



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

“SISTEMATIZACION DE LA INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL EN LA ESCUELA NACIONAL DE PROMOTORES MUNICIPALISTAS DEL CENTRO DE SERVICIOS MUNICIPALES HERIBERTO JARA, AC. 1998 – 2000”

RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL PRESENTA MARIA GUADALUPE MARQUEZ GARCIA

DIRECTORA: LIC. LUZ NOEMÍ NAVARRO MARQUEZ





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Gracias:

A mamá y papá porque me dieron la vida y me ayudan a seguir en ella.

A mi hermana Socorro por enseñarme las primeras letras que le dieron sentido a mi camino como mujer.

Amaranta e Itzamara que con su tierna edad me han apoyado y enseñado a gozar la opción de ser madre y junto con Diana y Daniel son mi esperanza para continuar.

A mi maestra la Lic. María Luisa Herrasti Aguirre "La China", quien con su ejemplo me enseñó a enamorarme de mi profesión y de la vida.

A los compañer@s del CESEM y a los participantes de las Escuelas de Promotores quienes me alimentaron con sus experiencias, conocimientos y sueños.

A Noemí Navarro, Rosalba Contreras y Rafael Álvarez quienes colaboraron en la revisión, discusión y ánimo para terminar esta sistematización.

A la Asociación de Trabajadores Sociales Mexicanos A.C., por abrirme sus puertas y confrontar mi práctica profesional.

Ai Consejo Estudiantil Universitario (1986), al inspirarme en su lucha como universitaria.

A quienes con su risa, llanto, solidaridad y sus ganas de vivir provocaron que hoy este aquí: Familia Vélez Andrade, Miriam, María Antonieta, Sonia, Rita, Nicho y Carlos.

A ustedes que me dieron su mano amiga, que sin anotar sus nombres saben que forman parte de este sueño.

*“El mundo al revés nos enseña
a padecer la realidad en lugar de cambiarla,
a olvidar el pasado en lugar de escucharlo
y a aceptar el futuro en lugar de imaginarlo.*

*En su escuela son obligatorias
las clases de impotencia, amnesia y resignación.*

Pero está visto que no hay desgracia sin gracia,

ni cara que no tenga su contracara,

ni desaliento que no busque aliento.

Ni tampoco hay escuela que no encuentre su contraescuela.”

Eduardo Galeano.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
1. SITUACIÓN REFERENCIAL	9
1.1 El municipio como ámbito de la intervención profesional.	9
1.2 Contexto socio-político del municipalismo de 1998 al 2000.	13
1.3 El Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara A.C (CESEM).	21
1.4 El Área de Formación y Capacitación del CESEM.	33
2. LA EDUCACIÓN POPULAR Y EL TRABAJO SOCIAL EN EL ÁMBITO MUNICIPAL	40
2.1 La educación popular como una práctica transformadora.	40
2.2 El trabajo social en la acción educativa.	50
2.3 El municipalismo como estrategia educativa.	61
3. COMPARTIENDO LA EXPERIENCIA LABORAL	76
3.1 Antecedentes de la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas	76
3.2 Qué es un promotor municipalista.	82
3.3 Objetivos	85
3.4 Estrategia pedagógica	85
3.5 Contenidos y Temas	86
3.6 Perfil de los participantes	88
3.7 Elaboración de técnicas e instrumentos de formación	89
3.8 Evaluación preliminar	120
3.9 Resultados Generales	125

4. LA PRÁCTICA Y SUS COMPONENTES EN LA INTERVENCIÓN DEL TRABAJO SOCIAL	132
4.1 Objeto de intervención	132
4.2 El proceso metodológico	136
4.3 El quehacer del profesional del Trabajo Social	142
4.3.1 Objetivos de intervención.	144
4.3.2 Rasgos relevantes del perfil profesional	147
4.3.3 Funciones y campos de intervención tradicionales e innovadores	149
4.3.4 Actividades e instrumentos	152
5. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DE LA INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL	157
5.1 El Trabajador Social como educador.	157
5.2 Aportes del Trabajador Social en el proceso de educación popular municipal.	161
5.3 El Trabajador Social como sujeto articulador en la relación gobierno sociedad.	165
6. RETOS Y PERSPECTIVAS DEL TRABAJO SOCIAL EN LA EDUCACIÓN MUNICIPALISTA.	170
6.1 Educar en la participación ciudadana para generar políticas sociales desde el municipio.	170
6.2 El Trabajo Social y la participación ciudadana en el municipio.	180
6.3 Hacia una formación desde la perspectiva ética del Trabajo Social.	186
CONCLUSIONES	192
ANEXOS	194
BIBLIOGRAFÍA	205

INTRODUCCIÓN

El Trabajo Social cuenta con raíces históricas que son la base de nuestra intervención y permiten reflexionar nuestro papel y modificarlo desde nuestra posición ideológica, ya que esta historia está determinada por las relaciones e intereses sociales de su contexto y tiempo. En nuestro país el Trabajo Social, no siempre ha sido acompañado de su respectivo proceso de sistematización, lo que ha dificultado el relato objetivo del desarrollo de la profesión y por consiguiente su vinculación con diversas categorías históricas.

Por lo anterior surge el interés por presentar a través de la recuperación de la experiencia profesional, un campo novedoso en la que el protagonista de la acción y de la elaboración conceptual es el propio Trabajador Social; esta oportunidad se da a partir del reconocimiento de una asociación civil que requiere al Trabajador Social como profesional por su conocimiento, práctica, concepción de los procesos populares en el desarrollo de la organización y su propia movilidad para contribuir técnica y profesionalmente en fortalecer la discusión, reflexión, sistematización, administración y seguimiento de procesos, así como la capacitación de promotores municipalistas.

En México, día a día se agudizan las demandas de la sociedad civil exigiendo canales de participación, democracia y justicia social; esto ha implicado para el Trabajo Social la transformación de su práctica para encontrar nuevas formas de intervención, la teoría de Trabajo Social y su elaboración conceptual se ha venido desarrollando y recreando a partir de las diversas prácticas que realizan los Trabajadores Sociales.

Cada práctica, cada acción profesional que realiza constituye la elaboración de conocimientos desde una parte parcial de la realidad pero sometido a una reflexión colectiva puede contribuir a la elaboración de propuestas múltiples que permitan confrontar su intervención, resultado de un largo caminar que busca dar respuestas a problemas añejos de vivienda, salud, educación y respeto a los derechos humanos. Estas demandas han sido elementos constitutivos de los campos de intervención y han definido el quehacer profesional.

El presente trabajo permitirá a través de una experiencia concreta de intervención de Trabajo Social, dar a conocer la posibilidad que tiene el profesional de incidir en el Municipio (desde una acción educativa), ya que este constituye el marco operativo donde se reciben y satisfacen el conjunto de intereses y aspiraciones de la ciudadanía, en cuanto a condiciones de vida y relaciones de convivencia se refiere. El ayuntamiento como representante de la comunidad vecinal municipal y como organismo de gobierno de la misma, es el punto central de una política de bienestar social; es quien tiene la capacidad para ejecutar, en relación directa y habitual con la propia base de la población, los planes de dicha política.

Uno de los vacíos en los gobiernos municipales es la falta de una estrategia educativa que implique procesos formativos tendientes a fortalecer experiencias de gobierno que a su vez propicien la participación ciudadana, encaminada a la creación de alternativas para un desarrollo integral y sustentable en los municipios.

La ciudadanía en general se involucra cada vez más en la democratización del país, por lo tanto se requiere formar y capacitar de manera permanente a los individuos que participan en la gestión pública local. Las condiciones sociales, económicas y políticas que vive el país

exigen honestidad en el manejo de recursos, democracia y eficiencia en la presentación de servicios, por ello también se hace patente la exigencia de capacitación a nivel municipal.

La educación popular ha sido tocada por todos estos acontecimientos que traen nuevas preguntas y exigencias de cambio, reformulación teórica, conceptual y recomposición de los instrumentos con los cuales se realiza su quehacer, con la finalidad de responder a la realidad que vivimos, sin pretender que dichas transformaciones se conviertan en una moda que revista a la formación municipalista. Por el contrario, el incremento y diversificación de la demanda en materia de formación y capacitación han obligado a diseñar formas y métodos de mayor alcance, capaces de responder a estas nuevas necesidades en la educación municipalista.

Por lo anterior, fue necesario recurrir para la práctica profesional, a la metodología de la educación popular ya que ésta plantea el valorar a los individuos desde su experiencia y reconocimiento de su cultura, lo cual provoca una relación de aprendizaje continuo en la que el especialista no agota la discusión, porque la experiencia y la palabra de los sujetos son imprescindibles para una concepción más acabada del mundo en que vivimos, en la que el conocimiento no es sólo pensar, sino también hacer y sentir. Por lo cual, una de las líneas prioritarias de intervención del trabajador social en el ámbito municipal es fortalecer las capacidades de quienes acompañan cotidianamente experiencias de gestión municipal, tanto para el diseño de estrategias de apoyo como para su intervención en la formación, asesoría y seguimiento de procesos.

Esta tarea educativa requiere enfrentar un proceso permanente, continuo, sistemático, que aborde, cuestione y problematice no sólo las necesidades y capacidades de los sujetos sino

también sus formas de vida, sus actitudes, su voluntad y su identidad. elementos generadores de la participación social:

La intervención de Trabajo Social en esta articulación gobierno ciudadanía permite una acción educadora en la forma de relacionarse de estos actores a través de la formación de promotores municipalistas. Es decir, existe una demanda concreta de formación como ciudadano y gobierno, en este sentido la práctica de Trabajo Social adquiere día con día una gran importancia ya que es una profesión que parte de la experiencia misma de los sujetos con toda su crudeza, la cual como profesionales la observamos y analizamos desde donde se produce y se manifiesta, y por lo tanto espera generar un mayor impacto con su intervención profesional al conocer, asimilar y comprender esta práctica.

La finalidad de este trabajo de sistematización, es aportar a la profesión una serie de conocimientos teóricos y prácticos que sirvan para el desarrollo de su intervención en un campo novedoso como lo son los gobiernos locales.

En este mismo sentido, dar a conocer la importancia del Trabajo Social como medio para modificar y/o mejorar la situación social de los ciudadanos en los municipios a través de la capacitación y formación en la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas, visualizando a la educación popular como instrumento potenciador de la práctica profesional.

CAPÍTULO I: SITUACIÓN REFERENCIAL

1.1 El municipio como ámbito de la intervención profesional

El municipio en México, según Alejandra Massolo, ha sido depositario de cualidades excepcionales, se le considera como una institución profundamente arraigada en la idiosincrasia del pueblo mexicano, ámbito natural de convivencia, célula básica de la organización política y administrativa del Estado, piedra angular del sistema republicano y federal, escuela de la democracia y gobierno directo de la comunidad.

El municipio - cuyo significado semántico de origen romano quiere decir "el trabajo de la ciudad", del latín *munis* "carga" y *civitas* "ciudad"- ha permanecido a lo largo del tiempo debatiéndose entre las tradiciones y reclamos de libertad y autogobierno, y las fuerzas del poderoso centralismo que han dirigido los destinos de la nación.

De tal manera, que el municipio constituye el marco operativo donde se recibe y se debe satisfacer el conjunto de intereses y aspiraciones de los ciudadanos en cuanto a condiciones de vida y relaciones de convivencia. El Ayuntamiento como representante de la comunidad vecinal municipal y como organismo de gobierno de la misma, es por tanto, el punto neurálgico de una política de Bienestar Social¹, y por lo tanto tiene capacidad para ejecutar, en relación directa y habitual con la propia base de la población, los planes de esa política.

¹ El Bienestar Social podemos definirlo como el conjunto de leyes englobadas en una Política de Acción Social que tiene como objetivo conseguir un estado de satisfacciones de las necesidades de los individuos para hacer frente a las mismas.

Es decir, los Ayuntamientos administran y programan los Servicios Sociales, porque son los que están llamados a conocer de forma directa los problemas y necesidades de los ciudadanos y a actuar sobre ellos desde una política de acción social municipal; y son además los especialistas de Trabajo Social los que encajan plenamente, a nivel de atención directa e indirecta y en el tratamiento de los problemas sociales.

Como campo de intervención profesional, la Administración Local es un gestor de espacios laborales para los Trabajadores Sociales, y ello está en relación directa al protagonismo que ha tomado la Política Social, de cara al cumplimiento de la responsabilidad de satisfacer las necesidades de los ciudadanos, por tal motivo adquiere para el profesional un interés especial por dos motivos: primero, como un instrumento valioso y efectivo de aprendizaje práctico como gestor de Políticas Sociales y segundo en acciones educativas tendientes a modificar a través de la formación y capacitación el desarrollo profesional y ético de los gobiernos en relación con la ciudadanía.

El Trabajo Social día a día adquiere una gran importancia, no sólo por lo anteriormente expuesto, sino por su protagonismo ya que el Trabajador Social basa su trabajo en la realidad social que cotidianamente se ofrece con toda su crudeza, es en este sentido que la relación del Trabajador Social con la ciudadanía permite observar y analizar lo más cerca posible de dónde se produce y manifiesta la problemática social; para asimilarla, comprenderla y conjuntamente con otros profesionales estudiarla para proponer como tratar dicha problemática que no solo responda a los intereses políticos sino que atienda las necesidades de los ciudadanos.

El municipio, es el lugar donde vivimos, donde está nuestra comunidad, formado por el **territorio** que son las tierras de todas las comunidades, sabemos donde empieza y donde

acaba; son todos los recursos naturales que hay; bosques, animales, cultivos, agua, ríos, minas, etc. La **población**, que son todos los que habitan estas tierras hombre, mujeres, niños y niñas; ciudadanos mexicanos y habitantes del Municipio con los mismos derechos representados por un **gobierno** elegido por los ciudadanos.

Es así que para el profesional de Trabajo Social se abre un gran abanico de posibilidades que constituyen el canal de comunicación y vinculación del gobierno local con la población; a partir de ellas se pretende incidir en la solución de los grandes problemas. Lo cual no obedece solamente a la voluntad del gobierno en turno, sino que depende de la situación histórica del país, de su situación económica, de su articulación con la economía internacional, de las condiciones políticas, de los niveles de organización alcanzados por la población, de la interpretación que se hace de la crisis y del modelo de desarrollo elegido.

Aí interior de los gobiernos locales, el Trabajador Social está ubicado en un punto complejo pero estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales, el contacto directo con la población permite concretar la acción institucional, es aquí donde el Trabajador Social puede entender los problemas desde una perspectiva específica que toma en cuenta los intereses, necesidades, aspiraciones y posibilidades del conjunto que forman los individuos, pero que en realidad son parte de una masa de pobladores que comparte una misma situación social y constituyen un sector específico de la población, cuyas necesidades son producto de la situación general del país.

Debido a esta ubicación tan privilegiada el Trabajador Social contempla simultáneamente la política institucional con sus complejidades, interrogantes y limitaciones y por otra parte se acerca y entiende al sujeto como ser colectivo, tiene la oportunidad de garantizar una

intervención especializada, y de acuerdo a las posibilidades reales, de favorecer un tipo de impacto de la intervención institucional capaz de potenciar procesos **educativos y organizativos** que pueden trascender a la misma institución.

Para que esto pueda realizarse es necesario crear las condiciones propicias dentro y fuera de la institución: un análisis de las políticas y programas que pretende aplicar la misma, conquistar espacios institucionales que permitan el acceso a información, decisión y aprobación de las iniciativas; desarrollar un trabajo de convergencia con otros profesionistas interesados en las mismas acciones y tener una presencia convincente respaldada por la seriedad de la práctica profesional. Fuera de la institución es necesario que se exprese en forma organizada la visión, los intereses y demandas de los destinatarios de los servicios institucionales.

Desde esta perspectiva la intervención del profesional de Trabajo Social en el ámbito local, permite a través de asesoría, formación y capacitación; trabajar con la población y el gobierno para el bien de su territorio y el desarrollo municipal por medio de:

- La articulación gobierno-sociedad para el estudio, y desarrollo socio-económico integral del municipio.
- Fortalecimiento del gobierno en la administración pública, la hacienda pública, la planeación para el desarrollo municipal y el control de la gestión.
- La elaboración de los planes de desarrollo incluyentes y corresponsables que permitan alcanzar el bienestar social.
- La promoción de una cultura democrática, el gobierno debe tener una vida democrática interna en la toma de decisiones, en la información, en la comunicación

entre sus miembros y sobre todo en conocer su responsabilidad como servidores públicos.

- La difusión de los derechos y obligaciones de la ciudadanía con el fin de prepararse como un ciudadano de primera o en su caso para llegar a ser un gobierno ético y democrático.

Avanzar en la generación de estas condiciones exige un esfuerzo adicional de nuestra parte que implica mayor investigación y reflexión sobre lo que hacemos cotidianamente, intercambio de nuestras experiencias sistematizadas y discusión con otros actores sociales dentro y fuera de la institución, ubicación constante de nuestra práctica en el contexto cambiante del municipio, estado y país, tareas imposibles de realizar si sólo se afronta en la soledad del escritorio y en el activismo institucional.

1.2 Contexto socio-político del municipalismo de 1998 al 2000.

En México, como en diversos países de América Latina, la problemática municipal concentra el interés creciente de Organizaciones No Gubernamentales, equipos de educación popular, investigadores, académicos, partidos políticos, etc. El caso mexicano es particularmente interesante ya que los cambios que se vienen operando en el espacio municipal permiten visualizar en micro las lentas pero profundas transformaciones que se operan entre sociedad y gobierno. Dichas transformaciones expresaron el resquebrajamiento del sistema de partido único, del presidencialismo y del caciquismo que han caracterizado la historia contemporánea de México.

Un hecho visible es el interés creciente de organizaciones sociales, de grupos excluidos y marginados interesados en acceder al poder municipal para resolver directamente sus

necesidades fundamentales. en contextos de agudización de la pobreza, la violencia y la exclusión.

Una visión en perspectiva histórica permite observar que estos procesos, aunque innovadores y prometedores, están en gestación. El desarrollo de una cultura política diferente requerirá un largo proceso de maduración y sedimentación en la sociedad. Sin embargo, es necesario señalar que en la dinámica municipal de los últimos años se han expresado elementos de cuestionamiento al poder central como articulación a los intereses y cacicazgos locales.

El ejercicio del poder en México, no está ni ha estado desde hace muchos años, al servicio de la comunidad, un somero análisis permite ver, casi a simple vista, que el poder ha sido entendido como una prerrogativa de quien lo detenta, como un instrumento para el beneficio de quien lo ejerce. Es un poder incuestionable que no acepta la diversidad, ni la pluralidad, quienes lo ejercen gustan de transmitir la idea -y lamentablemente en ocasiones lo logran- que están en el poder porque son superiores, porque cuentan con imaginación, claridad, inteligencia y estudios, porque saben lo que le conviene a la población. Así intentan convencer que son ellos quienes deben tomar las decisiones e imponen su voluntad con una absoluta falta de respeto por la opinión de los pobladores. Es un poder que se ejerce desde arriba, sin participación y que no sólo rechaza a quienes tienen puntos de vista distintos, sino que los acusa de torpeza o deslealtad.

Es finalmente, un poder que decide y tiene su sustento a partir de relaciones públicas con los grupos económicos hegemónicos. Es un poder impune, que puede cometer errores sociales sin que eso lo lastime.

Por lo anterior, la vida municipalista en el contexto de 1998 al 2000 se caracterizó por tres grandes ejes:

- Espacio de presión para la solución de necesidades básicas de los grupos desfavorecidos. La búsqueda de satisfacción de necesidades básicas (vivienda, luz, agua, drenaje, etc.), presionó a la organización municipal, en este sentido destaca la demanda de jóvenes y mujeres para que el Municipio incentivará actividades creadoras de empleos e ingresos (el modelo económico deterioró las condiciones de vida de la mayoría de la población).
- Espacio privilegiado de cambio de la relación sociedad-estado. El cambio de una cultura política basada en el partido de estado y en el caciquismo requirieron de experiencias innovadoras que mostraran que hay normas diferentes de hacer política y de gestión municipal que contribuyeran al bienestar de las mayorías y no al enriquecimiento de unos cuantos.
- Espacio privilegiado de lucha por el poder político. En vista de las elecciones presidenciales ya que entre 1995 y el 2000 se llevaron a cabo sesenta y dos procesos de elecciones políticas en los Estados.

Después del triunfo del candidato Vicente Fox el 2 de julio del 2000, y con la salida del PRI de la presidencia, culmina una etapa de la crisis de fin de régimen que hemos vivido en México durante los últimos años. Nos enfrentamos a un nuevo estado de situación caracterizado por el cambio de partido en la presidencia nacional, con ciertas características que nos hacen pensar en una alternancia pactada, con legitimidad electoral y continuidad en la política económica.

La pluralidad en la Cámara de Diputados, donde ningún partido tiene la mayoría absoluta y una reciente resolución de la Suprema Corte de Justicia en la que por primera vez se contradice al Poder Ejecutivo, nos habla de la tendencia a un mayor fortalecimiento del Poder Judicial y del Legislativo, además de un avance en la independencia y división entre los Poderes de la Unión. Sin embargo, episodios como los conflictos de Tabasco y Yucatán en torno de la coyuntura electoral por el gobierno estatal respectivamente, expresan las resistencias de fuertes sectores de la clase política para preservar privilegios y la vigencia de poderes locales ilegítimos, que se niegan a convivir con otros actores políticos en un nuevo escenario.

Se ha abierto una gran expectativa, posiblemente desmesurada por parte de quienes hartos del PRI, votaron por Fox. El PRI vive quizá la crisis más severa de su historia: con un conflicto interno entre diferentes sectores irreconciliables; el PAN pasado el entusiasmo de la victoria se verá en dificultades para compartir el poder, comenzando por la poca disposición del presidente Vicente Fox, quien desde un principio ha marcado su distancia; el PRD sale debilitado de esta coyuntura y con grandes dificultades para lograr su cohesión interna y recuperar el vínculo con las organizaciones sociales que le han dado vida.

El gran margen de votos, respecto de su más cercano contrincante confiere al Presidente Fox suficiente legitimidad para hacer cambios en las instituciones (una transición más apoyada en las modificaciones en el ámbito administrativo, no tanto político). Esta aquiescencia de una parte conservadora de la sociedad, que votó por el "cambio con seguridad" podría avalar decisiones muy difíciles de tomar en otro contexto. Por ejemplo, la reforma fiscal, mayor endeudamiento externo, mayores compromisos con el gobierno de los Estados Unidos, en perjuicio de la soberanía nacional, medidas severas contra

disidentes políticos, sociales y culturales, reformas administrativas en las instituciones del estado, que darían un carácter cosmético de cambio sin riesgos (estabilidad, gobernabilidad) con el nuevo gobierno.

