada microrred tenía un grupo de participantes y esos participantes elegían un monitor interno. Ese monitor interno participaba como responsable del grupo de coordinación de la escuela. A su vez, allí estaban los monitores externos. En el caso mío, yo apoyaba una de las microrredes. Dos compañeros más de la Red integraban el equipo junto con Nueva Tierra. En ese equipo íbamos monitoreando cómo íbamos avanzando, los nuevos temas, las modificaciones de lo que íbamos aportando. El sistema es muy parecido a lo que estamos haciendo acá, que es nuestra primera experiencia de encontrarnos en presenciales de dos días o tres, profundizar un tema y después volvernos a encontrar todos juntos en tres meses. Pero en el medio estaba lo que nosotros llamamos trabajo intermedio, trabajo de microrred, en donde nos juntamos los grupo más chicos, cuatro, cinco, seis veces. Ahí profundizamos mucho más el tema y hacemos el trabajo.

Las características de los participantes de la escuela... Al principio eran los 35, 38 dirigentes, que estaban participando más activamente con más trayectoria, a los estaba apuntada la escuela, y sobre todo al tema de mejorar la capacidad de todos nosotros para hacer crecer las organizaciones. Que hoy estemos en una etapa en donde nos plantamos horizontes más políticos en donde tenemos algunas visiones más generales de las problemáticas que nos tocan particularmente en Jujuy, se debe a las cosas que ha disparado la Escuela de Dirigentes. Por ahí Enrique podría comentar más desde lo vivido, el trabajo en microrred, en grupo.

Enrique: —En la metodología nosotros poder trabajar la definición de los temas, a dónde nosotros nos juntábamos cada tres meses en los presenciales. Después íbamos con el volver a casa, con lo que teníamos que hacer en nuestra organización. Nosotros nos planteábamos primero qué no entendíamos y nos poníamos todo el grupo a trabajar a ver de dónde viene problema ese. Aprendimos hacer el análisis de la realidad, de donde salía el problema, también aprendíamos a detectar cuáles son las fortalezas, cuales son las debilidades, y bueno la tarea nos la dábamos nosotros. Buscábamos la forma de que, antes de llegar al del presencial poder juntarse en función del que quede más cerca, poder juntarnos entre nosotros a hacer la tarea. Trabajábamos en grupo en grupo cuando nos juntábamos con microrredes, y, a su vez, teníamos que volver a casa a sacarle las dudas que trabajábamos en grupo. En casa era ya la organización y cuál sería la alternativa para solucionar esto. Eso es lo que venimos haciendo. Cómo eran los materiales... Los materiales salían más de lo que nosotros llevábamos.



Lucio: —En este proceso, lo que ayudó también fue gente que vino de afuera. Me acuerdo de un panel de periodistas radiales, sobre como venían el tema de organización, qué era lo que estaba pasando. También gente del Mocase, que vinieron a contar su experiencia (que incluso hemos ido a ver también allá cómo era). También gente de parte de género, que en ese trabajo también está Nazaret, quienes también visitaron y dieron un pantallazo de cómo están trabajando. También parte de la CTA. Nos hemos ido abriendo; nosotros nos encerrábamos en lo nuestro, no mirábamos. Eso nos ayudó para poder abrir nuestra mente, a ver qué estaba pasando afuera. Incluso hubo experiencias así como lo que estamos viendo ahora de distintas provincias. Allá lo teníamos de distintas comunidades, de distintas organizaciones. Íbamos recogiendo todas esas experiencias. Yo creo que eso fortaleció bastante. Lo que nos fortaleció también fueron instituciones como Centro Nueva Tierra, la Red... Las organizaciones estaban apostando a que nosotros nos formemos y podamos hacer algo en lo que siempre renegamos: “nosotros nunca podemos hacer nada, siempre los políticos, los que está arriba”. En esta escuela nos dimos cuenta de que nosotros podemos hacer, y lo estamos haciendo y estamos dando un paso. Hoy, haciendo una evaluación podemos decir que estamos marchando.

Silvia: —Bueno, en la Escuela de Líderes Socio-educativos más o menos son los mismos módulos. También hacemos presenciales de dos o tres días... Se hizo esta escuela para ver cómo nosotros los jóvenes podíamos hacer que los adultos nos escuchen y por una vez nos hagan caso de nuestras necesidades. En los módulos que ellos tuvieron está todo igual, nada más que faltaba la relación con el adulto. ¿Para qué me sirvió? Para tomar conciencia y tener estas herramientas que los jóvenes podemos influir en las políticas públicas, que podemos hacerles un llamado de atención a todos los que están arriba: “acá estoy yo, soy joven, no soy el futuro, soy el presente, háganme caso”. En este sentido nosotros nos formamos como equipos de líderes para poder atender las necesidades de nuestro grupo porque los mismo chicos decían “nosotros no queremos hacer esto”... “¿Por qué no lo quieren hacer?”, les decíamos. No escuchábamos cuáles eran sus verdaderas necesidades, que a veces no las decían, sino que con los actos nos empezaban a mostrar que no estaban interesados en los temas... La Escuela de Líderes Socio-educativos se construye para eso, para poder escuchar las necesidades de nuestra organización y poder ayudarla.