El debilitamiento del presidencialismo, la derrota del corporativismo y la fractura del partido de estado, seguramente liberarán una gran cantidad de energía social que puede ser dirigida hacia la legitimación de los líderes del cambio conservador o a una profunda reforma del Estado en un sentido democrático y respetuoso de los derechos humanos.²

El impacto del proceso político en los gobiernos municipales, pueden representar un papel destacado en este contexto, para transformar la relación entre los tres niveles de gobierno y entre el gobierno municipal y la sociedad, en la medida que promuevan nuevos modos de vinculación entre los actores políticos locales, que tiendan a democratizar el quehacer de los funcionarios públicos, la cultura política y la participación de los ciudadanos.

Además de los obstáculos mencionados, un gobierno municipal democrático tiene que contender contra las tentaciones del autoritarismo, el asistencialismo y la visión fragmentada de los problemas, tendencias que en muchas ocasiones se presentan como aparentes soluciones prácticas, ante dificultades inmediatas escasez de recursos y grandes presiones sociales.

Construir gobernabilidad democrática desde el municipio implica también abandonar la política de gestión de recursos, como principal y a veces único fundamento de la relación entre el gobierno y la sociedad. A menudo esta política ha sido la base de la generación

² CESEM. *Análisis de coyuntura*, Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C. Seminario Interno. México, octubre 2000.

de caciques, mafias o poderes informales particulares, difíciles de desterrar posteriormente.

Dar paso a la participación corresponsable de la ciudadanía, para la toma de decisiones en los asuntos de interés público es un objetivo que precisa, además de voluntad política, de instrumentos eficaces para la información, la formación y la organización de los ciudadanos; de lo contrario, la transparencia y la rendición de cuentas permanecería solamente como un recurso retórico, sin una expresión tangible en la práctica de gobierno o se convertiría en un recurso más de los grupos de presión política y poderes informales en su lucha por obtener algunos beneficios de los gobernantes.

La alternancia en el poder en los municipios posibilita saludables cambios en esta relación entre el gobierno y la sociedad, pues más allá de la lucha ideológica, las afinidades o los antagonismos entre oponentes políticos, una vez pasada la elección el quehacer de la ciudadanía y la autoridad consiste principalmente en la construcción de una gobernabilidad democrática, es decir, hacer posible el ejercicio de gobierno mediante una estrategia que priorice el acuerdo político, el manejo pacífico de los conflictos, utilizando principalmente los métodos democráticos del diálogo y la persuasión para dirimir las diferencias, identificando y reconociendo la existencia de distintos intereses algunos de ellos opuestos o aparentemente irreconciliables.

Festinar junto con los personeros del IFE los comicios recientes como el gran tránsito a la democracia, solamente porque esta vez los votos sí se contaron, significaría legitimar la vía partidista electoral como la principal y quizás única posible para el cambio social y para acceder a la democracia. Asimismo, podría ahondarse la confusión entre transición a la democracia y alternancia pactada. El riesgo existe y la esperanza también.

Los municipios, que son la base real de nuestro sistema político, reproducen el concepto de poder antes descrito y es ahí donde cotidianamente podemos encontrar la ejecución de proyectos que resultan inútiles o incluso perjudiciales para las comunidades y para su sano desarrollo, proyectos decididos desde arriba, ya fuera por la conveniencia de las propias autoridades o por la presión de algún grupo.

Entre más pequeños son los municipios, más lamentable resulta la situación antes descrita ya que ahí vive la población más marginada del país, los recursos que se les destinan son escasos y las necesidades muchas. A todo ello se agrega que con frecuencia hay entre las autoridades falta de conocimientos sobre el que hacer municipal lo que hace aún más difícil la posibilidad de lograr algún avance.

Es un hecho de que independientemente de su filiación política, algunas de las autoridades municipales, llegan a ejercer su cargo con buenas ideas e intenciones, pero en general se encuentran con muchas limitaciones, entre ellas dos que resultan especialmente graves.

Por un lado, **su concepto de poder** reproduce el antes descrito. Su entrenamiento, si lo hay, ha tenido como principio la idea de que la única forma de ejercer el poder es desde arriba. Incluso en el caso de quienes se plantan los beneficios de la participación, se encuentran sin el entrenamiento para lograrla y sin las herramientas que faciliten la discusión de las ideas y la búsqueda de consensos. Así le hacen frente a la tarea con los métodos que ya son tradicionales en México.

Por otro lado, les **falta información y capacitación** en la parte administrativa. No conocen la forma de buscar recursos y ejercerlos con eficiencia y transparencia o de elaborar planes de trabajo posibles de realizar.

Esta situación no sólo dificulta el ejercicio de la democracia sino que hace prácticamente imposible el desarrollo sustentable de los municipios y por ende la posibilidad de que los habitantes accedan a mejores niveles de vida.

Colaborar en la transformación de la situación descrita implicaba la capacitación en los aspectos administrativos y de manera fundamental la búsqueda de un cambio radical en la concepción del poder para convertirlo en un poder al servicio de la comunidad, en un poder que acepta la pluralidad y que está convencida de que la única forma de continuidad y de avance debe necesariamente ubicar a los pobladores como corresponsables en la decisión, ejecución y evaluación de los proyectos. Durante muchos años lo anterior no parecía posible en un país en donde el poder, en su totalidad estaba en manos de un solo partido sin disposición al cambio.

Como se recordara, un amplio movimiento social permitió abrir de forma aún tenue, las puertas a la democracia. Se inició un breve pero relevante proceso democrático que dio lugar a la alternancia en el poder a nivel local. Los diversos grupos que conforman la oposición ganaron algunos espacios de representación política, primero se ganaron regidurías y después paulatinamente presidencias municipales. Esta nueva situación planteó la necesidad de capacitar y formar a las nuevas autoridades municipales, surgidas muchas de ellas de organizaciones sociales democráticas, pero sin ninguna experiencia en el ejercicio del poder municipal.

1.3 El Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara A.C. (CESEM)

El Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C (CESEM), nace en 1989 para hacer frente a este nuevo reto que plantea la transición a la democracia en nuestro país, transformar la cultura política y la forma de ejercer el poder de los funcionarios y los ciudadanos. Este Centro rinde homenaje al General Heriberto Jara, revolucionario y ferviente defensor de la autonomía municipal quien planteó en su tiempo la autonomía económica como fundamento del ejercicio del poder local.³

Dicho Centro nace como un organismo de la sociedad civil, autónomo de cualquier orden de gobierno, institución política o partidaria, sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia y cuya identidad y naturaleza, la adquiere precisamente de esta convicción de considerar que es en la transformación del poder donde reside gran parte del cambio hacia una sociedad más justa y participativa. Se plantea como uno de sus objetivos coadyuvar a conformar una nueva cultura política que permita que las autoridades tengan una forma distinta de conducirse, que gobiernen democráticamente y de manera eficiente, a fin de buscar un desarrollo sustentable de las comunidades y con ello el mejoramiento de las condiciones de vida.

Sin desconocer esfuerzos previos para apoyar a los gobiernos locales, podemos decir que el Centro es la primera Asociación Civil mexicana que se crea expresamente para abordar la capacitación y la asesoría a las autoridades, funcionarios y población municipales.

Varios elementos contribuyen, desde un principio, a que el CESEM ubique al municipio como un espacio idóneo para su trabajo y busque recuperar el sentido originario de estas

³CESEM. *Estatutos*. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara", A.C.México, 1990.

instituciones que nacieron como los centros reales de poder que delegaban en los Estados y en la Federación ciertas tareas, pero cuya cercanía con la población les daba su verdadero sustento.

Trabajar con los municipios es para el CESEM, una forma directa de trabajar por la democracia ya que, al ser ellos la base del sistema político, los cambios y las transformaciones que ahí se logren -en el sentido de un poder compartido con los habitantes y cuya transformación venga de la base- de continuar pueda impactar definitivamente al resto del sistema político.

Otro elemento definitivo en la elección del municipio es el hecho que, hoy en día, muchos municipios se encuentran en manos de los grupos de oposición. Esta situación no sólo representa una mayor disposición al cambio, lo que es indispensable para lograr avances, sino que significa defender la naciente democracia. Contribuir a que los espacios ganados por las oposiciones tengan un sano desarrollo es contribuir a fortalecer, no sólo los espacios ya existentes que viven una situación especialmente frágil en este país con tradición centralista y unipartidista, sino abonar el campo de la pluralidad.

Además de su importancia política, los municipios también tienen gran importancia demográfica. Existen cerca de 2 500 municipios y de ellos un 90% son comunidades de aproximadamente 50 000 personas que sin duda conforman el grupo con mayor marginación del país.

Si como dijimos, trabajar con los municipios es trabajar por la democracia y la participación, también es trabajar por la construcción de una sociedad más justa y equitativa. Es en el espacio municipal en donde los pobladores, conocedores de su

problemática, pueden formar organizaciones locales con objetivos específicos y contribuir a que los municipios encuentren su verdadera vocación y avancen en el camino del desarrollo sustentable.

Reconocer la diversidad de la realidad política de los municipios llevó al CESEM a realizar un esfuerzo, para no iniciar únicamente en el Distrito Federal sino que fundó también oficinas en Morelia, Michoacán y en Jalapa, Veracruz. Todas ellas trabajan con el apoyo de la cooperación internacional y la recuperación económica que logra es gracias a los servicios profesionales que presta.

Características del trabajo del CESEM

- **Trabaja directamente con las autoridades**, independientemente de su filiación política, que tengan disposición al cambio. Este enfoque ha representado un giro de 180 grados respecto al trabajo que han desarrollado las Organizaciones Civiles las que tradicionalmente trabajan con grupos marginados y se confrontan con el poder.
- **Trabaja con todos los involucrados en el que hacer municipal** a fin de lograr una visión amplia de la problemática particular de cada lugar y cubrir toda la gama de tareas, preocupaciones y dificultades. La institución esta convencida de que sólo así es posible hablar de participación, avanzar en un verdadero trabajo en equipo y dar cada día una mejor respuesta a los municipios.
- **Trabaja a través de la reflexión, el diálogo abierto y el análisis** como los ejes de la capacitación. Esto implica no sólo un esfuerzo para ir permanentemente de lo teórico a lo práctico, sino también incorporar en ello a todos los involucrados, no sólo en la tarea

directa del municipio, sino a investigadores y estudiosos del tema tanto nacionales como internacionales, tanto públicas como privadas.

- **Trabaja en coordinación con otras instituciones que comparten el mismo objetivo.** Durante los diez años de vida el CESEM ha buscado sumar esfuerzos con todos aquellos con quienes comparten sus objetivos. Muchas organizaciones le han dado apoyo, han compartido su quehacer o han sido apoyadas por él.
- **Trabaja sobre toda la gama de asuntos relacionados con el municipio** lo que implica que desde ningún punto de vista la asesoría o la capacitación se enfocan únicamente a asuntos administrativos, sino que se busca capacitar simultáneamente en aspectos técnicos y reflexionar acerca de los valores que orientan el trabajo, así como en los comportamientos y actitudes de los servidores públicos.

El papel del CESEM en el escenario municipal mexicano

A lo largo de los últimos años el CESEM se ha constituido como una organización única en el campo de lo municipal en México. Esto se debe por un lado: a la experiencia acumulada como el primer organismo especializado independiente, y por otro lado: a la diversidad de saberes técnico-políticos que ha logrado conjuntar así como su capacidad de intervenir desde los gobiernos municipales hasta las cámaras de diputados y senadores a nivel federal.

a) Diversidad de Saberes Técnico-Políticos

Desde sus inicios el CESEM se propuso desarrollar algunos saberes específicos, estos se han reflejado en sus productos:

- La capacitación, abarca desde cursos que cubren los aspectos más elementales de la problemática, a la que se enfrentan las nuevas autoridades municipales, como la entrega y recepción del ayuntamiento, hasta las Escuelas Municipalistas y los Cursos Especializados.
- La serie de 20 manuales de Capacitación - realizada con el apoyo de la Agencia Internacional de Cooperación para el Desarrollo (FORD)- muestra la evolución de estos saberes. De los primeros manuales que atendían fundamentalmente los conocimientos básicos de los cargos de la gestión municipal (Presidente Municipal, Regidor, Tesorero), se ha ido profundizando cada vez más (Políticas Sociales, Recursos financieros) hasta llegar a el Manual de los cursos y asesorías especializados en Desarrollo Regional.
- El desarrollo del Sistema de Información hacia la Red de Información Municipal (proyecto financiado por la FORD), muestra una evolución que va desde las bases de datos a la utilización de las últimas tecnologías de la era de la Información (INTERNET). Se ha construido una Red con otras instituciones que nos ha permitido multiplicar nuestra experiencia e impacto. En la actualidad hemos incursionado en la capacitación por medio de INTERNET (Curso Virtual de Gestión Municipal).

b) Diversidad de Niveles de Intervención

Desde sus inicios el CESEM ha buscado lograr un impacto en los diferentes niveles y medios que influyen en la definición y futuro de lo municipal en México. Sin descuidar la intervención y asesoría a los gobiernos locales y sus autoridades, hemos logrado organizar y participar en diplomados con diversas instituciones académicas, en foros de

discusión sobre lo municipal con senadores y diputados, en eventos y asociaciones nacionales e internacionales de municipalistas, en vivo y por medio de INTERNET.

Por todo esto, hoy en México el CESEM es una organización única en su tipo en el campo de lo municipal.

c) Ambitos de Intervención

Las labores que desempeña el CESEM en los espacios geográficos donde actúa, tienen como finalidad fortalecer los procesos locales que articulan a gobierno y sociedad en proyectos orientados a la satisfacción de sus necesidades. En este ámbito la institución aporta su experiencia diversa, ya sea en el diseño de una propuesta integral en proyectos referenciales o bien desde diversas modalidades de acompañamiento, capacitación y apoyo.

Las acciones de capacitación-información, talleres especializados y las escuelas municipalistas inciden de manera directa en los gobiernos municipales, contribuyendo a profesionalizar el trabajo de los responsables del gobierno local.

En lo global, las acciones del CESEM en su conjunto tienen repercusiones en el ámbito estatal y nacional cuando se participa en los procesos jurídicos, legales y económicos, vinculados al municipio, tal es el caso de la participación en Foros sobre "Reforma Municipal y Financiamiento Municipal", capacitación, Escuela Nacional de Promotores Municipalistas (ENPROM), boletín, manuales, etc.

De igual forma el CESEM mantiene una relación constante con las diversas fracciones partidarias en la Cámara de Diputados, así como con las asociaciones de municipios y/o

de autoridades de los tres principales partidos, y participa activamente en las mesas de trabajo que se convocan para discutir el trabajo y la problemática concreta en los municipios.

Lugar de realización y área de influencia del proyecto

Lugar sede	Área de influencia
Morelia, Michoacán	Estado de México, Guanajuato, Michoacán, Jalisco.
Jalapa, Veracruz.	Tabasco, Veracruz, Yucatán.
Ciudad de México	Estado de México, Chiapas, Guanajuato, Morelos, Querétaro.

En las regiones donde tenemos presencia se realizan acciones por parte de otras organizaciones sociales y civiles vinculadas al trabajo municipal, tanto en el campo de la capacitación como en el de la gestión.

Se busca, en todo momento hacer una labor sinérgica y complementaria, de tal modo que se potencien los recursos existentes. Tal es el caso de otros organismos civiles dedicados a la promoción municipal como El Centro de Encuentros y Diálogos (CED), Fomento Cultural, Acción Civil para la Democracia y Desarrollo A.C. (ACCEDE) en Jalisco, así

como con diversos institutos estatales, federales y de partidos políticos, con quienes se busca la coordinación y el trabajo conjunto.

De igual forma se trabaja con organismos nacionales civiles y de investigación como Foro de Apoyo Mutuo, Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, Fundación DEMOS I.A.P, Centro de Investigación y Docencia Económica A.C, Universidad Iberoamericana y la Universidad Nacional Autónoma de México.

El Reto

En síntesis, el desafío institucional que se presenta es construir desde la base misma del municipio, las políticas, los planes de desarrollo, etc., asumiendo como gobierno y como ciudadanía un rol más protagónico. Con este fin, es necesario formar, informar, capacitar y elevar la competencia profesional de los representantes comunitarios, sociales y municipales.

Se trata, en esencia, de disminuir las asimetrías existentes, de lograr una relación financiera y política más equitativa entre el centro y la periferia, aumentar la capacidad negociadora y facultades técnicas de quienes gobiernan los municipios, así como de colaborar en la construcción de una cultura política basada en la democracia, la solidaridad y la justicia.

Tal como se destacó en el apartado anterior la problemática, desde esa perspectiva, se ubica por un lado, en la capacitación y adquisición de habilidades para la adecuada gestión municipal, y por otro, en aportar información organizada y sistemática por diversos medios que le permitan a los responsables y organizaciones, formarse, opinar y apoyar en la toma de decisiones.

Asimismo, favorecer y potenciar las relaciones tanto a nivel de los municipios y las distintas instancias que sean de su campo de interés, así como las vinculaciones entre grupos sociales y civiles, son elementos que contribuyen a mejorar la capacidad de gestión municipal y se refleja en una mejor condición de vida de la población.

Para atender esta problemática, la institución se ha propuesto atender la demanda, mediante el despliegue de las siguientes acciones⁶:

- **Capacitación**, que constituye el campo privilegiado de nuestra intervención y que nos motiva a avanzar en la construcción de instrumentos especializados en el campo de la pedagogía.
- **Investigación y publicaciones**, a fin de difundir los elementos más significativos sobre el quehacer municipal y como una acción multiplicadora de nuestros instrumentos de formación y capacitación.
- **Información**, poniendo al alcance de todos los interesados en lo municipal, la información que requieren para mejorar su gestión municipal: Leyes, Noticias, Contactos con otros organismos municipales, Manuales de Capacitación. Mediante el uso de las tecnologías de la era de la Información (Internet, Cursos Virtuales, Bases de Datos).
- **Promoción y relaciones**, colocando en el debate los temas y posiciones de interés y desarrollando nuestra tarea de vincular e incidir en los diversos espacios donde el tema del municipio está presente.

⁶CESEM. *Curriculum Institucional*. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C. México, 2000.

Sus alcances

A lo largo de los últimos años, el CESEM se ha constituido como una organización única en el campo de lo municipal en México y ha logrado acumular una gran experiencia gracias a que es el primer organismo independiente especializado en el trabajo directo con el quehacer municipal.

Sin embargo, sus tareas han crecido de manera significativa, ya que a pesar de ser los municipios el eje central de su actividad, su apertura para acercarse a todos las áreas que puedan influir en este espacio de gobierno le ha permitido tener influencia, no sólo en el medio local, sino que ha trabajado con otros ámbitos de gobierno como son las Cámaras de Diputados y sus diversas fracciones parlamentarias y las Cámaras de Senadores en los Estados y en la Federación a fin de participar y de ser posible lograr alguna influencia cuando se discuten reformas, como fue el caso de la modificación al Artículo 115 constitucional, o el financiamiento que se otorga a los municipios.

De igual manera, el CESEM mantiene una relación constante con las asociaciones y federaciones de municipios y participa activamente en las mesas de trabajo que se convocan para discutir el trabajo y la problemática concreta en los municipios.

Los instrumentos para la tarea

Para lograr los objetivos antes descritos, el CESEM hace usos de todos los recursos a su alcance, como son: cursos, diplomados, congresos; así como publicaciones a través de manuales, antologías, boletines y por medio cibernético con la red de información municipal. Actualmente ofrece a través de sus áreas:

Sistematización y Publicaciones

La sistematización de experiencias, la edición y publicación de resultados de investigación, es prioritaria para el CESEM por la importancia de dar a conocer las experiencias relevantes de las gestiones municipales que acompaña, y la producción de material de capacitación.

Según los Estatutos de la Asociación Civil del CESEM tiene por objetivo, entre otros:

- "Difundir a través de publicaciones, talleres, seminarios, conferencias, encuentros y actos académicos, los resultados de los trabajos de investigación, estudio, recopilación y sistematización de información, documentación e intercambio que se realicen".
- "Promover, coordinar y realizar proyectos de investigación, estudio, análisis y sistematización de la problemática y experiencia municipal"⁵

En cada una de las oficinas del CESEM se realizan investigaciones y publicaciones sobre temas municipales donde habitan los sujetos de trabajo con los que se tiene una relación estrecha. Se publican libros que resaltan experiencias novedosas de la vida municipal, memorias de encuentros, talleres, etc. que son de más relevancia.

Dentro de esta área, se encuentra la producción del boletín *Artículo 115* que se edita trimestralmente. Con esta publicación periódica, el CESEM busca contribuir a la reflexión y debate sobre el municipalismo en México, así como la difusión de temas de interés para las administraciones municipales. A partir de 1995, el CESEM se ha especializado en la

⁵CESEM. *Estatutos*. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara", A.C. México, 1990.

elaboración de manuales de formación y capacitación para autoridades y funcionarios municipales, así como ciudadanos en una formación municipalista.

Sistema de Información Municipal

En un inicio, los servicios que el CESEM ofrecía en esta área se referían a la elaboración y consulta de un banco de datos cuyo objetivo fue "integrar un acervo de información y documentación para apoyar a las autoridades, instituciones e interesados en el estudio y análisis de la problemática municipal" (CESEM1990).

Con el tiempo esta área ha evolucionado hasta conformar una base de datos que contiene una biblioteca electrónica donde se encuentran referencias de instituciones, investigadores, bibliografía, tesis, leyes orgánicas municipales de los 31 estados de la república y noticias periodísticas sistematizadas desde 1994. Del mismo modo, se promueven una Red de Información Municipal entre las tres oficinas y a través de convenios con universidades públicas del país, como el Colegio de la Frontera Norte, la Universidad de Guadalajara y la Universidad de Quintana Roo entre otras.

En las tres oficinas se sistematizan notas periodísticas de los municipios del país con el objetivo de que sirvan como fuente de información para el trabajo cotidiano de los educadores del CESEM y de otros investigadores sobre la realidad municipal. En las oficinas regionales, la base se alimenta de notas que aparecen en los diarios locales de mayor circulación y en el Distrito Federal los diarios nacionales.

A continuación se abordará de manera detallada, el área de Formación y Capacitación por ser el espacio donde se realiza la propuesta de la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas (ENPROM).

1.4 El Área de Formación y Capacitación del CESEM

El CESEM como asociación civil sostiene proyectos de capacitación desde 1990 en diferentes estados de la república mexicana, como Michoacán, Tlaxcala, Morelos, Hidalgo, Estado de México, Tabasco y Veracruz, con la finalidad de contribuir a mejorar las prácticas democráticas de los ayuntamientos y organizaciones ciudadanas en diferentes aspectos de la vida municipal.

El CESEM se define así mismo como una organización en la que predomina la asesoría, capacitación, formación de autoridades y dirigentes municipales. En sus Estatutos puede observarse como la mayoría de los objetivos se refiere a:

- III. Asesorar, colaborar y apoyar a las autoridades en la gestión municipal, con instrumentos técnicos, metodológicos y científicos que promuevan la participación ciudadana en la solución de la problemática municipal.
- IV. Realizar actividades de consulta y evaluación de la gestión municipal, tales como entrevistas, encuestas, encuentros, talleres, seminarios, conferencias, proyectos de investigación, estudios, análisis y sistematización de la problemática y experiencia municipal.
- V. Cooperar técnica y científicamente con las autoridades para resolver problemas de planificación, diseño y ejecución de proyectos municipales, concretando los recursos necesarios y realizando las actividades conducentes para el logro de tal fin.

- VI. Establecer relaciones de intercambio y coordinación con otros organismos nacionales que realicen funciones semejante, afines o complementarias.

- VII. Apoyar la creación de organismos que cuenten con la capacidad necesaria para el logro de los fines anteriores, tales como comités de apoyo municipal, comités de promoción ciudadana, etc. (CESEM).

El CESEM ha impartido talleres de: Planeación del Desarrollo Municipal, Finanzas Municipales y Gestión de Recursos Financieros, Marco Jurídico y Reglamentación Municipal, Implementación de Políticas Públicas Municipales, Gestión Democrática Municipal, Administración Municipal, Historia del Municipio, Entrega-Recepción del Ayuntamiento, Facultades y Atribuciones de las Autoridades Municipales, entre otros.

Dentro del área de capacitación se pueden localizar proyectos específicos de formación en cada una de las oficinas del CESEM, como la Escuela Municipalista de Veracruz, la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas y la Escuela Ciudadana Municipal en Michoacán. Desde la oficina del Distrito Federal se desarrollan cursos de capacitación para varios estados.

Para lograr formar buenos administradores y mejores políticos, el CESEM fundamenta su capacitación a partir de una reflexión profunda acerca del perfil ideal que debería tener una autoridad municipal. Sugiere que, además de cualidades tales como la creatividad, la imaginación, la vocación de servicio, la honestidad, la tolerancia y la responsabilidad, un trabajador municipal debería contar con conocimientos administrativos y técnicos. Para aspirar a este perfil es necesario generar conductas distintas de las que tradicionalmente

han tenido lugar, actitudes abiertas a la participación y al trabajo en equipo, así como contar con información sobre procesos técnicos.

En un esfuerzo de síntesis diría que destacan la búsqueda de los siguientes elementos:

- Cambio de conducta, que parte de la reflexión inicial sobre el perfil ideal para determinado cargo, de una autocrítica que permite reconocerse y de una reflexión permanente, a lo largo de todo el proceso de capacitación y del ejercicio de la función que permite correcciones y ajustes.
- Hacer conciencia de la importancia de la participación ciudadana en todo el proceso de toma de decisión, ejecución y evaluación de proyectos, a fin de que la población sea corresponsable en la tarea de gobernar, sienta a las autoridades como su aliado en lograr una mejoría de vida y de manera muy importante lograr la continuidad de los proyectos. Esta es un punto fundamental ya que busca terminar de raíz con el poder autoritario.
- Ofrecer caminos que hagan posible la eficaz participación de los habitantes del municipio, más allá de aquellos espacios previstos en las leyes y a partir de reconocer que cada municipio es diferente, apoyarlos para encontrar su propio camino para la eficaz participación.
- Ofrecer herramientas que permitan planear a corto, mediano y largo plazo, con la participación de la comunidad a fin de poder no sólo imaginar proyectos, sino conocer los requerimientos reales de recursos y las etapas para su ejecución, supervisión y

evaluación. Hacer planes a corto plazo que encuentren su contexto en un plan de desarrollo municipal que busque caminar hacia la sustentabilidad.

- Dar elementos suficientes para lograr una buena administración, que les permita moverse con facilidad en el intrincado mundo de la burocracia, la gestión pública y el manejo de la Hacienda. en una palabra hacerlos buenos administradores y evitar equivocaciones que además del costo personal van en detrimento de la legitimidad acerca de esta nueva forma de ejercer el poder. Dentro de este rubro es de gran importancia la transparencia en el uso de los recursos, que éstos se gasten conforme a derecho y sin dejar duda de la honestidad de la administración.
- Ofrecerles la posibilidad de adquirir habilidades que los preparen para ser buenos políticos, en el mejor sentido de la palabra, lo que implica no sólo tener habilidades e información para negociar hacia arriba mejores proyectos, sino poder atenuar los conflictos nacidos de intereses diversos, y en ocasiones opuestos, que existen al interior de toda comunidad.
- Dotarlos de información e instrumentos para comunicarse, haciendo realidad el derecho a la información, Que las autoridades municipales y los ciudadanos interesados en lo municipal tengan acceso a la información que requieran y cuenten con las herramientas para comunicar, difundir sus proyectos, mediante la participación ciudadana.

Ahora bien, como fue presentado en el inciso 1.2, el contexto vivido a nivel municipal en 1998 marcó retos importantes para el CESEM en función de la formación y capacitación,

lo cual obligo a perfilar nuevas estrategias orientadas al desarrollo de recursos especializados en procesos formativos municipalistas localizados en distintas regiones del país, así como la elaboración de instrumentos pedagógicos que permitan responder al crecimiento de las necesidades y demandas crecientes con la calidad y profundidad necesaria para incidir en los procesos de cambio que se requieren en este ámbito.

Se cuenta para ello con el acervo de una experiencia institucional instalada desde hace diez años, con materiales didácticos; el diseño de diversos instrumentos de capacitación específicos y una gama amplia y plural de relaciones que nos permite articular diversos recursos especializados.

Para cumplir adecuadamente con este propósito de nuestras posibilidades, el CESEM se ha planteado cuatro estrategias fundamentales:

- La construcción de una propuesta pedagógica que nos permita ofrecer instrumentos de reflexión, facilitación y multiplicación de los procesos formativos en el ámbito municipal. Se propuso para lograr esta vía, iniciar una línea de sistematización sobre experiencias educativas municipales; la apertura de un espacio periódico de discusión y elaboración de propuestas al interior de la propia institución que permitiera compartir los diversos insumos y reflexiones de nuestra práctica educativa.
- El desarrollo de recursos humanos municipalistas, mediante una oferta estructurada y permanente de capacitación tendiente al fortalecimiento de equipos locales en estados y regiones que den seguimiento a los procesos de gestión municipal que les son cotidianos de tal manera que la asesoría y formación se conviertan en un curso accesible en lo cotidiano para los diferentes actores municipales. En este sentido, se

consolida esta propuesta formativa a través de tres escuelas en el país (**dentro de las cuales destacaremos la Escuela Nacional de Promotores Municipalista (ENPROM) en el capítulo tres, la cual es objeto de la presente sistematización**), el diseño e impresión de materiales de apoyo didáctico para quienes asuman la tarea de multiplicar los espacios de capacitación y establecer mecanismos de articulación y seguimiento entre estos equipos locales.

- La especialización y profundización temática, que permita superar y actualizar los contenidos temáticos para la capacitación, dando una respuesta de calidad a la compleja problemática del municipio en México. Se planteo por ello la promoción de cursos especializados impartidos por expertos con actores municipales que tengan una práctica acumulada en las áreas temáticas de cada curso. Asimismo se propuso invertir recursos institucionales humanos y financieros en la formación del equipo para mejorar su cualificación.
- El fortalecimiento de capacidades y desarrollo de destrezas de las autoridades locales, para asumir su responsabilidad gubernamental con una visión estratégica, así como el manejo de conocimientos e instrumentos que faciliten el diseño de políticas y la implementación de las acciones cotidianas de gobierno. Para ello las tres oficinas han planteado espacios de capacitación directa a las autoridades en función de los contextos, calendarios políticos y requerimientos específicos desde su realidad concreta.

La metodología de capacitación empleada por el CESEM proviene de una serie de experiencias que derivan de la educación popular, que contempla la participación activa de sujetos, y parte del conocimiento y de la vivencia de los participantes.

El taller (esta técnica se desarrollara específicamente en el capítulo tres pues a través de este recurso se desarrolla la ENPROM), es la herramienta por excelencia para la capacitación; si bien esta técnica ofrece aportes y ventajas, esta labor se complementa con otros auxiliares didácticos, formales e informales, que posibilitan la información del conocimiento.

La escala ideal que se pretende con esta metodología consiste en que los sujetos transiten desde el aprender a hacer, aprender a transmitir el conocimiento, hasta el aprender a mejorar. La finalidad que se pretende con ello, es fortalecer la autoconfianza, es decir, que los sujetos sientan que pueden manejar instrumentos de análisis y que tienen la capacidad de transmitir, activa y formativamente, estos conocimientos y habilidades, y de ese modo construir procesos crecientes de autogestión.

La apuesta última consiste en que los representantes comunitarios y municipales tengan en sus manos su proceso de desarrollo.

CAPÍTULO II: LA EDUCACIÓN POPULAR Y EL TRABAJO SOCIAL EN EL ÁMBITO MUNICIPAL

2.1 La educación popular como una práctica transformadora

La trayectoria de la educación dirigida a sectores populares es muy larga en América Latina, remontándose a las actividades educativas y de capacitación artesanal desde la época de la Colonia.

Se podría rescatar el quehacer educativo con los sectores populares y su determinación histórica dada por los movimientos sociales de cada época; sin embargo, para efectos de este trabajo interesan los hechos más recientes.

Una concepción de la educación popular en América Latina nace y se desarrolla paralelamente a la educación de adultos. La educación de adultos es concebida como un proceso de enseñanza de las herramientas básicas para la supervivencia en la población que presenta los más bajos índices de pobreza. Desde la perspectiva gubernamental, la educación de adultos siempre fue concebida como una *segunda oportunidad* que se otorgaba a los adultos para continuar los estudios que no pudieron cursar durante su niñez.

Sin embargo, los estudios sobre educación de adultos pasaron rápidamente de ser concebidos como programas de aprendizaje, a ser programas de transformación. Algunos estudios muestran como la educación de adultos es entendida como un programa de transformación de las estructuras socioeconómicas de los países de América Latina (Barquera, 1982).

Han existido diversos tipos de educación de adultos cuyos nombres no escapan de concepciones diversas sobre la transformación de las condiciones socioeconómicas y políticas de la población más necesitada: extensionismo agrícola, educación fundamental, desarrollo comunitario, educación funcional, desarrollo educativo y educación permanente (Brunner, 1991). Como respuesta a estas concepciones sobre la educación de adultos, se

fue desarrollando un modelo llamado educación popular que tiene su origen, no en los programas gubernamentales, sino en las condiciones de vida de la población más pobre. La educación popular, se desarrolla como un movimiento que reconoce que los cambios individuales no producen cambios en las estructuras socioeconómicas y políticas, si no van acompañados de acciones colectivas orientadas a su transformación.

Freire en su "Pedagogía del Oprimido" (Freire, 1990) desarrolla una propuesta basada en un análisis filosófico del hombre como un ser incompleto, cuyo derecho fundamental es hacerse, él mismo, más humano. Desde una visión dialéctica, desarrolla la teoría de la acción dialógica con la que delinea su método de educación de adultos (Freire, 1969). La educación se vuelve más democrática cuando las relaciones autoritarias entre maestro y alumno se rompen y se reemplazan por una relación dialógica entre el educador que asume el rol de estudiante, y el alumno que se reconoce como educador. Más que un método, lo que Freire puntualiza en sus obras son una serie de concepciones y prácticas distintas a lo que él llama *educación bancaria*.⁶ la posibilidad de establecer relaciones horizontales entre el alumno-maestro y el maestro-alumno a través del diálogo, la concientización y la transformación de la realidad. Una concepción de la educación como un acto político y de conocimiento.

La tradición de Paulo Freire y sus aportaciones en el terreno de la educación de adultos llevaron a numerosas organizaciones sociales, políticas y religiosas en toda América Latina a gestar un movimiento alternativo que genéricamente fue llamado *educación popular*. Con dificultades para definirla (Núñez, Fals Borda, Caruso y otros, 1990), los nuevos intelectuales orgánicos desarrollaron tantas facetas como acciones posibles que ayudaran a los movimientos y organizaciones sociales, comunitarias y políticas en sus tareas de transformación de la realidad. Fueron incluso apoyo ideológico, declarado o no, de las organizaciones político militares que lucharon contra las dictaduras a través de grupos guerrilleros que emprendieron revoluciones en sus países, tales como el Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) en Nicaragua, el Frente Farabundo Martí de Liberación Nacional en El Salvador (FMLN), las Fuerzas Armadas Revolucionarias en Colombia (FAR) y hasta Sendero Luminoso en el Perú (Castañeda, 1993).

⁶ La educación (bancaria) es un acto de depositar en el cual los educandos son los depositarios y el educador quien deposita. En la visión bancaria de la educación, el saber, el conocimiento, es una donación de aquellos que se juzgan sabios a los que juzgan ignorantes (Freire, 1990)

La idea de la educación liberadora de Freire y su precepto "nadie educa a nadie, todos nos educamos juntos" fue el punto de partida de los nuevos métodos educativos de las organizaciones populares. La concepción horizontal de los *maestros-alumnos alumnos-maestros*, fue desarrollada también en el campo de la comunicación con la creación de conceptos como *emirec*, amalgama entre emisor y receptor (Kaplún, 1985), que trata de superar la concepción verticalista del emisor que posee el conocimiento y lo transmite al receptor que pasivamente lo recibe. En el ámbito de la cultura, se crearon las técnicas del teatro popular, el canto nuevo y la comunicación popular, bajo el argumento de la apropiación de medios de expresión de las clases dominantes, para su resignificación mediante métodos populares. Los medios de comunicación se volvieron el instrumento idóneo para llevar cabo alternativas populares a los *mass media*. Los periódicos, la radio, la entrevista, los folletos, volantes y trípticos, así como juegos que hicieran pensar sobre la realidad fueron diseñados y valorados por los educadores populares. La creatividad popular se volvió para sí, se desarrollaron expresiones de sobrevivencia y protesta en medio de la represión y las dictaduras. Numerosas organizaciones civiles comenzaron a desarrollar y acuñar el concepto de *educación popular* como un proceso de acompañamiento a los sujetos sociales que luchan por la transformación de la realidad.

Ese fue el primer perfil de las llamadas organizaciones no gubernamentales en América Latina, y en particular en México (Varios autores, 1995). Para los gobiernos fue un movimiento social que había que erradicar, pero la solidez de sus resultados desembocó en el reconocimiento de la educación popular como una modalidad más de la educación no formal y de la educación permanente, a través de organismos como el Consejo de Educación de Adultos para América Latina (CEAAL) y el Centro Regional de Educación de (Adultos y Alfabetización Funcional para América Latina (CREFAL).

Las décadas de los años 80 y 90 fueron marcadas por grandes cambios a nivel mundial, con los que sobrevino el derrumbe de una serie de mitos en los sistemas de producción dominantes. Por un lado, las aberraciones del neoliberalismo que sumergen cada día más a los países del hemisferio sur en la pobreza y la marginación bajo las leyes del libre mercado y la competencia; y por otro lado, el derrumbe del bloque socialista bajo la dura realidad de las dictaduras, la represión y la burocracia. Los intelectuales marxistas debaten la "crisis de los paradigmas" o de "las utopías" pero también descubren los estudios sobre los nuevos movimientos sociales y la creciente participación de la sociedad civil en acciones que

demandan el respeto a los derechos humanos, la ecología, la salud, el género, la economía informal, etc.

Los presupuestos teóricos de la educación popular partieron de la "Pedagogía del Oprimido" de Paulo Freire, junto a la teoría del conocimiento desarrollada por los marxistas, donde la praxis y la teoría se relacionan dialécticamente; así como los intereses emanados de la pedagogía comunitaria, dieron como resultado un sinnúmero de procedimientos que ponían énfasis en la participación, la concientización, y la comunicación colectiva.

Algunas de las aportaciones más importantes se centraron en el conocimiento de la realidad, desde el punto de vista de los sujetos que la viven. Investigar **con**, en lugar de investigar **sobre**, fueron los presupuestos de la investigación colaborativa (Liebermann, 1986) y la investigación participativa, cuyos rasgos principales se centraron en la participación de la comunidad en el tema de la investigación, para la apropiación del proceso, el resultado y las alternativas de los problemas sociales investigados (Ander-Egg, 1993). Para estos procesos, el objetivo es descubrir mediante la participación comunitaria, que la investigación no es de expertos, sino que surge del conocimiento colectivo de la realidad. Lo que los investigadores hicieron, fue transferir una serie de conocimientos, técnicas y lógicas para la investigación, dentro de proyectos educativos no formales (Martinić, 1990).

Cuando se trataba de atacar problemas concretos ya delimitados a la hora de empezar la investigación participativa se volvió el punto de partida de la praxis liberadora. Los investigadores y los sujetos comunitarios obtenían un primer diagnóstico de la realidad a partir del conocimiento colectivo generado en la propia investigación. A este tipo de investigación se le llamó investigación militante. También se le llamó investigación-acción cuando los involucrados en ella (agentes externos y comunitarios) no buscaban la solución o el diagnóstico a un problema específico, sino que centraban la experiencia en un proceso educativo que arrojaría resultados inesperados (De Schutter y Yopo, 1986). Este último tipo de investigación se asemeja al método de educación de adultos formulado por Freire, donde se buscan palabras generadoras que se van desarrollando en una discusión colectiva hasta crear la conciencia del hombre como un ser capaz de transformar el mundo en la medida que tiene conciencia de hacerlo y se siente capaz.

La educación transformadora, tal y como se concebía, sostiene un espectro de recursos metodológicos que se transfieren a los individuos para generar conciencia y acciones colectivas que les permitan resolver sus propios problemas. A lo largo del tiempo se fueron incorporando los conceptos de planeación, proceso, evaluación, seguimiento, problematización, análisis de coyuntura, capacitación, toma de decisiones y talleres educativos temáticos (Hope y Timmei, 1992). Estos conceptos fueron acuñándose en la medida en que las experiencias de concientización resultaban cada vez más exitosas y hacían que comunidades enteras se pusieran en movimiento para trabajar por la transformación social.

Diferentes métodos de planeación surgían de las experiencias de acompañamiento que los intelectuales orgánicos emprendían a la hora de introducirse en una comunidad y hacer ver la necesidad de la organización para la transformación. La planeación era el "punto de llegada de nuestras acciones", los objetivos y los pasos intermedios para seguirlos (Gutiérrez, 1985). Estos planteamientos requerían de retos gigantescos si ubicamos que el ámbito de acción de este tipo de proyectos se daba en las comunidades analfabetas o semianalfabetas para las que había que crear técnicas y dinámicas adecuadas para entender la realidad a través del aprendizaje colectivo entre el intelectual y las comunidades locales.⁷

Estas expresiones sociales, por lo general, desarrollan proyectos educativos centrados en la concientización, producción cooperativa, comunicación y cultura, comunidades de base, etc. Sus objetivos son, por lo general, la concientización y el desarrollo de acciones de autoayuda, reivindicativas o de gestión ante las dependencias gubernamentales. Todas estas pequeñas acciones van acompañadas por un fuerte cuestionamiento de las estructuras económicas y sociales y por ende buscan cauces de actuación política a nivel local, regional o nacional. *El proceso educativo* da la pauta para las diversas formas de evaluación: de contexto, de insumos, de producto, de proceso, de conciencia, etc. (Bomer, 1987).

En un principio, los educadores populares estaban aglutinados en organizaciones sociales o instituciones eclesíásticas y no gubernamentales que tenían un radio de influencia reducido, eran un poco dispersas entre sí y con equipos de trabajo pequeños. Estas características les

⁷ Las técnicas de educación popular no deben de ser aplicadas automáticamente, sino dentro de una propuesta metodológica que determine el momento adecuado para utilizarlas. (Bustillos, 1987).

permitieron mayor eficacia en sus acciones con los grupos que acompañaban, pero les presentaban mayores exigencias de sistematización. Sin embargo, los esfuerzos de sistematización alcanzaron niveles insospechados para las instituciones académicas y gubernamentales. Los educadores populares comenzaron a desarrollar una concepción metodológica acorde con el tipo de actividades que estaban haciendo y aplicable a todo tipo de trabajo temático o de promoción social. La educación popular, como una modalidad de la educación no formal, comenzaba por definir el ámbito de su interés: establecer investigaciones de tipo participativo para la construcción de sujetos sociales capaces de llevar a cabo un proyecto de cambio social en la localidad con alianzas políticas regionales o nacionales.

Los educadores populares o promotores sociales, concebían su función como un *acompañamiento de los sujetos* y generalmente eran profesionistas ligados a las carreras de ciencia social. Se diferenciaban del extensionista (Freire, 1973) por ser acompañantes de procesos educativos. La praxis educativa consistía en la interacción entre los promotores y sujetos sociales con la realidad. A partir de la práctica y su confrontación con la teoría, el análisis coyuntural y estructural en las sociedades en las que se ubicaban las acciones educativas, se definían proyectos de cambio social. Un proceso educativo requería que poco a poco el sujeto social prescindiera de los promotores o educadores populares. Algunos proyectos desarrollaron habilidades productivas en los sujetos sociales con el objetivo de la autogestión y autofinanciamiento (Guzmán, 1994).

El descubrimiento de la cultura popular lleva al educador a desentrañar las intenciones de la cultura dominante, determina los componentes de resistencia y los mecanismos alternativos de las culturas subalternas. Las fases de la sistematización reconocen su origen en la teoría marxista del conocimiento, en la cual, la realidad se aprehende por medio de la percepción y a través de los sentidos; la información recabada se analiza, asocia y sintetiza en la mente de los individuos y lleva a éstos a determinar nuevos cauces de actuación que modifiquen la realidad analizada (Jara, 1990). El método de sistematización de la práctica debe ser dialéctico, y debe contemplar la acción-reflexión-acción, como una de sus premisas fundamentales reconstruir la realidad, analizarla, interpretarla, conceptualizarla, hacer generalizaciones y conclusiones y generar propuestas alternativas para llevarlas a la práctica (Gagneten, 1985).