PREGUNTAS A LOS PANELISTAS

CIRUJAS

- **Cirujas. ¿Algún tipo de vinculación con la municipalidad, con el gobierno provincial?**

Cirujas nace por necesidad. No teníamos ninguna articulación. Alguien nos avisó que había un grupo que se juntaba a repartir semillas. Quien nos conduce a juntarnos es el mismo proyecto y la misma necesidad. Nos empezamos a juntar y en un momento 39 organizaciones nos juntábamos en un galpón. Pro-Huerta sólo nos daba el colectivo para juntarnos. Estamos cumpliendo un poco el rol que tendría que cumplir un ingeniero agrónomo. Suplimos lo básico para liberar al ingeniero.



- **¿ A qué se refieren cuando dicen que hacen una “réplica”?**

Tratamos de reproducir todo este tipo de situación. Pero no bajamos un material simplemente. Hay debate y conversaciones intensas. Tratamos de sintetizar, cambiar nuestras propias discusiones.

- **¿Tema género?...**

Cirujas somos un 75% mujeres. Trabajamos mucho el género desde el punto de la paridad, desde la igualdad. Trabajamos desde la formación, de trabajo, desde la igualdad. No digo que no hayan feminismo y machismo... pero apuntamos hacia la igualdad.

En capacitaciones tenemos un promedio de 60% de mujeres. Tratamos de defender ala mujer a raja tabla. Nos basamos mucho en la seguridad alimentaria, en la defensa de la familia.

- **¿Cuáles son los criterios para equilibrar la respuesta a necesidades expresadas por la gente y necesidades de algún modo diagnosticadas por la organización?**

Hay un poco de las dos cosas.

- **¿Cómo viven el problema religioso?**

La religión es para estos casos más la fe de uno mismo para llegar a una construcción.

- **¿Cómo pudieron construir un proceso particular que no violento, contamine e invada la identidad de cada uno de los grupos? El tema de los recursos... ¿participar de la Red me asegura recursos?**

Desde el inicio de la red tratamos de cuidar el equilibrio entre la identidad de la organización y la identidad de la red. Cada organización tiene su mundo de relaciones, su proyecto... que lo trabaja en sus lugar y lo comparte en la Red.

Hay recursos que ingresan a la Red y hay recursos que ingresan a la Red y son repartidos en las organizaciones.

- **¿Producen y comercializan?**

La Red es una parte en que podríamos practicar algo... una alternativa a vender nuestros productos ahí.



- **¿Tiene que existir una articulación de entrada?**

Es una opción. Depende de los objetivos que se propongan.

- **¿Género?**

Dentro de la Red, ya se formó el área de género. Se empezó a trabajar la cuestión de perder el miedo.

Desde la experiencia de la escuela, pudimos ver cómo el machismo está duramente incorporado.

- **¿cómo tienen prevista la articulación con le Estado local (poder ejecutivo, poder legislativo, etc)? ¿Está esto previsto?**

Desde la Red entramos a ver lo político, lo económico, y trabajarlo en las comunidades, a ver cómo podemos cambiar lo que está más a mano.

Como queremos transportar carne, como somos pequeños productores, nos ponen frenos. ¿Cómo nos podemos negar a hacer presión hacia el gobierno? Ya tenemos ese problema del Cenasa.

- **¿Cómo viven el problema religioso?**

Nos tenemos que unir. Distintos pasos... Hay lugares en que puede estar más arraigado.

Casi la mayor parte del pueblo es católico.

- **Que tiene de específico el trabajo en ciudadanía en un ámbito rural.**

Es engañoso pensar que la ciudadanía puede adquirir un matiz diferente en cada lugar y cada comunidad. Pierde sustancialidad. La ciudadanía no es un adjetivo, si no un **sustantivo**.

El proyecto Escuelas de Ciudadanía
es una iniciativa promovida por el
CENTRO NUEVA TIERRA

Coordinación General:
Néstor Borri y Fernando Larrambebere

Equipo:
María Pía Pawlowicz, Herminia Vega, María
Luz Presa, Sergio Castanetto, Diego Jaimes,
Carolina Balderrama, Mirta Braidá y
Sebastián Prevotel.

Piedras 575 PB - C10701AAK
Capital Federal - Argentina
Tel-fax: (0054-11) 4345-4774
cnt@nuevatierra.org.ar /
www.nuevatierra.org.ar