La concepción metodológica dialéctica se desarrolló bajo el supuesto de que la investigación participativa era el punto de partida para establecer proyectos de educación popular. Pero la investigación participativa no era suficiente, se requiere de un paso intermedio entre la definición de propuestas emanadas de la investigación y la planeación de acciones. Este paso intermedio se reconoció como un paso dialécticamente intermitente en los procesos. Una especie de "alto en el camino" para analizar las concepciones, el contexto y la práctica de los involucrados en los procesos: el autodiagnóstico. Este permite que los participantes en un proceso organizativo, educativo, investigativo o comunicativo analicen la realidad en su totalidad y determinen el nivel de coherencia e incoherencia entre la práctica concreta que se está desarrollando, los objetivos que se persiguen (concepción), y las condiciones en que se lleva adelante (contexto, coyuntura).

Por consiguiente, el primer presupuesto metodológico de la educación popular *es partir de la práctica y de la realidad*. El segundo momento, se refiere al proceso de *definición teórica*. La formulación de un proyecto de cambio social que incluya elementos comunicativos, organizativos y formativos constituye la etapa de teorización. Implica sistematizar el conocimiento adquirido por la experiencia y por la realidad y "conocer el papel de la teoría en nuestra práctica".

Pero es necesario que dentro del proceso se reflexione sobre la instrumentación pedagógica, métodos y técnicas de acompañamiento y acción. La educación popular pugna por la definición, apropiación y resignificación de los contenidos por parte de los sujetos populares una vez que éstos entran en un proceso educativo. Las formas concretas de transferencia, siendo fieles a los principios del modelo de educación liberadora, son motivo de profundización metodológica. Los sujetos y los acompañantes utilizan métodos y técnicas que ponen énfasis en procesos horizontales, de diálogo, de autogestión y de comunicación, alternativos a los utilizados por la cultura dominante. La etapa de *profundización* es fundamental, pues sin ella perdería sentido toda acción educativa y la concepción metodológica perdería carácter dialéctico y liberador, volviendo al esquema tradicional del emisor poseedor de conocimiento y el receptor pasivo desprovisto de él.

Los instrumentos metodológicos y la apropiación de éstos por parte de los sujetos populares requieren de su uso cotidiano, de la generación de nuevas pautas culturales sobre la base

de la transformación del mundo que les rodea. *Volver a la práctica* renovada por este proceso de aprendizaje, es el elemento esencial para abrir el ciclo metodológico.

Partir de la práctica, teorizar, profundizar, volver a la práctica tienen su correspondencia con "investigar, planificar, sistematizar y evaluar", o "reconstruir, pensar: interpretar y proponer" y "percibir, analizar, sintetizar y concluir". Todas manifestaciones de una misma lógica dialéctica. Es una especie de espiral donde llegan los momentos al mismo eje pero no al mismo lugar donde empezaron (IMDEC, 1992).

Por lo anterior, la educación popular se refiere al trabajo educativo que se realiza para y con los sectores populares, desde su práctica cotidiana, dirigida hacia su organización autónoma y capaz de generar proyectos propios; se trata de un instrumento pedagógico-político que se inserta en los movimientos sociales que buscan la emancipación. Entendiéndose ésta como la liberación de las condiciones materiales que actualmente privan en alimentación, vestido, vivienda, trabajo, servicios y recreación de las grandes mayorías; al igual que de las condiciones político-ideológicas que le restan a estas mayorías el poder de decisión en casi todos los ámbitos: medios y relaciones de producción y distribución de bienes, mecanismos sociales, económicos y políticos en general, papeles a desempeñar en la sociedad y en la familia.

Liberación que se refiere a las prácticas tanto individuales como colectivas que se encuentran en interacción.

La educación popular, con el aporte de la información, los conocimientos científicos necesarios, y la reflexión sistemática de las prácticas cotidianas de los sectores populares, complementa lo que el pueblo aprende a través del trabajo político. Disciplina que lo lleva, así como a su cultura, a sus organizaciones propias y a sus líderes, de lo tradicional, no a lo moderno desde el punto de vista de las clases dominantes, sino a lo orgánico desde el punto de vista de los grupos sociales populares.

La educación popular es un lugar de búsqueda, tanto en lo que se refiere a sus métodos como a sus objetivos y a sus concepciones ideológico-políticas.

El proceso educativo se concibe como un lugar de enseñanza-aprendizaje-enseñanza para todos los involucrados. En general, los educadores populares comparten la convicción de que son necesarias tanto las acciones transformadoras como la reflexión sistemática para conocer y cambiar la realidad. Los conocimientos que se generan individual y colectivamente, y la información que se busca, se desprenden de las necesidades objetivas y subjetivas y de los intereses de los participantes. Así se va construyendo un conocimiento que está directamente relacionado con la realidad, donde la adquisición de nueva información, la socialización del saber científico existente y la generación de conocimientos nuevos van a la par de un proceso de transformación, que se origina a partir del conocimiento popular. A través de este quehacer sistemático se desmitifica la ideología dominante. Esta le confiere al sistema social cierta coherencia y una unidad relativa, penetrando en esferas individuales y colectivas de tal manera que los individuos se insertan en forma natural en actividades que hacen posible la reproducción del orden social vigente. Esto lo realizan sin darse cuenta, que forman parte de un aparato de dominio, ni de su propia explotación. "Para el individuo inscrito en ese sistema, la ideología es una experiencia vivida, una experiencia que vive sin conocer". Este fenómeno ocurre cuando los sujetos no internalizan su realidad, o bien cuando no toman distancia para lograr una visión objetiva de sus condiciones concretas.

Como se ha visto, el quehacer de la educación popular se fundamenta en una realidad de conflicto y desigualdad en la que están inmersos todos los seres humanos, que se manifiesta más allá de las relaciones sociales de producción, insertándose también en las de hombre-mujer, niño-adulto y hombre-naturaleza. Realidad que rebasa el terreno de lo económico, alcanzando todos los componentes de la vida social y cultural.

Esta desigualdad y este conflicto han puesto en crisis el orden social que los genera y actualmente atentan con mayor fuerza al sector popular de los países del "tercer mundo" — también México— que sufren más directamente la explotación y opresión que genera dicho orden, tanto en su interior como en sus interrelaciones.

No obstante estas consideraciones, algunos de los presupuestos sobre la educación popular han cambiado. Las clases populares tienen acceso a otras formas culturales y las clases dominantes tienen otras máscaras de opresión, pero la situación sigue siendo la misma: el desarrollo de una élite dominante cada vez más rica, y la existencia de culturas subalternas

en franco proceso de hibridización ante la modernidad. dentro de un sistema globalizado regido por las leyes del mercado y la competencia que vuelven más pobres a las mayorías en nuestros países.

Frente a esta nueva realidad, los presupuestos teóricos de la educación popular siguen siendo válidos y la propuesta de un modelo educativo liberador se ve enriquecida con estos nuevos movimiento temáticos y plurales de la población, donde el concepto de ciudadanía y democracia van configurando nuevos puntos de partida de las definiciones generales. Esto es debido a que los resortes internos de las clases dominantes, aunque con medios más sofisticados para ejercer la dominación, no han cambiado. La competencia y el mercado, el estrechamiento del tamaño de las elites y el agrandamiento de las distancias entre éstas y la masa social han dado como resultado la ambición desmedida de sus proyectos. La destrucción de pueblos indios y de selvas y bosques enteros, la degradación del ambiente en función de una concepción del mundo basada en la comodidad y el pragmatismo, y la utilización de todos los medios políticos a su alcance para sostener el estado actual del sistema neoliberal que les permite seguir acumulando riquezas, son las nuevas expresiones a las que se enfrentan los reclamos de las sociedades actuales. Del mismo modo, estos reclamos dejan de ser propios de las culturas subalternas y pasan a ser multiclasistas y pluriétnicas a nivel mundial. Por ello Paulo Freire reitera, veinticinco años después que las condiciones en las que escribió su *Pedagogía del Oprimido* siguen imperando en nuestra realidad contemporánea (Freire, 1993).⁸

En este contexto, las organizaciones no gubernamentales de segundo nivel (las capacitadoras de educadores populares), han desarrollado talleres de capacitación y formación metodológica y temática de acuerdo a las nuevas realidades. Estas unidades temáticas o formativas generalmente, tratan de llevar consigo la concepción metodológica dialéctica en la sistematización de los momentos que se trabajan en los talleres. Los talleres son concebidos como tales debido a que en ellos *se construye el conocimiento colectivamente* a partir de la realidad y se elaboran propuestas alternativas a la realidad existente.

Ante las nuevas expresiones de las luchas populares y ciudadanas, los desafíos de estas instituciones se presentan en las nuevas demandas temáticas y no en el problema de la

⁸ CASTRO Soto, Oscar. *Tesis, La Escuela Municipalista de Veracruz*. México, 1999. p. 24

'conciencia de clase'. Incluso, la concepción de "problematización" queda superada por considerarse inducida y rebasada en la demanda de los nuevos sujetos sociales.⁹ Sin embargo, las reivindicaciones de las necesidades locales y la importancia de la lucha social y política en un contexto regional, siguen vigentes. La premisa de la concientización dio paso al 'pensar globalmente y actuar localmente' que abarca todo tipo de demandas frente a una sociedad globalizada con crecientes y agudos problemas locales.

2.2 El Trabajo Social en la acción educativa

El concepto de educación se encuentra muy ligado al concepto de formación y al concepto de aprender. El concepto de capacitación está igualmente ligado al de formación, pero más reservado al aprendizaje de habilidades de carácter manual o técnico. Detrás de estos términos hay uno que les da sustento: **el concepto de aprendizaje**.

Cuando digo que una persona "aprende", quiero señalar que existe algo que permanece en ella más allá de la experiencia en la cual aprendió. Nosotros aprendemos efectivamente cuando podemos actuar sin recurrir a la fuente en la cual aprendimos. Se trata de una calificación que el individuo ha incorporado a su ser y que influye en su manera de actuar, independientemente del momento en el cual adquirió la nueva calificación.

Sin lugar a dudas, esos momentos en los cuales los individuos aprenden algo, constituyen una experiencia, una particular manera de interactuar con el mundo, con la naturaleza, con los demás hombres y consigo mismos, que va a tener consecuencias posteriores a dicha experiencia. A partir de esto, *podemos definir un aprendizaje como aquella modificación de las formas de comprender y de actuar de un individuo que va a influir en la manera como*

⁹ Una de las opciones metodológicas que se consideraron como profundamente educativas dentro de la educación popular, se refería al concepto de *problematización*. Este es entendido como la posibilidad que tiene un educador popular de cuestionar a los sujetos a través de la definición de un problema, para que lleguen a la conclusión que el educador definió de antemano.

éste se inserte en su medio social. No se refiere, por lo tanto, sólo a la modificación de conductas, sino que involucra el conjunto de formas de comprender y de actuar.

Aprender, en este sentido "amplio", significa entonces modificación y desarrollo de los individuos en aquellos aspectos que van a influir en el enfrentamiento de una nueva situación por el mismo individuo. Aprender es acumular experiencias de tal manera que permita poder actuar sobre la base de experiencias anteriores y así proyectarse hacia adelante.

Con esto quiero señalar que esa experiencia se queda y marca en cierto sentido al individuo en su accionar futuro. De igual forma, el concepto de formación está apuntando que la persona se prepara para actuar, pensar, etc. La formación del individuo, nuevamente se refiere a lo que permanece, a lo que sirve para futuro. Esto es lo educativo en un sentido amplio. Educación, en el sentido común se emplea como sinónimo de aprender y se utiliza en forma correcta. Es común escuchar que "toda experiencia educa para bien o para mal".

En el lenguaje común el concepto de educación lo utilizamos tanto para denominar actividades que se dicen educativas como también para actividades que sin reconocerse como tales, tienen consecuencias educativas. En estos términos llegamos fácilmente a la conclusión que toda actividad humana es educativa. Ahora bien, la actividad que se denomina educativa se distingue porque, además, tiene como objetivo principal educar. Toda experiencia educa, pero no todas las experiencias tienen como objetivo educar.

"La educación no moldea al hombre en abstracto sino dentro y para una determinada sociedad, los fines educativos de la sociedad no se pueden comprender en forma

adecuada mientras estén separados de las situaciones a que en cada edad se ha de hacer frente y del orden social para el cual se conciben.

Estos fines educativos y su contexto social se transmiten a la nueva generación junto con las técnicas dominantes. A su vez las técnicas educativas no se desarrollan jamás en forma aislada, sino siempre como una parte del desarrollo general de las "técnicas sociales". Por eso, sólo puede entenderse adecuadamente la educación si la consideramos como una de las técnicas para influir en la conducta humana y como un medio de control social. La más ligera variación en estas técnicas y controles de carácter más general se refleja en la educación en su estricto sentido tal como ésta se lleva a cabo entre los muros de la escuela.

Mientras más consideremos a la educación desde el punto de vista de nuestra reciente experiencia, como uno de los muchos modos de influir en la conducta humana, más evidente se hace que aún la técnica educativa más eficaz está condenada al fracaso a menos que se le ponga en relación con las restantes formas del control social.

Ningún sistema educativo es capaz de mantener en la nueva generación la estabilidad efectiva y la integridad mental, a menos que esté unida en una estrategia común con las influencias sociales que actúan fuera de la escuela. Sólo mediante la cooperación con ellas. Y en nuestros días de modo especial, es posible poner freno a las influencias sociales que, de otra suerte, desorganizan la vida de la comunidad. Con esta posición los educadores de la era liberal, para quienes el único propósito digno de la educación consistía en el desarrollo de una personalidad independiente, creyeron haber salvado la autonomía de la personalidad al olvidar el análisis de la situación social en que el hombre tiene que actuar y sobrevivir.

Hoy sabemos que la ceguera para lo social lejos de ser una virtud es más bien un modo caduco de mirar a la realidad...¹⁰

Por lo anterior, la educación es una actividad intencionalmente educativa, partiendo del concepto de aprendizaje, podemos abordar lo que denomino en sentido estricto lo educativo como una disciplina de la ciencia y de la técnica. La raíz de la distinción reside en el carácter intencional de las actividades propiamente educativas. Por intencionalidad me estoy refiriendo al carácter voluntario, al actuar con objetivos, con metas en forma consciente y deliberada que tienen las acciones que se denominan como propiamente educativas.

Por ejemplo, cuando se habla de sistema escolar, o sistema educativo nacional me refiero específicamente a una institucionalización de prácticas de aprendizaje donde tanto los profesores y directivos como los alumnos y padres saben que ahí se va a aprender.

En términos generales, la educación formal en la que encontramos las actividades escolares que forman parte de un sistema educativo; junto a la extraescolar son las actividades sin grados muy tijos y al margen de los sistemas escolares o nacionales y por último la educación informal que son las actividades puntuales, sin mayor progresión y que se desarrollan como actividades en cualquier ámbito de la vida cotidiana. Estas actividades intencionalmente persiguen un fin educativo y es el que se denomina como campo educativo.

En este aspecto quisiera remarcar que dentro de uno de los campos profesionales de Trabajo Social se encuentra el de educación y enseñanza (educativo), en el cual generalmente los trabajadores sociales se integran en equipos interdisciplinarios de carácter

¹⁰ DE IBARROLA Nicolín, María. *Las Dimensiones Sociales de la Educación. Antología*. Ed. E. caballito. México, 1985. p. 61

socio-pedagógico. Ezequiel Ander-Egg lo menciona como "funciones-puente" entre el niño, la familia, la escuela y la comunidad dentro de actividades que interrelacionan estos medios y como apoyo a cada uno en particular. Las actuaciones que básicamente desarrollan y en las que se suelen integrar los trabajadores sociales, consisten en establecer y fortalecer las relaciones entre la escuela y los padres, y para integrar en la escuela a los niños con problemas de adaptación a la vida escolar. Se pueden mencionar entre otros los servicios educativos en que participan los trabajadores sociales:

- Orientación profesional y vocacional.
- Grupos de estudio.
- Actividades extraescolares.
- Formación y escuela para padres.
- Tratamiento familiar y grupal.
- Información de recursos educativos.
- Becas y servicios similares.
- Residencias estudiantiles.
- Educación familiar.
- Alfabetización.
- Tratamiento del absentismo escolar.
- Preparación para la escolarización
- Educación compensatoria

La modificación de la forma de comprender el actuar del profesional de Trabajo Social (sin encasillarlo solamente en una parte de la intervención del campo educativo), va más allá, al integrarse en actividades en las que reúne a sectores con conciencia y voluntad de aprender, de modificar sus formas de comprender y de actuar, de desarrollar aptitudes, de cambiar actitudes, de adquirir una nueva información, etc. El Trabajo Social se incluye en

este campo en la medida que se plantea dentro de su accionar lo educativo, principalmente cuando asume el profesional de Trabajo Social su papel de educador frente a grupos que se reúnen explícitamente para aprender juntos y desde su práctica cotidiana.

Profundizar en este terreno de cambio en la profesión dentro de un accionar educativo es lo que deseo señalar a lo largo de este proceso, en el cual se reconoce que el comportamiento del individuo depende de sus posibilidades de acción, así como de la comprensión que tenga del medio en que se proponga actuar. En otras palabras, quisiera subrayar que las formas de comprender no sólo son de comprender sino también de actuar, como una síntesis entre teoría y práctica, de pensamiento y acción. Esta conjugación la denominaré "**saber**".

El concepto saber, *apunta entonces a una capacidad de los individuos de asumir su situación en forma autónoma, en la posibilidad de poder elaborar respuestas transformadoras, o al menos nuevas, frente a recientes situaciones.* El saber se especifica en todas las dimensiones de un accionar social. Saber pensar, saber trabajar, saber producir, saber crear, saber conocer, saber sentir, etc. En este sentido saber es sinónimo de **capacidad**.

El saber, si bien es materia de una adquisición individual, constituye un bien social. Es decir, existe una acumulación, un patrimonio de saber relativamente sistematizados, tales como la ciencia, la técnica, etc. Estos saberes representan un fruto colectivo, un conjunto de experiencias a lo largo de la historia de la humanidad, que vienen a enriquecer lo que podría ser la exclusiva experiencia personal. En otras palabras este patrimonio puede ser incorporado a la experiencia personal que se torna indispensable para el actuar de todo individuo. De la misma manera como se produce la apropiación desigual del producto social, se puede sostener que se produce la distribución del saber acumulado por la

sociedad. La educación, especialmente la educación formal, tiene por objeto materializar la distribución desigual del conocimiento, del saber.

En esta distribución del saber socialmente generado y apropiado se producen fenómenos tales como el "saber hacer" para ciertos sectores sociales y el "saber pensar" para otros; el "saber obedecer" para unos y el "saber mandar" para otros; el "saber crear" para unos, el "saber producir" para otros; etc. En esta distribución hay una lógica que organiza lo que se entrega a unos y lo que se entrega a otros, en el marco general de la lógica de la denominación y de la explotación.

Históricamente, el Trabajo Social está vinculado a las resultantes de una condición antidemocrática del sistema capitalista y agudizados en el proyecto neoliberal que los países latinoamericanos viven día con día.

"La niñez abandonada, el desempleo, la pobreza, la mendicidad, etc., han existido y motivado la asistencia, pero también la organización y la lucha en la que ubicamos la fuerza superadora de condiciones. Es en el análisis de estas búsquedas y salidas, que encontramos elementos comunes, pero también de constante metamorfosis para enfrentar las cada vez más modernas y sofisticadas formas de dominación"¹¹

Lo importante para la profesión es el esfuerzo por diferenciar en la acción profesional los elementos democráticos que esta práctica contiene, del interés predominante del "sistema capitalista por cooptar la profesión". Esta diferencia parte por comprender, y afirmar la vocación ciudadana y la aspiración humana de justicia, igualdad, fraternidad y libertad;

¹¹ ROTTIER, Norma. *Propuestas sobre democracia y Trabajo Social*. Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS). Lima, Perú 1985.

contenido subjetivo de la democracia como lo menciona Agnes Heller,¹² pero asumida de manera personal y colectiva por los sujetos sociales con los que trabajo y que buscan objetivizar el hecho democrático y profundizarlo.

Fomentar la cultura de la democracia desde el accionar cotidiano del trabajador social permite pensar que es posible caminar dentro de una propuesta común a partir de motivaciones y necesidades de cada realidad en la que intervenimos, también es posible integrarnos desde la propuesta de la educación popular, manteniendo los aportes específicos de la profesión para mantener como tarea la democratización del conocimiento, la recuperación del saber, la solidaridad, la participación, impulsadas con el apoyo de procesos de investigación-acción.

Todas estas tareas son parte constituyente de una cultura de la democracia y la participación popular y en esto Trabajo Social tiene un espacio profesional ganado que permite devolver a los sujetos con los que se relaciona su propia experiencia, pero formulada didáctica y pedagógicamente, esto es:

'Organizada, estructurada, problematizada, de modo que ellos pueden verla en una perspectiva crítica, interpretarla, analizarla, discutirla y establecer las causas condicionantes de la situación que están viviendo y que han aprehendido e interpretado sobre la base de sus manifestaciones, sin percibir sus raíces y sus causas.'¹³

Aproximarnos a la dimensión educativa de la práctica social de las clases populares, es acercarnos a ser partícipes de su experiencia, de su vivencia, de su tensión, de su conflicto y

¹² HELLER, Agnes. *Para cambiar la vida*. Ed. Crítica. Barcelona, España. 1981

¹³ LÓPEZ Soria, José Ignacio. *El socialismo como radicalización de la democracia*. Entrevista. Revista socialismo y participación No. 20. CEDEP, Lima, Perú 1982.

de su esperanza. Es intentar articularnos con su proceso educativo, que siendo contradictorio y en conflicto con el sistema dominante, nos lleva a un cuestionamiento radical de nuestra cosmovisión y de la experiencia de los hechos sociales y sus relaciones, respecto de los cuales creíamos tener una clara concepción y definición.

Trataré de dar respuesta a estos cuestionamientos desde las dimensiones de la Educación Popular que como lo vimos en el apartado anterior (2.1), se considera una práctica educativa transformadora y que plantea al igual que Trabajo Social variados y múltiples retos en su propio ejercicio profesional:

- La educación popular tiene una dimensión de clase, porque está comprometida con la construcción de la misma.
- La educación popular tiene una dimensión histórica, al proponerse acumular la experiencia en la formación del sujeto.
- La educación popular tiene una dimensión popular, articulada al propósito de transformar la sociedad.
- La educación popular tiene una dimensión política, en apoyo a la formación de sujetos para que sean protagonistas del cambio en su entorno social.

Estas dimensiones, orientan a la profesión para que asuma un papel promotor y facilitador de procesos en relación con su acción educativa, particularmente de aquellas vinculadas a la construcción de nuevas alternativas en el ejercicio profesional y a un mayor acercamiento a la vida cotidiana de los sectores populares de nuestra sociedad, que superen los niveles genéricos de conocimiento de la realidad y que se proponga una tarea de promoción integral junto a ellos, atendiendo requerimientos metodológicos y teóricos imprescindibles a la instancia profesional y al hecho educativo.

La aproximación social a la realidad en que vivimos nos demuestra la dimensión conflictiva de toda realidad; la necesidad de la construcción del sujeto social en la comprensión de la diversidad humana y en las múltiples experiencias y vivencias de los sectores populares.

Considero que, en la educación popular contamos con una herramienta para vincular la práctica profesional a un proceso social. La pedagogía popular no es sólo expresión de cómo trabajar una metodología de grupo en particular, sino también, es recuperación de lo que ese grupo nos dice; a través de la cual hay una entrega y una devolución, que hace comprensible por qué la educación popular se entiende como actitud de diálogo, de quien escucha, aprende, enseña y habla.

El quehacer pedagógico en la educación popular tensiona al Trabajador Social en cuanto a producir con el grupo una valoración de su experiencia, un reconocimiento a su cultura, provocándose una relación de aprendizaje continuo, en el que nosotros no hemos agotado el conocimiento, en el que ellos requieren explicitar su conocimiento, decir su palabra e integrar una concepción más articulada del mundo en que vivimos; donde el **conocimiento** no es sólo **pensar**, sino también es **hacer y sentir**.

La tensión también se da entre la teoría y la práctica, que como unidad contradictoria, nos absorbe en uno u otro sentido y respecto de ellas conviene precisar que la práctica no es sub-teoría, ni tampoco se puede prescindir de la teoría en la práctica. Hay que pensar la práctica para mejorarla teóricamente; sin olvidar que la teoría deja de tener cualquier repercusión sino hay práctica que la motive (Paulo Freire).¹⁴

¹⁴ FREIRE, Paulo. *Exposición*. Presidente del Consejo de Educación de Adultos en América Latina, en el Centro Cultural San Martín de Buenos Aires, Argentina. Reproducida en la revista "Tarea". Lima, Perú 1985.

La educación popular como proceso pedagógico se hace **desde abajo**, en el sentido de recoger y analizar aquel problema, necesidad o aspiración que aparece como más importante en la vida de un grupo.

Reconocer cómo la viven ellos, cómo lo explican y cómo se proponen atenderlo, significa no oponer el poder atribuido a nuestro conocimiento frente al saber popular.

En las experiencias populares donde el pueblo **aprende** a ser solidario, a ser autogestor de servicios, a ser democrático, etc., no es que lo aprenda en el sentido literal del término, sino que alcanza las condiciones de fuerza social que le permiten **asumir ese saber**.

Finalmente, me interesa destacar la realización del Trabajo Social en vínculo con la educación popular, ligada a la vida, a la experiencia más integral del pueblo. Las experiencias locales en las cuales participo tienen su valor en la comprensión de los que es el proceso social incorporando las múltiples determinaciones de la sociedad a nivel global, en su realización concreta. Esta proyección del Trabajo Social en vínculo con la educación popular, me estimula profesionalmente a aprender a pensar y actuar en función de la sociedad en su conjunto.

Considero los aspectos enunciados de la relación del Trabajo Social con los procesos de educación popular que vive y hace el pueblo, se va perfilando el papel del trabajador social, no ya como quien desencadena procesos, sino como un actor que interviene en la realidad, que se involucra personalmente reconociendo su postura y su influencia y que pone sus conocimientos al servicio de la sociedad.

Dentro de estos nuevos desafíos temáticos de la concepción metodológica dialéctica se encuentra el tema del municipalismo. Ante el reconocimiento de la importancia de la solución de problemas locales frente a la globalización, se hace necesario voltear hacia la unidad territorial político-administrativa, donde se vive, padecen y resuelven prácticamente todos los problemas del ser humano, *el municipio*.

2.3 El municipalismo como estrategia educativa.

El mundo, es un mundo de municipios, en ellos se establecen y resuelven las necesidades primarias de la población, las necesidades colectivas de las regiones y de los espacios urbanos, rurales e indígenas en todos los ámbitos del ser humano. Los reclamos de descentralización en los Estados nacionales responden a la posibilidad de que los vecinos de un territorio administren, generen y distribuyan sus recursos de acuerdo a sus necesidades inmediatas. Los reclamos democráticos de nuestras sociedades contemporáneas requieren de una revisión profunda de los sistemas administrativos de las naciones pues lo ciudadanos reclaman mayor participación en la toma de decisiones para la solución de sus problemas.

La creciente participación de la sociedad civil en la vida pública se manifiesta en diversas formas de preocupación y ocupación de los problemas locales como la corrupción desmedida, la imposibilidad del control de las grandes elites políticas y las burocracias estatales. El marcado crecimiento de las empresas transnacionales que se instalan en territorios determinados ahogando las pequeñas empresas familiares o artesanales para transformar a sus habitantes en empleados de grandes corporaciones, han generado

diversos tipos de reclamos sociales y la necesidad de mirar hacia la vida local como una manera de recuperar lo que se está perdiendo con la globalización (Allende, 1996).¹⁵

La noción del ciudadano a nivel mundial es capitalizada por el libre mercado para beneficio de las grandes corporaciones, pero en detrimento de la vida local. Este reconocimiento de la igualdad de derechos lleva consigo el respeto a las diferencias y costumbres locales: volver a pensar en las demandas concretas de satisfacción de necesidades básicas de la población, nos conduce irremediabilmente al municipio

El municipio es considerado la unidad político-administrativa de las naciones donde se desarrolla la vida de sus ciudadanos. Éste está compuesto, en su definición legal, por un territorio o jurisdicción, un poder político formal o ayuntamiento que administra los bienes y regula la vida de los individuos en su territorio y una población que no es menor de una cantidad establecida por la legislación en cuestión. Sin embargo, el municipio es algo más que eso, además de territorio es una fuente de recursos naturales enclavados en él, es la comunidad en el amplio sentido de la palabra, con sus necesidades, su historia, sus tradiciones, su identidad colectiva y sus formas específicas de concebir el gobierno comunitario y de establecer sus relaciones de poder. Estas relaciones de poder incluyen obviamente, las relaciones económicas, comerciales y políticas que no necesariamente son propias de la población original del municipio. Voltar la cara hacia las necesidades locales en medio de la globalización es volverse hacia una realidad compleja, pero más concreta que las grandes realidades nacionales. Es volver la cara hacia los ciudadanos, la naturaleza y las relaciones de poder (Cesem, 1993).

¹⁵ ALLENDE, José. *Los municipios y el desarrollo sostenible. ponencia.* III Encuentro Iberoamericano de Municipalistas. Cuernavaca, México 1996.

El municipalismo, es una corriente cultural mundial que vuelve la cara hacia las necesidades locales de los individuos y las colectividades. No es una corriente nueva, ya en la historia se han dado manifestaciones relevantes de este fenómeno. así todas las revoluciones han surgido de las necesidades concretas insatisfechas de las colectividades o de amplios sectores de la población nacional. Pero como tal, el municipalismo parte del reconocimiento de que vivimos en un mundo de municipios, de que estos deberían ser más valorados en los Estados nacionales debido que es el ámbito político administrativo más cercano a los vecinos de una localidad, el encargado de resolver los problemas de servicios públicos, agua, drenaje, electrificación, medio ambiente, registros y memoria colectiva, etc.

El municipalismo como corriente cultural centra la importancia del municipio como un factor de desarrollo sostenible de las sociedades modernas, entendido éste como un mecanismo de participación colectiva para la solución de los problemas sin dañar el medio ambiente y con el menor costo posible.

En cuanto tal, se diferencia de la administración municipal en que ésta designa las actividades de las autoridades locales y la burocracia municipal en el desempeño de sus funciones dentro de un marco legal y bajo los principios de eficiencia y eficacia para la prestación de servicios públicos y solución de los problemas locales.

El establecimiento de esta diferencia es fundamental para la definición de la **estrategia de educación municipalista** y su diferencia con los programas de capacitación administrativa emprendidos por consultorías, instituciones académicas y dependencias oficiales de los estados o de la federación. Estos están dirigidos a áreas específicas de los gobiernos municipales para el mejoramiento de sus sistemas administrativos internos y el establecimiento de políticas municipales adecuadas para la solución de problemas que

demanda la sociedad. La entrega de bienes de un ayuntamiento a otro en el cambio de poderes, la elaboración de planes de ingresos, la optimización de los recursos de la hacienda municipal, el manejo de programas estatales con recursos de la federación, el llenado de formatos requeridos por los poderes legislativos, etc. son temas abordados por diversos programas de capacitación desde la óptica de la especialización de las funciones de cada funcionario municipal, para el desenvolvimiento eficiente de sus actividades y el aprendizaje colectivo de habilidades. En este sentido las concibo como **actividades de capacitación**.

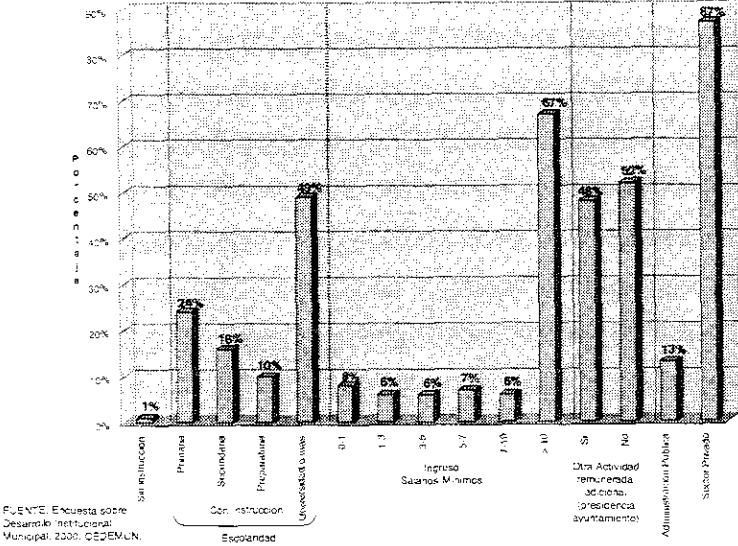
La educación popular municipalista, en cambio, trata de abordar todas estas temáticas en el contexto de la vida del municipio y de la satisfacción de todo tipo de necesidades de la población. Pone especial énfasis en la relación existente entre el gobierno municipal, los ciudadanos y las necesidades de la población, la naturaleza y el cuidado del medio ambiente. Parte de la necesidad de establecer formas, concepciones y prácticas del poder local diferentes a las desarrolladas basadas en la opresión y la corrupción. Una concepción pedagógica de la construcción democrática del poder (Pontual)¹⁵ que priorice la participación social en el ejercicio de gobierno e incorpore una dimensión ética en los procedimientos implementados por las autoridades, es parte de la educación popular municipalista.

Los destinatarios de la capacitación municipal son las autoridades y funcionarios municipales, los de la educación popular municipalista son las autoridades y funcionarios municipales, pero también los ciudadanos, las organizaciones comunitarias y movimientos sociales locales interesados en la construcción de una cultura política más democrática, y con objetivos sociales más claros en el horizonte de las necesidades de participación para la solución de sus problemas y regulación de la vida

¹⁵ PONTUAL, Pedro. *Construyendo una pedagogía democrática del poder*. Antología de Participación Ciudadana, CESEM, México 1995.

municipal. Las autoridades, dentro de este contexto, son pieza fundamental, son los administradores de los recursos, los promotores de las políticas públicas y los potencializadores de las necesidades de los vecinos. En este sentido, desde el CESEM se considera importante la capacitación a las autoridades, ya que la mayoría de ellos llegan a sus cargos sin preparación o sin conocimiento de lo que requiere la administración técnico-política del municipio. Como se puede observar en la siguiente gráfica.

PERFIL DEL PRESIDENTE MUNICIPAL POR CATEGORIAS



Es entonces la educación popular municipalista un proceso de formación y acompañamiento a autoridades, funcionarios municipales y ciudadanos, orientados al conocimiento de la administración municipal, la elaboración de políticas sociales y el establecimiento de acciones orientadas a la solución de las necesidades de la población desde una perspectiva sustentable. La educación popular municipalista reconoce las demandas de los sectores populares, la realidad de opresión en que viven grandes sectores de la población y la

necesidad de avanzar hacia el establecimiento de relaciones de poder más horizontales y éticamente provistas. La idea de la transformación socioeconómica sigue presente, pero incorpora elementos éticos de ejercicio de gobierno y de la relación de éste con las demandas de la ciudadanía.

El municipalismo incorpora a la educación popular las categorías de poder y cultura política. La educación popular municipalista las incorpora como parte medular de sus reflexiones, debido a la imperiosa necesidad de redefinir su papel en los procesos populares. El proceso de gobierno de un ayuntamiento democrático puede ser definido también como un proceso popular en la medida en que haya sido electo y represente los intereses de la población municipal.

En el aspecto formativo, la importancia de que la población conozca que es su municipio y como se integra en relación con su entorno y en la articulación con el gobierno municipal genera poder de conocimiento.

Max Weber definió el poder como:

"la probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en posición de hacer su propia voluntad, a pesar de las resistencias, o de que no exista base para tal eventualidad"
(Weber, 1990).¹⁷

Michel Foucault define el poder como formas de pensamiento necesarias, inconscientes y anónimas, es decir:

¹⁷ WEBER, Max. *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, 13ª. Edición. México, 1990.

...No es algo dividido entre los que lo poseen y los que no lo poseen, los que lo detentan exclusivamente y los que lo soportan. El poder tiene que ser analizado como algo que circula o más bien como algo que no funciona sino en cadena. No está nunca localizado aquí o allí; no está nunca en manos de algunos, no es un atributo como la riqueza o algún bien. El poder funciona, se ejercita a través de una organización reticular. Y en sus redes no sólo circulan los individuos, sino que además están siempre en situación de sufrir o ejercitar ese poder, no son nunca el blanco inerte o consistente del poder, ni son siempre los elementos de conexión. En otros términos, el poder transita transversalmente, no está quieto en los individuos (Foucault).¹⁸

El poder se asienta sobre la vida cotidiana de los individuos y se moldea a través de los gestos, los cuerpos, las actitudes, los discursos, el aprendizaje. El poder es una relación donde se pueden ubicar diferenciales de ejercicio de la propia voluntad.

El poder formal dentro de la teoría jurídica clásica, se basa en la visión contractual y se lo explica en torno del concepto de soberanía, un bien transferible por medio de un acto jurídico, como las elecciones.

La concepción de poder centrado no solo en quien lo ejerce formal o económicamente, sino en quien lo asigna, lo reproduce o lo padece, nos ayuda a explicar los efectos que éste tiene en la cultura política.

Siguiendo a Gramsci, la cultura no es otra cosa que la visión del mundo y de la historia que tienen los grupos humanos y los individuos, es decir, es todo lo social en el ámbito de las concepciones y las ideologías (Gramsci, 1975). Por otro lado, se entiende la política como el

¹⁸ FOUCAULT, Michel. *Microfísica del poder*. La piqueta. Tercera edición. México, 1992.

ejercicio de la toma de decisiones orientadas al beneficio personal o colectivo. Así entonces cultura política es la concepción del mundo y de la historia vista a través de la toma de decisiones para beneficio personal o colectivo en el ámbito de lo público.

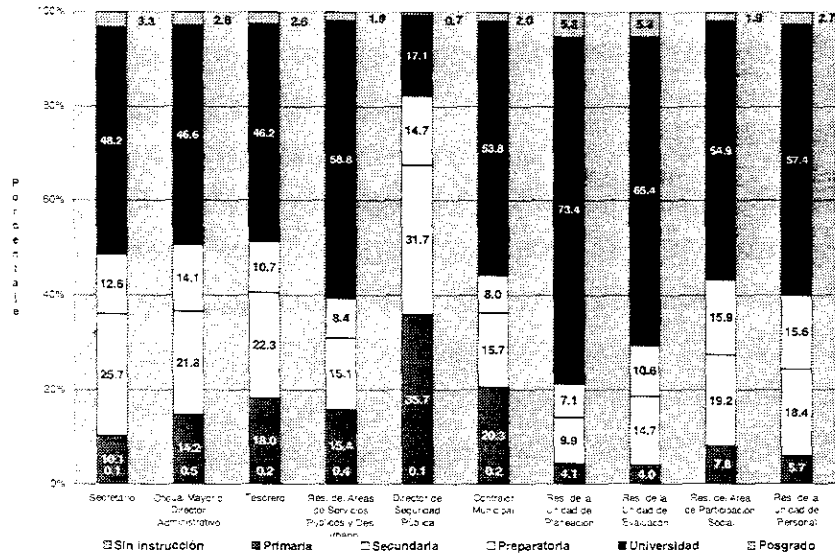
La cultura política y el poder local, son entendidos ambos como un conjunto de interacciones simbólicas, pero de ejercicios diferenciados con respecto de quien mantiene una posición dominante en el ejercicio de poder y determina una particular cultura política en un espacio territorial determinado. Por ello, podemos hablar de culturas políticas específicas de acuerdo al lugar, las formas y manifestaciones que tiene el ejercicio del poder en el universo de interacciones simbólicas.

En un análisis de la cultura política mexicana desde los que detentan el poder político formal, las manifestaciones de su conformación tienen sus orígenes históricos, ideológicos y simbólicos en la formación del Estado mexicano posrevolucionario. Esta conformación de la cultura política fue configurando una serie de dimensiones cognoscitivas, afectivas, evaluativas y utópicas en las interacciones sociales y políticas del México post revolucionario. La formación de los gobernantes a través de la burocracia estatal, los lazos familiares y el sistema de partido casi único predominante durante más de siete décadas, configuró una manera específica de socialización política y ejercicio del poder de los políticos mexicanos y su consecuente aceptación, asimilación y estimulación de la población hacia ese particular ejercicio de gobierno.

La formación de los gobernantes mexicanos, no podía ser sino por efecto de los lazos familiares, del ambiente educativo liberal del sistema político mexicano de la primera mitad

del siglo XX (Camp, 1981)¹⁹. Y de manera reciente por la pertenencia a una camarilla política de la burocracia estatal. (Camp, 1983)²⁰. Que por consiguiente nunca se planteó o se cuestionó la capacidad y conocimiento profesional que deberían tener quienes aspiran a puestos públicos. Muestra de lo anterior se percibe en la siguiente gráfica, que relaciona los niveles de estudio y el cargo público.

ESCOLARIDAD DE LOS TITULARES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS



La construcción histórica de formas, concepciones y prácticas del ejercicio del poder en México fueron configurando universos simbólicos en los que interactuaban los gobernantes y la sociedad. Los fenómenos de la corrupción, la represión, el discurso velado, el lenguaje histórico, la asimilación y resignificación de ideas, la negociación, la concesión, la apropiación del lenguaje del enemigo, la legalidad y la ilegalidad, son algunas de las

¹⁹ CAMP Roderic, A. *La formación de un gobernante*. Fondo de Cultura Económica, México, 1981.

²⁰ CAMP Roderic, A. *Líderes políticos en México. Su educación y reclutamiento*. Fondo de Cultura Económica, México, 1983.

interacciones simbólicas con las que se relacionaron, y relacionan aún hoy, los gobernantes con los gobernados.

La cultura política mexicana expresa ante todo a un pueblo orgulloso y mutilado. Combina la cultura del poder, la simpatía ideológica y la tolerancia formal; mezcla de la concesión y el consumo, la legalidad y la soberanía, con estructuras de trampa, corrupción, componenda y represión, a las que se añaden las viejas y nuevas estructuras de marginación y las viejas y nuevas artes de la manipulación de la información” (González Casanova, 1981).²¹

La cultura política que se ha estado gestando a lo largo de siglo, ubica al poder en quien gobierna, en quien se inserta dentro de las *reglas del juego político* dominante. El gobierno y su partido oficial configuraron una cultura que ejerce el poder mediante el uso simbólico de estrategias que encubren el beneficio personal en la toma de decisiones. La perpetuación de esta prácticas permite la reproducción del sistema político y la consecuente concepción de que es la única forma de ejercer y acceder al poder político formal.

Esta cultura también es condescendiente con las expresiones regionales de poder que aceptan las mismas prácticas y se conciben como el primer escalón que hay que subir dentro de la larga escalera política del sistema. La concepción de la política como una carrera comienza a nivel local, es una concepción ascendente, asociativa y acumulativa del poder a través del dinero y la influencia. La *carrera política* empieza así en la burocracia primaria o en los cargos de elección popular de la vida municipal; posteriormente hay que pertenecer a un grupo y apegarse a él durante un tiempo considerable. Una vez que se hayan conseguido ascensos significativos en la burocracia estatal o partidaria, o cargos

²¹ GONZÁLEZ, Casanova. *La cultura política de México*. Nexos No. 45. México, 1981.

superiores de elección popular mediante la pertenencia a ese grupo, entonces se puede hacer un cambio de acuerdo a la conveniencia personal.

Los ascensos significativos están dados por mejoras económicas, mejores puestos que a menudo se asocian con mejores posibilidades de ejercicio de la corrupción y por un aumento de las relaciones políticas personales en profundidad y amplitud. Así como la posibilidad de ejercer más influencia y ofrecer mayores dádivas y favores que sean susceptibles de ser pagadas con lealtad en un futuro, cuando las circunstancias lo ameriten. Es una cultura centrada en el utilitarismo de las estructuras, de los grupos y lealtades, de los subalternos y los enemigos, todos para beneficio personal.

Con esta particular manifestación de la cultura nacen, crecen y se reproducen nuevos universos simbólicos que se incorporan en las relaciones de poder de manera diferente: la cultura política de los empresarios, del poder económico. Se finca en un sistema de competencias y lucha por la eliminación del contrario. Actúan a nivel regional y local e influyen en los primeros escaños de la "carrera" de los políticos, porque desarrollan relaciones de poder con sus superiores, a los que no les puede negar nada, porque fueron en la mayoría de los casos, los que los promovieron.

La formación de cacicazgos económicos a pequeña y gran escala son, regularmente el otro lado de la corrupción. Su crecimiento no es ascendente sino transversal, trata de atravesar los poderes formales mediante la expansión económica bajo las leyes del mercado, traspasando los territorios de la política formal.

Por supuesto, existen otras manifestaciones simbólicas diversas de la cultura política predominante, con expresiones distintas y minoritarias frente al aparato estatal. Estas se

han manifestado a través de la oposición a un régimen determinado, ya sea político o económico del ejercicio del poder. La cultura política dominante ha actuado con una particular audacia frente a este tipo de manifestaciones culturales diversas a la imperante. La represión, el autoritarismo y la apropiación de sus discursos y resignificación de sus construcciones simbólicas, son las características principales de estos mecanismos utilizados por la cultura política dominante.

La sociedad, o sectores de ella, tienen una cultura política acorde con la dominante, cuando exalta, propicia, alienta y consiente sus universos simbólicos. A nivel de la nación el análisis de los regímenes democráticos, las elecciones, los valores políticos, el partidismo, la alienación y la tolerancia son elementos de una cultura política global cuando se analiza la función reproductora del orden establecido por el Estado.

En México, el ejercicio del poder y la cultura política desarrollaron una concepción de estabilidad, cambio social y orden establecido, en donde toda acción política y acceso al poder formal tienen un cauce preestablecido, imposible de modificar y que garantiza renovación y cambios sociales. La imagen del Partido Revolucionario Institucional (PRI) y del gobierno durante tantas décadas se imprimió en la conciencia de la población en general y en la mayoría de los ciudadanos interesados en la política como la única vía para acceder al poder, para establecer los cambios que se vislumbraran necesarios y por lo tanto, para participar políticamente.

Otras vías y otros cauces fueron cuidadosamente satanizados, o ridiculizados por el *bien del país* pero respetando y tolerando las diferencias necesarias para la definición de una sociedad plural y democrática. Así, en el poder político formal local, es decir en los municipios, la vía de acceso a él era únicamente válida mediante las contiendas internas del

PRI y los descontentos encontraban cauces institucionales en las centrales obreras o campesinas, en la burocracia municipal o estatal o en el peor de los casos en los partidos de oposición, que nunca garantizaban el acceso al poder municipal. Y una vez en posesión del él habría que concertarse un pacto con el que representara el poder económico (el cacique) o ideológico (el sacerdote, el maestro o el doctor) que poseían, en muchas ocasiones, mayores influencias en la población.

El poder municipal siempre ha estado ligado a las manifestaciones de la cultura política dominante en la población, y ésta no siempre está determinada por el poder político formal, sino por el sistema de prebendas y exigencias del poder caciquil o el sistema de creencias históricas imperantes en la comunidad o por las posibilidades de manipulación que ejercen algunos de sus miembros, generalmente externos y no originarios del municipio, tales como los maestros, los sacerdotes o los doctores. Por eso, conquistar la presidencia municipal, es el primer escalón de la carrera política, quien logra subirlo, a través de la concertación, concesión y negociación, tiene la capacidad para seguir adelante, pues ahora se relacionará con otros muchos que lograron subir el primer escalón. Es algo así como la prueba de fuego de la mayoría de los políticos que no inician como profesionistas en una dependencia federal.

Todos estos juegos y manifestaciones de la política municipal fueron conformando las paradojas de la conciencia histórica de los individuos y colectividades. Por un lado, existe únicamente una forma de acceder y cambiar el estado actual de las cosas y esa manera es a través del universo simbólico de la cultura política dominante. Pero por otro lado, la población en general sufre y sabe que el estado actual de sus padecimientos se debe precisamente a una cultura política que tiene un particular estilo de hacer, concebir y manejar el interés público, y que comúnmente es equiparada con una cosa sucia.

Las poblaciones locales y regionales han ligado históricamente el poder local con el caciquismo, los excesos, el autoritarismo y la corrupción y pocas veces con la toma de decisiones para el beneficio colectivo. La gran mayoría de las veces, el poder caciquil logra sostener concepciones y prácticas de aparente beneficio social pero que están presentes con su intencionalidad original en la conciencia de los individuos. El cacicazgo y el clientelismo son siempre una relación de poder en la que predomina la negociación.

Los nuevos movimientos sociales y expresiones ciudadanas han ido configurando a través de estos últimos años un universo de significados y símbolos que se insertan en la dinámica de los cambios locales que impactan globalmente. Dentro de ese universo simbólico y de significados destacan la democracia, la ecología, los derechos humanos y políticos, la soberanía, la participación, el desarrollo sostenible, las políticas públicas, el derecho indígena y los gobiernos locales.

La educación popular municipalista, se nutre de todas estas manifestaciones sociales y trata de construir una pedagogía del poder local que contempla al conjunto de culturas políticas que se ponen en juego en las interacciones simbólicas de los sujetos regionales y su relación con el poder formal. Intenta que las autoridades municipales, como posibles constructoras de una nueva cultura política, y las organizaciones y movimientos sociales, civiles y comunitarios, establezcan mecanismos de influencia y participación en las políticas públicas para el mejoramiento de sus condiciones de vida a través de la participación social en todos los ámbitos donde ésta se pueda dar.

La relación *gobierno municipal-sociedad local* se encuentra mediada por el establecimiento de políticas públicas y las formas de participación social en la toma de decisiones esta

relación, tiene un impacto directo en la calidad de vida de la población. El desarrollo municipal puede ser medido por el grado de participación ciudadana en la solución de los problemas y en la satisfacción de las necesidades a nivel local, que sean traducidas en obras de beneficio colectivo, mediante una participación abierta, voluntaria y plural, que vaya configurando una *nueva cultura política*.

El municipalismo, como lo definí al inicio de este apartado, trata de romper con la cultura política tradicional y sentar las bases para un nuevo ejercicio de poder en los municipios a través de la capacitación y formación. Por ello considero una estrategia educativa y transformadora la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas (ENPROM) -capítulo tercero de este trabajo-, ya que es un proyecto de educación popular municipalista, impulsada por una asociación civil, en el que se inscriben objetivos de transformación social de las condiciones de vida de la población por medio de la creación de un espacio que permita la reflexión orientada a transformar la cultura política dominante mediante mecanismos y procedimientos de gobierno (administrativos y políticos), para establecer una relación articulada entre la población y el gobierno.

De esta posible relación, en términos más democráticos y transformadores, parte el proyecto de la **Escuela Nacional de Promotores Municipalistas (ENPROM)**, que en el siguiente capítulo se aborda.

3.1 Antecedentes de la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas (ENPROM)

En las organizaciones civiles que se han preocupado por la educación de adultos y el desarrollo de procesos organizativos, como es el caso del Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C., nos hemos planteado, como uno de los principales objetivos el contribuir a modificar la realidad de los grupos marginados y oprimidos, a través de desarrollar una concepción educativa basada en la "Educación Popular".

Unido a lo anterior estamos viviendo una revalorización de lo "local", y una expresión de ello es el municipalismo. Numerosos grupos sociales y ciudadanos han accedido al ayuntamiento como una alternativa para la solución de sus problemas, aun a costa de fuertes contradicciones con los gobiernos municipales anteriores.

Desde esta perspectiva es importante recuperar la propuesta de la educación popular, ya que los alcaldes y funcionarios municipales al ser concientes de la búsqueda de un cambio en su municipio, deben también serlo de lo que ese cambio significa en actitudes, acciones y procedimientos. Varios elementos ofrece la educación popular para lograrlo:

- Saber escuchar, a partir de las inquietudes y necesidades de la ciudadanía.
- Saber consensar y analizar junto con la ciudadanía las prioridades de solución.
- Saber decir, para crear mecanismos e instancias de decisión colectiva entre el ayuntamiento y la ciudadanía.
- Saber actuar, para procurar que las acciones de gobierno tiendan hacia la autogestión de la ciudadanía.

Como un requisito para que estas condiciones se cumplan, es importante que tanto la ciudadanía como el ayuntamiento compartan la mayor parte de información posible.

La participación, la comunicación y la información son elementos esenciales en un proceso de educación popular; si es que realmente se quiere generar una manera diferente de gobernar, la educación popular nos da estas orientaciones. Sin embargo, deben estar combinadas con los contenidos y motivos de nuestras acciones.

Cada una de las acciones emprendidas por los gobiernos municipales tiene una razón de ser compartida con la ciudadanía. Del mismo modo, en cada acción se presentan dificultades que tienen que ser comprendidas también por las autoridades y por los ciudadanos. Estas razones y/o dificultades pueden ser de tipo administrativo (cuando los gobiernos municipales no cuentan con recursos suficientes); operativo (cuando no cuentan con la infraestructura necesaria para ofrecer un servicio), o de relación política (cuando no hay buenas relaciones con parte de la población).

Es por esto que a las orientaciones de la educación popular es necesario agregar una perspectiva municipalista. Tener una perspectiva municipalista (Oscar Arturo Castro, coordinador del área de publicaciones, 1998), implica como lo hemos visto por lo menos tres elementos sustanciales del municipalismo:

- El fortalecimiento de instituciones de poder público municipal. En este caso del ayuntamiento y sus unidades administrativas, a través de la demanda de procesos de descentralización federal y modernización del aparato administrativo municipal, entre otros aspectos. Mayores competencias y recursos para los municipios deben reflejarse

en mejor infraestructura de gobierno, en profesionalismo y en acciones gubernamentales orientadas a la prestación de servicios públicos, obras de equipamiento, políticas sociales, etcétera, para la población municipal.

- La articulación de las acciones gubernamentales con los intereses ciudadanos y de las acciones con las obligaciones gubernamentales. Puede ser entendido como un proceso de democratización de las acciones gubernamentales mediante la promoción de una ciudadanía más activa e interlocutora permanente del gobierno municipal que genere el establecimiento de programas y recursos de beneficio colectivo.
- El reconocimiento, la definición e implementación de planes, programas y acciones de desarrollo local. Es decir, reconocer en el desarrollo municipal un elemento articulador de las acciones gubernamentales y de la población. La referencia constante por la elevación de la calidad de vida de la población municipal, así como priorización de la solución a sus necesidades y la participación activa de la ciudadanía en las acciones de desarrollo, constituye un elemento fundamental del municipalismo.

Para el CESEM tener una perspectiva municipalista es ubicar estos tres elementos en nuestras acciones cotidianas, teniéndolas siempre como un horizonte de referencia. Tanto las autoridades como los ciudadanos tienen la tarea en esta nueva etapa de construcción de la vida municipalista de nuestro país, de generar mecanismos diferentes de relación entre el gobierno y la ciudadanía, sobre la base de una perspectiva municipalista y de una actitud educativa.

Por lo tanto, la educación popular municipalista es un proceso por medio del cual las autoridades y los ciudadanos buscan nuevas formas de relación, fundadas sobre la base de la participación, la comunicación, la información y la toma colectiva de decisiones incluyentes basadas en un proyecto de desarrollo sustentable.

Este proceso implica, para las autoridades municipales, acciones de doble alcance; es decir, aquellas que están orientadas hacia las relaciones que mantienen con otros niveles de gobierno (estatal y federal) en la lucha por la autonomía municipal, mejores condiciones de recursos y competencias; por otro lado, aquellas orientadas a la coordinación de acciones de desarrollo en sus propios territorios municipales, con la participación de la ciudadanía, el cuidado y optimización de recursos naturales y del medio ambiente.

El municipio constituye el marco operativo donde se recibe y se debe satisfacer el conjunto de los intereses y aspiraciones de los ciudadanos, en cuanto a condiciones de vida y relaciones de convivencia. El ayuntamiento en tanto representante de la comunidad vecinal municipal es el que debe y tiene la capacidad ejecutiva como organismo de gobierno, en relación directa y habitual con la propia base de la población, espacio privilegiado para ir creando y apropiándonos de una cultura democrática. Aunque históricamente se nos ha dicho que los otros son los que gobiernan y deciden el rumbo.

Uno de los vacíos más significativos en los gobiernos municipales es la falta de una estrategia educativa que impulse procesos formativos tendientes a fortalecer experiencias de gobierno que propicien la participación ciudadana, encaminada a la creación de alternativas para un desarrollo integral y sustentable en los municipios.

Hemos sido testigos cercanos de los obstáculos que enfrentan quienes fungen como autoridades de gobiernos locales, ya que llegan sin previa experiencia en la administración pública (se han tenido que formar desde la práctica cotidiana) y es lamentable que procesos que pudieran ser ricos en propuestas de gobierno democrático se frenen por la falta de un proyecto estratégico.

Las condiciones sociales, económicas y políticas que vive el país exigen honestidad en el manejo de recursos, democracia, eficiencia en la prestación de servicios. La ciudadanía en general cada vez se involucra más en la democratización del país, por lo tanto se requiere formar y capacitar de manera permanente individuos que, eventualmente participan en la gestión pública local.

El CESEM, ha sido tocado por todos estos acontecimientos que traen nuevas preguntas y exigencias de cambio, reformulación teórica, conceptual y recomposición de los instrumentos con los cuales realiza su quehacer, con la finalidad de responder a la realidad que vivimos, sin pretender que dichas transformaciones se conviertan en una moda que revista a la formación municipalista. Por el contrario, el incremento y diversificación de la demanda en materia de formación y capacitación nos han obligado a diseñar formas y métodos de mayor alcance, capaces de responder a las necesidades de formación.

Por tal motivo, una de las líneas prioritarias es fortalecer las capacidades de quienes acompañan cotidianamente experiencias de gestión municipal, tanto para el diseño de estrategias de apoyo como para su intervención en la formación, asesoría y seguimiento de procesos.

Esta tarea educativa requiere enfrentar un proceso permanente, continuo, sistemático, que aborde, cuestione y problematice no sólo las necesidades y capacidades de los sujetos, sino también sus formas de vida, sus actitudes, su voluntad y su identidad misma, elementos potenciadores de la participación social.

Es en este esfuerzo conjunto que la educación a la que nos referimos adquiere necesariamente su carácter popular, entendida no solamente en la perspectiva de que los pobres económica y materialmente son quienes representan lo popular, nos referimos también a miles de hombres y mujeres segregados y excluidos, sometidos en lo social, cultural, ideológico y político, quienes buscan cotidianamente espacios para la participación y mecanismos idóneos para la solución de sus problemas.

La educación popular es una práctica hecha diálogo: escuchar y hablar, oír y responder. Dialogar supone la presencia del otro, de una relación social que para fructificar se construye en un contexto organizativo que la colectividad se da así misma, para que crezca su capacidad comunicativa y se desarrolle simultáneamente la de relacionarse.

La metodología de la educación popular favorece en los individuos la valoración de su experiencia y el reconocimiento de su cultura, provoca una relación de aprendizaje continuo en la que el especialista no agota la discusión porque la experiencia y la palabra de los sujetos son imprescindibles para una concepción más acabada del mundo en que vivimos, en la que el conocimiento no es sólo pensar, sino también hacer y sentir.

La educación popular como proceso pedagógico se hace desde abajo, en el sentido de recoger y analizar aquel problema, necesidad o aspiración que aparece como más importante en la vida de un grupo. Reconocer cómo se viven, cómo se explican y cómo se propone atenderlos implica no oponer el poder atribuido al conocimiento del especialista frente al saber popular.

Para el CESEM esta experiencia ha significado promover la formación -con un modelo específico que llamamos **"ESCUELA NACIONAL DE PROMOTORES MUNICIPALISTAS"**

(ENPROM)- de sujetos conscientes y críticos que organizadamente, sean capaces de involucrarse con la población en defensa del interés común; de individuos comprometidos con la expresión abierta y decidida de opiniones, dispuestos a ser protagonistas del desarrollo integral y no simples beneficiarios de un programa.

La formación de promotores municipalistas es para el CESEM una oportunidad de socializar los contenidos y experiencias acumulados a lo largo de los últimos años, de articular los recursos institucionales para ponerlos al servicio de quienes participan en procesos locales.

3.2 Qué es un promotor municipalista

Un promotor municipalista es un educador pero no un educador tradicional como un maestro, sino un educador popular. Es una persona que procura en todos sus actos, generar procesos de aprendizaje colectivos orientados a la acción de los individuos para la transformación de la realidad. También el promotor municipalista es un facilitador de procesos, pues en cada una de las acciones que promueve trata de tener una continuidad colectiva: acompaña a sujetos que inciden en la realidad desde una perspectiva municipalista.

Si nosotros, como líderes, como ex autoridades o como miembros de organizaciones civiles en nuestra práctica tratamos de lograr este objetivo, podemos decir que intentamos ser educadores populares.

Un promotor municipalista es un educador popular que acompaña procesos locales de participación y acción social, orientadas desde una perspectiva municipalista. Un promotor de este tipo tiene que tener una actitud educativa que favorezca a los sujetos que acompaña, y éstos sean capaces de continuar sus acciones en el mediano y largo plazo sin su intervención.

Los procesos educativos.

Las modalidades educativas que un promotor municipalista tiene como opciones de incidencia son:

- **El acompañamiento a procesos municipales.** En él se ubican todos aquellos promotores que se definen como *asesores acompañantes* de grupos populares, del Ayuntamiento o de un programa municipal específico. Por ejemplo, en la implementación de procesos para la elaboración de planes de desarrollo municipal, o en el acompañamiento para la ejecución o supervisión de una determinada política pública, etc.
- **Los programas de formación.** Son actividades programadas en forma de cursos, talleres, seminarios o diplomados, estructurados de tal manera que respondan a expectativas determinadas de un proceso. La principal característica de un programa de formación es que está inscrita en la lógica de un proceso más amplio y sus actividades sirven únicamente para comenzar, sistematizar, hacer un balance o una evaluación de un proceso determinado. Los programas de formación responden a actividades que refuerzan un proceso. Por ejemplo, un programa en el que se ofrezca un taller inicial para la planificación estratégica del equipo de gobierno, un curso taller sobre la definición de políticas sociales, un taller sobre el balance de las actividades del gobierno, un taller de manejo de conflictos, etc.; todas ellas programadas dentro de un período que se oriente a dar seguimiento de los compromisos y formas de trabajo del equipo de gobierno.

- **Las actividades de capacitación.** Por sus características, son actividades cerradas que obedecen a un objetivo determinado que se cubre en el transcurso de la actividad misma. La capacitación, generalmente responde a necesidades de tipo técnico o administrativo específico, y el objetivo es el conocimiento en sí mismo que ayuda a las personas a ser más eficientes o eficaces en sus actividades. Por ejemplo, un curso sobre el manejo de la hacienda municipal, o un seminario sobre finanzas públicas locales, un curso-taller de elaboración y gestión de proyectos, etc.

De esta manera, se pueden ubicar los grados y niveles de acompañamiento de un promotor municipalista, dependiendo del objetivo de su trabajo y de las necesidades del grupo al que acompaña. Los sujetos a quienes acompaña un promotor municipalista pueden ser muy diversos: desde autoridades municipales, funcionarios locales, grupos ciudadanos, organizaciones sociales, organizaciones políticas, etc. Lo que lo distingue es la perspectiva municipalista de su trabajo, para darle una orientación territorial local que contemple la interlocución gobierno- sociedad y la importancia de fortalecer las instituciones de servicio público local para promover el desarrollo en beneficio de la población más pobre. De esta manera un promotor popular de salud, por ejemplo, puede imprimir una perspectiva municipalista a su trabajo a partir de la apropiación de la experiencia y conocimientos de su municipio o región.

Un promotor municipalista puede ubicar su campo de acción únicamente en referencia a un sujeto de acompañamiento, de formación o de capacitación. En este proceso se hace énfasis en las autoridades municipales, organizaciones sociales, grupos políticos locales, líderes comunitarios y ciudadanos interlocutores del gobierno municipal, como sujetos de acompañamiento y de formación. A ellos, en tanto que impriman una perspectiva municipalista a su trabajo, los llamaremos *sujetos municipalistas*.

3.3 Objetivos

La **ENPROM**, tiene como objetivo fortalecer las capacidades de quienes intervienen cotidianamente en experiencias de gestión municipal para el diseño de estrategias de apoyo.

Generar un efecto *multiplicador* en los participantes de procesos municipales que tienen que ver con los sujetos civiles y con las autoridades municipales, sobre la base del conocimiento de la administración y gestión municipal que difunda procesos democráticos de gobierno.

3.4 Estrategia pedagógica

La **ENPROM**, consta de un ciclo de cuatro módulos temáticos que permite a los participantes obtener una visión integral del acompañamiento y formación desde una perspectiva municipalista.

La **ENPROM** se desarrolla por medios de talleres, por ser uno de los instrumentos privilegiados que a través de actividades específicas permite: crear, diseñar, construir y conocer en colectivo.

Los módulos tienen una duración de cuatro días cada uno, apoyados por una metodología participativa que se basa fundamentalmente en la reflexión y análisis desde la experiencia de los participantes para crear un espacio de intercambio.

La importancia de utilizar diferentes sedes permite conocer desde la práctica la forma de gobernar en los ayuntamientos, actividad estratégica para reflexionar sobre los aspectos

teóricos y la realidad a la que se enfrentan quienes participan como autoridades, asesores o acompañantes en los municipios.

La **ENPROM** es coordinada por integrantes del CESEM e invitados de organizaciones civiles y especialistas en temática municipal, utilizando una amplia gama de instrumentos que faciliten de manera creativa y clara el desarrollo de los temas; fomentando la integración entre los participantes y los coordinadores para crear un conocimiento compartido, riqueza fundamental que nos permita apropiarnos de un método educativo que responda a las necesidades concretas de los municipios.

Por lo antes señalado, el CESEM se plantea como una de sus estrategias de fortalecimiento institucional, generar en los sujetos actitudes y aptitudes para ***multiplicar tácticas educativas*** que posibiliten la visión, reflexión y acción frente a la realidad para incidir de manera eficaz en la vida municipal y, a largo plazo, pretende ***contribuir en la formación de promotores*** con quienes se pueda crear y recrear un método educativo que les permita asumir liderazgos responsables en la defensa y fiscalización de los recursos, así como apropiarse de una cultura cívica que difunda procesos democráticos de gobierno en los que todos enseñan y todos aprenden.

3.5 Contenido temático

Dentro del esquema modular que ha construido la **ENPROM** se abordan hasta este momento los siguientes contenidos:

Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
Introducción al municipio	Desarrollo municipal	Fortalecimiento institucional	Articulación Gobierno Sociedad
<i>Sede: Distrito Federal</i>	<i>Sede: Michoacán</i>	<i>Sede: Veracruz</i>	<i>Sede: Guadalupe</i>
1. Autodiagnóstico de los participantes	1. Introducción	1. Introducción	1. Introducción
2. El municipio	2. Construyendo una propuesta de desarrollo municipal	1.1 Recordatorio del módulo 2	1.2 Recordatorio del módulo 3
2.1 ¿Qué es el municipio?	2.1 Panorama sobre la discusión y experiencias contemporáneas del desarrollo local	1.2 Revisión de la multiplicación de la escuela	2. Participación de la sociedad civil en la construcción del proyecto nación
2.2 Diversidad municipal	2.2 Construcción de iniciativas locales	2. Administración pública y fortalecimiento institucional	3. Participación ciudadana en nuestra práctica
3. Marco jurídico del municipio en México	3. Planeación para el desarrollo municipal	3. Fortalecimiento institucional y la hacienda municipal	3.1 Conceptualización de la participación ciudadana
3.1 Historia del municipio	3.1 Procesos de planeación estratégica de la gestión de gobierno	3.1 Organización y funcionamiento del gobierno municipal	3.2 Análisis de experiencias
3.2 Marco jurídico	4. Finanzas públicas para el desarrollo municipal	3.2 Marco jurídico de la hacienda pública municipal	4. construcción de la norma e instrumentos jurídicos de la participación ciudadana
3.3 Reglamentos municipales	4.1 Fuentes de recursos	3.3 Entrega y recepción	4.1 Etapa para la formulación de reglamentación
4. Importancia estratégica del municipio	4.2 Participación, aportaciones, programas federales y otras fuentes	3.4 La tesorería municipal	4.2 Instrumentos jurídicos para la participación ciudadana
4.1 Federalismo y municipio	4.3 Sistema de coordinación hacendaria	3.5 Plan de arbitrios y presupuesto de egresos	5. Propuesta Metodológica de Comunicación para la participación ciudadana
5. Fines y funciones del gobierno municipal	4.4 Uso de recursos	3.6 El municipio en la práctica (visita ayuntamiento)	6. El municipio en la práctica (visita ayuntamiento)
5.1 Régimen político y administrativo	4.5 Política económica municipal	4. Liderazgo y manejo de conflictos	7. Compartiendo experiencias de participación ciudadana
5.2 Ayuntamiento y cabildo	4.6 Componentes básicos de proyectos productivos	4.1 Liderazgo y ciclo vital	8. Estrategias de participación ciudadana por estados
5.3 Unidades administrativas y comisiones del ayuntamiento	4.7 Fuentes alternativas de financiamiento	4.2 Definición y enfoque sobre el conflicto	9. Evaluación.
6. El poder municipal	5. El municipio en la práctica (visita ayuntamiento)	4.3 Manejo del conflicto: análisis del conflicto y estrategia para resolver el conflicto	
6.1 Definiciones del poder y fuentes del poder	6. Evaluación	4.4 Instrumentos para el manejo de conflictos	
6.2 El poder		4.5 La negociación	
6.3 Relaciones de poder		5. Líneas de modernización de la institución municipal	
7. El municipio en la práctica		6. Evaluación.	
8. Construyendo la propuesta de gobierno municipal			
9. Evaluación			

3.6 Perfil de los participantes

Los destinatarios de la **ENPROM** son todos aquellos sujetos que tienen una experiencia metodológica y que desean obtener contenidos y nuevas técnicas de acompañamiento en el ámbito municipal; así como todos aquellos dirigentes, asesores o ex-autoridades que poseen una experiencia de la gestión y administración pública, interesados en participar en apoyos de procesos municipales y que requieren de una formación metodológica.

El perfil de los participantes es variado (información obtenida de la ficha de inscripción de cada participante y ratificada en el módulo primero en el tema de autodiagnóstico), y asisten generalmente quienes colaboran en Organismos no Gubernamentales en área de educación y formación: asesores, ex-autoridades, coordinadores y directores de direcciones estatales municipales o bien quienes tienen actividades en torno al trabajo municipal encaminadas a la asesoría, capacitación, formación, administración, análisis de presupuestos, asesoría legal y para el plan de gobierno, trabajo comunitario, supervisión de obras, educación ciudadana, elaboración de autodiagnósticos comunitarios, acompañamiento en la planeación y gestión municipal, elaboración de reglamentos y proyectos productivos.

La expectativa manifestada por los asistentes para participar en la **ENPROM** se orienta principalmente a:

- Tener mayores elementos para continuar asesorando, capacitar y formar a quienes tienen como responsabilidad ser gobierno y preparar futuras autoridades.
- Transmitir experiencias municipalistas en las regiones autónomas.
- Ampliar conocimientos en torno al poder municipal.
- Compartir y ampliar el conocimiento administrativo y legal del municipio.
- Especialización como multiplicadores municipalistas, confrontar con otras experiencias lo que se dice en teoría y como se lleva a la práctica.

- Abrir canales de formación y capacitación dentro de los ayuntamientos.
- Conocer derechos y obligaciones como integrantes de los municipios.
- Vigilar el ejercicio de los servidores públicos y contribuir en la formación de nuevos servidores.
- Entender a fondo la función del municipio para crear programas de formación.
- Intercambio de experiencias y cómo se enfrentan los problemas en el municipio.
- Apropiarse de una metodología adecuada para la formación en temas municipales.
- Encontrar el mejor método para multiplicar y transmitir conocimientos teóricos y prácticos así como técnicas democráticas para el trabajo de incidencia, planeación y monitoreo de la gestión municipal.
- Desarrollar trabajo de educación con delegados municipales, formar un equipo de capacitación con los que se formen como promotores para multiplicar la experiencia de la **ENPROM** según las necesidades de cada municipio.

3.7 Elaboración de técnicas e instrumentos de formación

Los temas de cada módulo están acompañados por material teórico y didáctico en forma de "carpeta" que a la vez sirve para que los participantes hagan anotaciones que les permitan ir llevando la memoria del taller, así como apoyo para la multiplicación de la **ENPROM**.

Los materiales que presentamos en cada una de las unidades temáticas son únicamente herramientas metodológicas para el trabajo de formación y acompañamiento de los sujetos municipalistas. Para su utilización es necesario comprender de manera general la "carpeta del promotor", para que se adapten las técnicas a los procesos que se acompañan. Lo importante es la concepción metodológica y la perspectiva municipalista.

Cada una de las técnicas sugeridas en las unidades temáticas de cada paquete de educación municipalista, esta pensada para introducirse en un proceso de acompañamiento o de formación.

Es decir, es importante ubicar el momento adecuado para utilizarla, de acuerdo a:

- El proceso de acción-reflexión de los sujetos municipalistas;
- Los acontecimientos coyunturales que se presentan en el proceso;
- El momento metodológico adecuado, y
- Los aspectos municipalistas que son importantes tratar.

Las técnicas que se proponen en el material tienen la enorme ventaja de generar la creatividad de los promotores municipalistas, para utilizarlas en el momento adecuado. Estos materiales por sí mismos no dicen nada. Pueden aplicarse irreflexivamente sin que esto reporte un avance significativo en el proceso educativo, ni que garantice el aprendizaje, ni mucho menos la identidad municipalista del educador.

El promotor municipalista que diseña una sesión o un taller completo de capacitación para un gobierno u organización social debe proceder metódicamente de acuerdo a su marco conceptual de referencia.

Por lo tanto, todo promotor municipalista debe realizar las siguientes operaciones básicas de diseño de los procesos de formación y capacitación:

a) Análisis situacional de:

- Los destinatarios o futuros participantes.

- Las necesidades de capacitación y los contenidos de acuerdo a las necesidades de los sujetos municipalistas
- Definición de la modalidad pedagógica de intervención
- El contexto en el cual se va a desarrollar la capacitación.

Destinatarios. El promotor debe analizar las cualidades, aptitudes, actitudes, habilidades y conocimientos de los futuros participantes en función del ámbito en el que se desenvuelven. Para identificar o reconocer las características de los destinatarios se pueden utilizar referencias de contactos cercanos al promotor, o bien, aplicar entrevistas, cuestionarios o fichas de inscripción para conocer los intereses y expectativas personales y grupales: datos generales: nivel escolar, experiencia laboral o de intervención en el ámbito municipal, conocimientos y habilidades, experiencias de capacitación. ¿La demanda de capacitación es propia o es inducida por sus superiores? Entre otros datos a considerar.

Las necesidades de capacitación y formación. Es indispensable realizar un ejercicio de análisis con los sujetos municipalistas, para conocer sus necesidades de capacitación y formación. El ejercicio tiene como punto de partida las experiencias de cada uno de los participantes en sus ámbitos de intervención municipal, en este sentido, se ubican los saberes diferenciados de cada individuo y se construye un cuadro colectivo de necesidades.

Este ejercicio ayuda a formular los objetivos pedagógicos que se pretenden alcanzar con las acciones educativas que se definan, considerando los siguientes aspectos:

- Descripción del ámbito de intervención de los sujetos municipalistas, y la problemática a la que se enfrentan cotidianamente.

- Los conocimientos y habilidades que deben poseer los sujetos municipalistas de acuerdo a su ámbito de intervención.
- Descripción de estos conocimientos, habilidades y actitudes.
- Definición de las necesidades de capacitación y formación que hay que satisfacer.
- Jerarquización de las necesidades de capacitación y formación.

Al interior de un equipo de gobierno pueden existir diferentes necesidades individuales de capacitación, que colectivamente se transforman en necesidades de formación diferenciadas. Por ejemplo, una persona puede tener necesidad de capacitarse en el aspecto contable, pero ésta no es una necesidad colectiva. Sin embargo, al plantear y analizar este problema se puede definir como una necesidad de formación colectiva de las autoridades, el manejo de la hacienda municipal: procedimientos, ingresos, egresos, presupuestos, leyes, etc., ya que cada uno de los ediles tiene que tener conocimiento de estos aspectos, para firmar las cuentas documentadas.

De esta manera se puede contemplar en el proceso de formación, una actividad de capacitación para la personas que necesita capacitarse en el aspecto contable y un curso taller para el conjunto del ayuntamiento sobre el manejo de la hacienda municipal.

Definición de la modalidad pedagógica de intervención y los contenidos de acuerdo a las necesidades de los sujetos municipalistas. El siguiente aspecto a considerar es la definición del tipo de proceso que se acompaña. Es decir, si es un proceso de acompañamiento, un proceso de formación o un curso aislado de capacitación. El promotor municipalista puede, en su planificación de las actividades educativas, contemplar las tres modalidades en distintos niveles o dirigidos a diferentes grupos de personas dentro de un mismo proceso. Por ejemplo, el promotor puede plantearse hacer un proceso de formación

con talleres periódicos dirigidos al ayuntamiento para la definición, balance y seguimiento de las políticas públicas locales; y al mismo tiempo hacer un acompañamiento de un departamento de participación ciudadana, en el que además de actividades de formación se contemple la asesoría directa y regular en la organización de sus actividades con la población y; finalmente, puede plantearse además, la capacitación de una persona para el manejo adecuado de los medios de comunicación.

Con estos insumos el promotor deberá delimitar los temas y contenidos de capacitación, es decir, del análisis de necesidades surge la lista de temas a tratar, de estos se derivan los objetivos pedagógicos, mismos que identifican y analizan las tareas y conceptos que deberán ser apropiados por los participantes, tratando de relacionar la teoría con la práctica y viceversa. De los objetivos se pasa al análisis de los contenidos.

En síntesis, el análisis de necesidades de capacitación precisa los objetivos pedagógicos, es decir, define la concepción que orientará las acciones formativas. Los objetivos definen tareas y actividades, éstas a su vez, a las técnicas e instrumentos, de ahí se derivan los procedimientos, los materiales de apoyo pedagógico y el tiempo o duración de cada una de las actividades. Este análisis debe acompañar a cualquier acción educativa, sea una sesión, un taller, un curso o una **ENPROM**.

El contexto en el cual se va a desarrollar la modalidad pedagógica de intervención.

Una vez definidas las necesidades y el tipo de acompañamiento que hará el promotor municipalista es importante incorporar elementos de reflexión y análisis de la realidad y de las experiencias previas -y en curso-, para hacer un balance de las acciones. También es importante revisar en que condiciones se van a realizar las diferentes actividades de capacitación y formación:

- ¿Cómo se llevará a cabo la sesión o taller?
- ¿Con qué tipo de apoyos humanos y materiales?
- ¿Con qué equipo audiovisual se cuenta?
- ¿La capacitación se llevará a cabo durante las horas de trabajo?
- ¿Cuáles son las dificultades de financiamiento?
- ¿Cuáles son las dificultades de horarios?
- ¿Cuál es el número de participantes previstos?
- ¿Cuál es el sistema de evaluación y seguimiento?

b) El diseño de las acciones de capacitación y formación.

La concepción metodológica no se refiere a una técnica o a una dinámica, sino a una forma particular de pensar y actuar sobre la realidad. La que aquí expongo, corresponde a una concepción metodológica dialéctica, que requiere incorporar los elementos prácticos, teóricos, políticos y de contexto en nuestra experiencia de transformación.

Puede estar representada en un ciclo espiral de conocimiento:

- Partir de la realidad (conocimientos objetivos y subjetivos sobre la práctica y el contexto);
- Analizar y teorizar dicha práctica (encontrar elementos de balance, visiones generales y parciales del proceso);
- Sintetizar y profundizar el conocimiento (con ayuda de elementos conceptuales y teóricos que nos orienten), y;
- Volver a la práctica es decir transformando la realidad y modificando la experiencia sobre la base de las conclusiones del aprendizaje obtenido.

Por lo anterior incluyó (como lo denominamos en el CESEM), una guía metodológica para la formación de promotores²², en la cual presento el **taller** como instrumento fundamental de formación dentro de la **ENPROM**.

La educación popular ubica al taller como un recurso metodológico por excelencia. La educación popular municipalista trata de rescatar este instrumento para la capacitación y formación de autoridades municipales, dirigentes sociales y políticos.

Los talleres han sido uno de los medios más eficaces para el aprendizaje, desarrollo y crecimiento de los individuos que participan en organizaciones populares, ayuntamientos y otros grupos de trabajo.

La palabra taller comúnmente se refiere a un lugar de trabajo donde se realiza una actividad específica; ahí se crea y produce algo con la utilización de instrumentos y manejo de aparatos. En un taller se crea, se diseña y se construye. Trabajar en un taller es una experiencia colectiva que involucra a un grupo de participantes para la construcción colectiva de un producto.

Así como un taller mecánico tiene un espacio, herramientas y materiales de trabajo de los que se sirven los técnicos para arreglar los desperfectos bajo la dirección de un maestro; en un Taller de Educación Popular Municipalista, la coordinación entre asesores y participantes en espacio adecuado, es indispensable para efectuar las actividades que nos ayuden a construir colectivamente el conocimiento, partiendo de la experiencia y utilizando materiales y herramientas metodológicas que nos ayuden a llegar a una meta determinada.

²² CESEM. *Para que promuevas*. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C. Cuaderno de Lecturas. México, 2000.

En la producción de un taller se combinan, por lo menos, tres elementos fundamentales:

- Una metodología de acción en la que se aplican técnicas, se crean dinámicas participativas y se facilita la investigación de campo y el análisis documental para generar planes de trabajo.
- Un lugar de trabajo donde se desarrollarán múltiples actividades, que conduzcan a los participantes al logro de objetivos concretos, en un tiempo determinado.
- Una propuesta de sistematización del proceso educativo, con participación activa de todos los integrantes del grupo, donde debe unirse la teoría con la práctica, para poder producir el conocimiento.

Con base en un objetivo, problema o proyecto, en un taller, el grupo de participantes aprende a través de la experiencia. El taller ayuda a generar habilidades y ponerlas en práctica, de forma creativa, para desarrollar las tareas propuestas. En él se discute, se propone, se crea, se construye, se elabora, se diseña, se enjuicia y se concluye una actividad, tema o situación específica. Es un pequeño laboratorio en el que se trabaja arduamente para crear y recrear las experiencias de cada participante y someterlas a un análisis colectivo, reflexivo y teórico, para producir una sustancia diferente con la cual volver a experimentar.

Como lo señale anteriormente, una de las estrategias metodológicas de la **ENPROM** es el taller; instrumento que utiliza el promotor para la multiplicación de la experiencia por lo cual considero importante desglosarlo en esta sistematización por ser el recurso que como profesional realizo a través de la educación popular. Cada taller de la **ENPROM**:²³

- Parte de una necesidad y de las experiencias de los participantes.

²³ Para el desarrollo de los siguientes puntos del taller utilizaré guías, artículos, memorias de las discusiones internas de la institución sobre instrumentos de educación popular y materiales compilados por el CESEM.

- Desarrolla habilidades.
- Es colectivo y participativo, en prácticas concretas.
- Refleja una concepción de la condición humana.
- Se adapta a las circunstancias del contexto y a las posibilidades materiales y temporales.
- Toma en cuenta la subjetividad de los participantes (su sentir, su pensar, su entender), como un ingrediente importante de la práctica educativa.

Son cuatro elementos esenciales que intervienen en un taller:

- ✓ Los coordinadores o promotores son los que integran, dan continuidad y asesoran las actividades. Además, orientan, facilitan y propician la realización del trabajo para obtener buenos resultados. Los coordinadores favorecen la participación activa de todos y cada uno de los asistentes, así como la comprensión entre ellos mismos.
- ✓ Una concepción metodológica que permita partir de las experiencias de los individuos, reflexionar su práctica colectivamente, profundizar teóricamente estas reflexiones y encontrar instrumentos que permitan aplicar los nuevos conocimientos a la realidad.
- ✓ Los participantes constituyen el factor indispensable del trabajo y desempeñan múltiples funciones:
 - Participan en la coordinación y ejecución de las actividades que va generando el proceso del taller.
 - Se integran en los grupos haciendo suyos los objetivos del taller.
 - Tienen disposición para trabajar de manera cooperativa, colectiva y creativa.
 - Comparten sus experiencias de trabajo y las reflexiones que se van suscitando en las actividades del taller.

- ✓ Los materiales son los elementos de comunicación que nos van a permitir relacionarnos individual y grupalmente con los participantes. Además, nos ayudan a sistematizar nuestras ideas creativamente y facilitan que compartamos nuestras experiencias. Los medios visuales y gráficos nos facilitan una mayor comprensión del tema desarrollado y representan un apoyo didáctico de integración entre los coordinadores y los participantes. Aquí radica la importancia de elegir los materiales más adecuados para cada ocasión, según las características del contenido y del grupo con que se trabaja.

El papel del promotor municipalista dentro del taller

Con el acceso de ciudadanos con poca experiencia administrativa y muchas ganas de trabajar en los ayuntamientos o en proyectos populares y ciudadanos, se hace necesaria la participación de promotores municipalistas que acompañen el proceso, impulsen algunas actividades y apoyen la formación de agentes locales que continúen el camino.

En buena medida, la consolidación de un grupo de promotores municipalistas y su apoyo al proceso depende de los valores, actitudes, perspectivas y conocimientos que van adquiriendo en la práctica. Si son autoritarios pueden generar dependencia, centralismo y rigidez en la toma de decisiones, lo cual vulnera la acción de los sujetos –autoridades o ciudadanos-, los separa de ellos y puede perder el sentido autogestivo del proyecto.

Es importante considerar algunas actitudes básicas para la comunicación entre el promotor y el Ayuntamiento o el grupo de ciudadanos en un taller:

- Escuchar antes de hablar.
- Promover que todos digan su opinión en algún momento del taller.
- Valorar todos los puntos de vista.
- No imponer nuestras ideas y respetar las opiniones diferentes.

- Ser creativos para decir lo mismo de diferentes maneras hasta percibir que se captó la idea. Nunca preguntar "¿me entiendes?" ya que esa actitud hace sentir a los demás en un ambiente de desigualdad.
- Utilizar un lenguaje sencillo y claro sin caer en un trato paternalista, esquemático y pobre de análisis.
- Tener sensibilidad y flexibilidad para percibir durante el taller si está respondiendo a las necesidades de los participantes y atreverse a hacer cambios sobre la marcha.
- Reconocer los límites del taller en cuanto a tema, contenidos y profundidad.
- Saber interpretar lo que los compañeros nos están diciendo (ver a los ojos).
- Detectar el estado de ánimo de los participantes en el taller: aburrimiento, confusión, temor, ánimo, interés, alegría, preocupación, etcétera.

¿Cómo se diseña un taller?²⁴

El esquema de un taller es el esqueleto de las actividades que se pretenden llevar a cabo. El diseño de un taller incluye varios elementos indispensables, que deben tomarse en cuenta por los coordinadores y ser desarrollados durante la planificación. Dichos elementos son:

El tema: Cada taller, como unidad, puede tratar sólo un tema o un aspecto específico de ese tema. Los límites están determinados por los objetivos; lo importante es referir el conjunto de contenidos a un mismo tema. El tema debe ser enunciado de manera breve y precisa, presentado en forma atractiva, clara y concisa. Muchas veces el tema se sintetiza en el nombre del taller.

²⁴ ALVAREZ Díaz, Rafael, HERRASTI, Ma. Luisa y MÁRQUEZ, Guadalupe. *La integralidad en los Derechos Humanos. Cuaderno 1 El taller*. Red Nacional de Organismos Civiles Todos los Derechos para Todos. México, 1996.

El objetivo: La formulación del objetivo debe ser lo más concreta posible. En su redacción es importante mencionar:

- De quién estamos hablando: participantes, coordinadores, dirigentes, etcétera.
- Qué queremos lograr: que identifiquen, observen, distingan, enumeren, comparen, propongan, elaboren, redacten, expliquen, critiquen, etcétera. Es importante evitar el uso de verbos que expresen comportamientos más generales y difíciles de evaluar.
- Las actividades que harán posible el logro del objetivo: a través de la lectura, discusión, reflexión colectiva, dinámica, exposición oral, etcétera.

Los objetivos pueden ser generales o particulares:

- Los objetivos generales indican el "para qué" del taller, es lo que pretende lograr con el conjunto de actividades.
- Los objetivos particulares se refieren a los contenidos que serán abordados a lo largo del taller y a través de cada actividad que se realice durante éste.

El contenido: Comprende lo que se va a tratar en el taller, engloba los conceptos y las ideas principales e indispensables que conducen al cumplimiento de los objetivos. Los contenidos se desarrollan generalmente en un proceso, durante el cual, se complementan y enriquecen con la participación de todos los asistentes al taller.

Las técnicas: Son instrumentos que implican una acción grupal para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto. Para saber qué técnica es la mejor debemos tomar en cuenta el tema, el número y el tipo de participantes, los contenidos del taller, los objetivos, el tiempo y los espacios de que disponemos. Hay técnicas para analizar un tema, para animar a los participantes, para organizar y planear, para lograr una mayor comunicación en un grupo, para profundizar sobre un problema, para relajarnos y descansar, etcétera. Lo importante es

el objetivo que se persigue, por lo tanto, la técnica debe de facilitar que el objetivo se cumpla. Cada técnica contiene una intención y refleja nuestra manera de aprender, cómo nos relacionamos entre nosotros, con los demás, también expresa nuestros deseos y aspiraciones. El éxito o el fracaso en el uso de las técnicas depende, en gran medida, de cómo se usen, para qué, con qué tipo de grupo y el momento en que se aplican. Entre más técnicas conozcamos podremos escoger cuál es la que más nos conviene aplicar en determinado momento. Algunos ejemplos de técnicas de educación popular son: los plenarios, el trabajo por grupos, las exposiciones, los periódicos murales, los papelógrafos, los sociodramas, los videos, la lectura de folletos, el análisis de carteles, las grabaciones (radionovelas), los audiovisuales, el trabajo con fichas o barajas, los cuentos, la lectura de documentos, los acetatos, etcétera.

Los paquetes didácticos que trabajamos en la **ENPROM** a través de la "carpeta del promotor" contienen fundamentalmente técnicas que deberán adecuarse a la realidad sobre la que se trabaja y de acuerdo a la concepción metodológica y a la perspectiva municipalista.

Procedimiento: Son los pasos que se van a seguir, la forma en que van a estar ordenadas las actividades de una técnica. Es el guión que nos recuerda la actividad que sigue, nos ayuda a dar continuidad a cada sesión y unidad a la técnica y al conjunto del taller. En un diseño es importante cuidar el equilibrio entre tiempos de mayor o menor intensidad de trabajo, descanso, recreación, etcétera.

Los materiales: Generalmente se usan marcadores de colores, grandes pliegos de papel, cinta adhesiva, hojas, tarjetas, etcétera. La elección del tipo de materiales que se necesitan tiene que adecuarse a los objetivos y procedimientos que se implementarán en cada momento del taller. Probablemente en un taller haya técnicas que requieran materiales

especiales, como televisión y videos, proyector, tijeras, revistas, etcétera; lo importante es elegir aquéllos que van a dar mejor resultado y sean más prácticos.

El tiempo: La duración de cada actividad se calcula en períodos cortos y tomando en cuenta los diferentes momentos. Debe procurarse una distribución equilibrada de tiempos para dar a cada actividad su justa duración y cumplir con el programa de cada sesión. En caso de que se trabaje durante varios días, debe pensarse en el equilibrio del taller en su conjunto, tomando en cuenta la integración del grupo y previendo cierta flexibilidad en los horarios.

Responsables: Aún cuando la preparación de un taller se haga en equipo, la coordinación debe elegir a una sola persona como responsable de cada momento. Es importante definir con anterioridad la actividad específica del coordinador en cada parte del taller; así, mientras él realiza su labor, los demás podrán responsabilizarse de otro aspecto o momento y mientras servir de apoyo.

La evaluación: Con ella nos damos cuenta de algunos resultados inmediatos del taller: si se lograron cumplir los objetivos que se propusieron, si se entendieron los contenidos, si las actividades y técnicas empleadas fueron las adecuadas, etcétera. Existen muchas formas de evaluación, pero, en todos los casos, lo más importante son los criterios que se usan para evaluar, quiénes son los que harán la evaluación y qué evaluarán: la coordinación, la metodología, las técnicas empleadas, los contenidos, el ambiente dentro del grupo, etcétera.

Hasta aquí hemos visto los elementos indispensables que deben ser tomados en cuenta para el diseño de un taller, ahora veremos cuál es la forma de diagramarlo. En una hoja deben aparecer los datos del taller (en los anexos se integra un ejemplo), con los elementos desarrollados de la siguiente manera:

Nombre del Taller								
Lugar y Fecha								
Tema	Objetivo	Contenido	Técnicas	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Responsable	Evaluación

Aspectos metodológicos de un taller

Una metodología de trabajo es el modo razonable de actuar para llegar a un conocimiento siguiendo paso a paso y en forma ordenada los principales elementos que componen una actividad. Una metodología de trabajo nos ayuda a:

- Establecer lo posible y lo real
- Identificar aquello a lo que queremos llegar
- Reconocer la situación de la cual partimos
- Indicar el camino entre lo real y lo posible

La metodología nos permite analizar, reconocer y recoger los procesos; la historia personal y colectiva. Sin ella es como si camináramos a ciegas, sin saber lo que queremos, dónde estamos pisando y hacia dónde nos dirigimos; con una buena metodología conocemos nuestro espacio, nuestro tiempo y lo que en ellos sucede.

Un taller tiene la tarea de colaborar en la construcción del sujeto, porque es él quien lleva las riendas de las acciones. Un sujeto comienza a construirse cuando tiene conciencia de sí mismo, ¿a dónde va? ¿con quién va? y ¿por qué va?. La riqueza de un individuo se observa cuando se ha logrado construir un conocimiento y hacerlo colectivo. En el proceso del taller se construye y adquiere esa riqueza, se genera la capacidad de crear conocimiento y recuperar cultura; se obtiene conciencia de que poseemos ese conocimiento. Nos permite generar un método y apropiarnos de él, de tal manera que responda a las necesidades

concretas de nuestra organización, y busca transformar el conocimiento individual en un conocimiento colectivo, generalizado. Cuando un conocimiento se pone en común, es apropiado, de la misma forma y con similares características con las que el ser humano se apropia de todos los demás objetos.

Siguiendo una concepción metodológica dialéctica, podemos interactuar como individuos y como colectividades con el mundo que nos rodea y transformarlo en base a nuevas acciones. En un taller nos apropiamos del conocimiento debido a que los sujetos que interactúan en él tienen diversas experiencias, intereses, expectativas, valores y frustraciones.

Cuando hablamos de un producto apropiado (o un conocimiento apropiado), nos estamos refiriendo a la integración entre el sujeto y su experiencia de conocimiento.

Por eso un taller:

- Parte de una práctica,
- Cuenta con un límite de tiempo para analizar, sintetizar, decidir y concretizar acciones, y
- Debe llegar, necesariamente, a otra práctica.

Para la preparación de los talleres en la ENPROM se toma en cuenta:

- ✓ Las expectativas de los participantes

Quizás el factor más importante para asegurar el éxito de un taller consista en cubrir la brecha de expectativas que existe entre el promotor y los participantes. Es mucho más probable que los temas a tratar en cada taller se reflexionen con efectividad si los participantes conocen con antelación algunos de los materiales y el proceso que se va a seguir. Por ejemplo, el promotor conoce el calendario de actividades de formación y capacitación, donde se indican los cursos, cuándo se realizarán, los temas, la duración y el

local. En cualquier caso, es importante que la información sobre el contenido y enfoque del taller sea especificada de antemano, de modo que los participantes conozcan las oportunidades de preparación de que disponen.

✓ La duración y programación del taller

El número de talleres a realizar, su duración y la secuencia y oportunidad de los ejercicios, depende de numerosos factores. La formación y capacitación de autoridades municipales programada en un evento único -por ejemplo, de dos o tres días de extensión-, para participantes de varios municipios, le da al promotor un control considerable sobre el contenido y el programa. Por el contrario, un taller fraccionado en varias horas al día intercaladas con las actividades cotidianas de los funcionarios y/o autoridades representa un desafío respecto del diseño y contenidos. Sobretudo cuando la capacitación está dirigida a un grupo de autoridades y funcionarios del mismo municipio. Aunque se recomienda aplicar una gran flexibilidad en el uso de las técnicas de estos paquetes, el promotor debería ser especialmente cuidadoso y programar suficiente tiempo para que los participantes procesen completamente la información cubierta en un ejercicio, antes de abordar el siguiente.

✓ Local e instalaciones

Es importante crear un clima favorable al aprendizaje, un ambiente que saque a los participantes de las distracciones rutinarias y les estimule a analizar nuevas formas de pensar y actuar en sus diferentes responsabilidades. Sería poco aconsejable realizar un taller en las mismas instalaciones donde ellos tienen sus reuniones normales. De hecho, es mucho mejor realizar la capacitación a autoridades electas en un lugar lejos de la comunidad a la cual sirven. A menudo es deseable hacerlo así para sacar provecho del desarrollo de un clima de apertura, de contribución y experimentación con nuevas formas de pensar y actuar. El promotor debiera asegurar la privacidad del taller, con mobiliario móvil y espacios

adecuados para las reuniones de grupo. Los auditorios y las grandes instalaciones no son suficientemente flexibles ni tienen la intimidad necesaria para una efectiva interacción de grupo. También es importante organizar las actividades de modo que los participantes no sean interrumpidos por extraños, por llamadas telefónicas u otras anomalías durante las sesiones de capacitación.

✓ Los instrumentos educativos

Entre los instrumentos más esenciales se incluyen: papeógrafo, marcadores, pizarrones, gises, borradores, retroproyectores y otros equipos de apoyo audiovisual. Hay que asegurarse que el equipo esté en buenas condiciones y que los materiales impresos - como cuestionarios, documentos de lectura, hojas de trabajo-, especialmente aquellos que requieren un intenso trabajo de organización, estén preparados de antemano.

✓ Partir de las experiencias de los participantes

El uso de técnicas de animación son importantes para crear un clima de confianza entre los participantes. Se supone que estas actividades aceleran el proceso de introducirse en el programa, mientras se les presenta los ejercicios que se van a utilizar en cada tema. Es posible omitir las técnicas de animación cuando los participantes son parte del mismo ayuntamiento o han participado en talleres similares. Por otro lado, a veces se da el caso de que algunos participantes se conocen entre sí, pero existe un trato desigual con el resto del grupo. Al preparar un taller se deberá tomar en cuenta las relaciones previas existentes entre los participantes ya que puede ser útil cuando se formen grupos de trabajo y al seleccionar a los coordinadores y secretarios.

✓ El número de participantes

Un solo promotor puede ser capaz de trabajar en forma efectiva con un grupo de hasta treinta participantes aunque es recomendable que en la coordinación se incorpore una persona más, incluso con grupos menores de treinta, especialmente cuando se deben realizar talleres de dos o tres días. Como regla general, si el número de participantes excede a treinta, se debería contar con más de un promotor. El número de participantes que se puede manejar está limitado por el espacio y el número de promotores disponibles y afectará el desenvolvimiento de los trabajos grupales y la cantidad de materiales escritos que se deben preparar.

✓ El seguimiento posterior al taller

Cuando se elabora el diseño de un taller o una serie de talleres, es importante saber de antemano qué tipo de seguimiento se va a dar a los participantes. Cada taller concluye con ejercicios destinados a estimular que los participantes apliquen los conocimientos construidos colectivamente a los desafíos cotidianos. En actividades de capacitación, cuando al taller asiste un gran número de autoridades de diversas localidades, realizar este ejercicio puede ser la única forma práctica de estimular el traspaso de lo aprendido a la vida real. En otros procesos de formación donde el taller se imparte a grupos pequeños de autoridades que trabajan juntos o que sirven en comunidades vecinas podrían organizarse encuentros de seguimiento facilitados por el promotor para discutir las experiencias de los participantes en el uso de lo aprendido y en cómo superar los obstáculos que enfrentan para aplicarlo.

Habilidades para la coordinación de un taller:

✓ Mantener la atención en las actividades

Es importante evitar tener un grupo pasivo de participantes; el coordinador debe hacer lo necesario para que estén ocupados todo el tiempo, sin ser demasiado insistente sobre ello.

En una presentación, se puede insistir en que perfeccionen su capacidad para escuchar activamente. En los ejercicios, hay que asegurarse que cada participante tenga algo que hacer e en qué pensar que contribuya al desarrollo de sus responsabilidades. Pero también es importante respetar los silencios de los participantes y recordar que ellos pueden estar siguiendo el desarrollo de las discusiones y reflexiones de forma pasiva.

✓ Equilibrio y secuencia de las actividades

El orden de los ejercicios debe desarrollarse con naturalidad, partiendo de lo más conocido a lo desconocido, de lo más sencillo a lo más complejo y de lo menos interactivo a lo más interactivo; cada ejercicio debe contribuir al logro de los objetivos del taller. También es importante asegurarse que cada ejercicio comience por preguntarse por la práctica, hacer que se reflexione sobre ella y propiciar que se definan nuevas líneas de actuación. Las pausas para el café, comida y tiempo libre deberían ser estratégicamente programadas, por ejemplo, programar un ejercicio de grupo muy dinámico después de una comida, a fin de evitar los bajones mentales y físicos que puede producir una conferencia.

✓ El contenido de cada actividad

El contenido del taller tendrá un valor real solo en la medida en que vaya a la par con las inquietudes y problemas que enfrentan las autoridades en su trabajo. Los ejercicios iniciales deben estar orientados a recoger información instantánea de los participantes en base de sus propias experiencias. En diversos momentos, se pide a parejas o grupos de participantes que reúnan datos acerca del tema central del taller, que pueden ser escritos en una hoja u organizados de acuerdo a la urgencia e importancia. También se les puede pedir que desarrollen sus prioridades en forma individual y que en pequeños grupos lleguen a opiniones de consenso.

✓ El procesamiento de la información

Por procesamiento queremos indicar los esfuerzos que se realizan para compartir e interpretar la información que surge durante un evento de capacitación. El promotor debe proveer todas las oportunidades posibles para que los participantes ordenen y compartan opiniones acerca de lo que están experimentando. En algunas técnicas se puede utilizar observadores para que informen sobre el proceso o los resultados de un ejercicio. También se pueden formar pequeños grupos para realizar un procesamiento más rápido y estructurado de la información, de modo que los relatores de grupo den una breve síntesis de lo ocurrido durante la discusión de grupo.

✓ El ritmo del taller

El coordinador no debería diseñar un taller que se desarrolle con tal rapidez que los participantes se vayan con una sobrecarga de información. Es necesario dejar tiempo para que ellos tengan oportunidad de ordenar lo que van reflexionando y programar pequeños descansos frente a la alta exigencia educativa que debe tener el taller. A veces puede suceder que se empiece a producir una baja en la dinámica del taller. La continuidad de los eventos de un taller debería ser dotada por las evidencias de fatiga o cansancio, la necesidad de proveer tiempo suficiente para procesar la información y la posibilidad de tener una retroalimentación responsable y precisa sobre el decurso del taller por parte de los asistentes.

✓ La libre participación

Un valor importante que el coordinador debe internalizar, es el de estimular a los participantes a ejercer una mayor libertad de pensamiento y acción que aquella a la que están normalmente acostumbrados. Una expresión de ello consiste en evitar, durante el taller, hacer algo que obligue a algún o alguna participante a realizar una actividad que

podiera hacerle sentirse amenazado o intimidado. Esto resulta especialmente cierto cuando la gente asiste a un taller en forma involuntaria o trae grandes recelos. Es importante ser sensibles a los sentimientos y necesidades de cada participante, sin esperar que todos ellos se involucren con igual entusiasmo en las actividades a realizar.

✓ La flexibilidad de los materiales y del tiempo destinado a cada ejercicio

Cada una de las técnicas presentadas debe ser analizada de tal forma que mantengan coherencia metodológica en el taller que el promotor diseñe. Esto es especialmente importante cuando se diseñan talleres para autoridades o funcionarios de un mismo municipio, que pueden tener como uno de sus objetivos la creación de un verdadero equipo de trabajo. También es importante ser flexible con el tiempo programado para cada ejercicio. La decisión de ajustar el programa a un tiempo más o menos corto debe ser tomada con los participantes. Cuando hay una exposición, si se dice todo lo necesario en menos tiempo del programado, se pueden hacer algunas preguntas para asegurarse que se han cubierto con éxito todos los temas. En tal caso, hay que terminar la presentación. Si, por el contrario, el promotor se da cuenta de que se está alargando más allá de lo planificado, podría ser que se esté repitiendo demasiado, haciendo que los participantes pierdan el interés. Por otro lado, si se llega a generar una rica discusión y el promotor cree que esto contribuye a los objetivos del taller, hay que continuar siempre que se tenga la opción de ajustar el programa.

✓ La entrega de la información

A la hora de coordinar es muy importante que el promotor, antes de dar un taller estudie con detenimiento la bibliografía relacionada con los temas de la capacitación. Algunas sugerencias son:

- Leer el material bibliográfico.

- Elaborar un pequeño ensayo con las ideas que se consideren más importantes sobre el tema y encontrar ejemplos, anécdotas e incidentes específicos sobre el tema.
- Reducir la presentación a unas pocas notas escritas en tarjetas, numeradas en forma consecutiva para evitar mezclarlas. No memorizar el material, pero tampoco leerlo.
- Evitar usar clichés, palabras del argot o términos exclusivos del sesgo profesional que los participantes no entienden y ubicar los elementos distractores que puedan romper la concentración de los participantes, tales como ruidos innecesarios o dejar ideas sin una clara explicación escritas en el papelógrafo.
- Mantener un contacto visual con los participantes desde todo punto de la sala y hacer pausas de descanso cuando los participantes lo necesitan.
- Durante los ejercicios grupales o descansos, hay que ordenar los equipos o materiales, revisar el programa del siguiente segmento del taller y estar disponible para cualquier conversación con los participantes. Sin embargo, no hay que permitir que tales conversaciones impidan estar listos cuando se deba reiniciar el próximo segmento.

✓ Para dar instrucciones

Si los participantes no están conscientes de lo que se espera de ellos en la realización de un ejercicio o si piensan que se les está pidiendo hacer algo sin sentido, el proceso de aprendizaje no se desarrollará adecuadamente. Hay que comenzar toda instrucción con una explicación racional de las tareas o del ejercicio a efectuar. Cuando los involucrados saben por qué se les pide que hagan algo, tendrán mayor interés en saber cómo hacerlo. Si se comienza con una buena explicación, el dar una buena instrucción puede ser tan simple como seguir el siguiente proceso de cuatro pasos:

- Introducir el ejercicio con una explicación. Esta debería incluir el objetivo del ejercicio y algo más que pueda ayudar a que el participante a visualice la importancia del mismo

desde su punto de vista. Explicar detalladamente lo que los participantes van a hacer. Generalmente las tareas de grupo se orientan a generar un producto.

- Especificar el contexto. Es importante que cada participante conozca de antemano la tarea y sus límites, con quién deberían trabajar, bajo qué condiciones y en qué tiempo deben concluir. El contexto del ejercicio tiene que ver con el cómo cumplirán la tarea.
- La tarea de exponer comienza cuando los integrantes de un grupo han concluido una tarea asignada y presentan su resumen en la plenaria. La exposición añade un gran valor educativo al ejercicio y tiene como objetivo avanzar en el proceso, permitiendo que el grupo comparta sus experiencias con los demás y que amplíen, integren y generalicen lo aprendido a partir de sus propias experiencias. La actividad de informar se denomina a veces compartir o procesar. Al comenzar una tarea de grupo se debe pedir que cada grupo designe a un coordinador que otorgue la palabra en forma ordenada a los demás miembros del grupo y controle el tiempo de trabajo y a otro para hacer la relatoría.
- Se puede dar la mayoría de las instrucciones en forma oral. Sin embargo, a veces es útil entregar una hoja escrita que contenga las instrucciones. También puede utilizar el papelógrafo o una transparencia. Este método es especialmente útil cuando la tarea es complicada o se divide en varias partes.

✓ El monitoreo de las actividades

Cuando los participantes están ocupados en la tarea que se les asignó, el coordinador tiene que mantenerse al tanto del desarrollo del trabajo de grupo. A esto le llamamos el "monitoreo" y es importante para conocer si los participantes saben lo que deben hacer y si se sienten comprometidos con la tarea. Si el promotor percibe que dentro del grupo existe confusión, mala interpretación o mala dirección respecto del trabajo del grupo es la ocasión para volver a explicarla, repitiendo las instrucciones originales o añadiendo un ejemplo. El

monitoreo permite ajustar el tiempo necesario para realizar la tarea. Aún los mejores talleres o aquellos cuyo diseño ha sido cuidadosamente preparado y comprobado requerirán reajustar el tiempo que toma completar determinadas tareas. Cada grupo de participantes es diferente. Por lo tanto, debe asegurarse que los grupos tengan tiempo suficiente para que saquen el mayor provecho de él. Después de algunos minutos, se recorren los grupos para "chequear" cómo les va con el ejercicio. El coordinador debe acercarse discretamente, evitando interrumpir el trabajo. Si alguien le pregunta algo, lo que es normal que suceda, debe responder en forma breve, y si alguna pregunta del grupo sugiere que puede haber confusión al respecto en los otros grupos, entonces se repiten las instrucciones en todos los grupos sobre el punto que suscita confusión.

✓ La plenaria

La primera vez que se utiliza el método de trabajo de grupos puede producirse alguna confusión en la forma en que deben conducirse los coordinadores y relatores de los grupos, por lo que tal vez sea más conveniente designar a alguien de antemano. A medida que los participantes estén más familiarizados con el proceso, los grupos pueden elegir al relator y al coordinador del grupo. El tiempo es un factor importante a tomar en cuenta en la plenaria ya que muchas exposiciones podrían tomar mucho tiempo. Una forma de controlarlo es restringir en alguna forma las exposiciones. Se puede hacer que cada grupo informe solo dos o tres temas de su lista, antes que presentar un reporte exhaustivo. Otro enfoque es que cada grupo analice un aspecto distinto del mismo tema. Para facilitar el proceso de la exposición, se requieren tres cualidades: a) plantear preguntas iniciales y de clarificación; b) parafrasear los resultados de la exposición para asegurar al expositor que se está comprendiendo; y c) acotar el tiempo de exposición pidiendo que no se repita lo que otros ya han dicho.

Algunos componentes educativos del taller

✓ La lectura

Es el mecanismo de aprendizaje menos comprometedor. Cuando una persona está leyendo, tiende a hacerlo en forma reactiva, es decir, a recibir información pasivamente y a experimentar indirectamente con las ideas de los demás. En las lecturas utilizadas en grupos de trabajo es importante, cada cierto tiempo, introducir preguntas acerca de las ideas cubiertas por la lectura, intentando provocar una reacción con la que los lectores recuerden situaciones de su propia experiencia similares a las que se describen en el material de lectura y, luego, analicen cómo se puede aplicar lo que han leído a determinados aspectos de su desempeño como autoridades.

✓ La presentación

Las presentaciones son algo más que una forma de dar información: se puede utilizar al inicio del taller para crear un clima apropiado, promover el interés por aprender y reducir la ansiedad del participante. También se puede recurrir a ellas para entregar información espontáneamente - en cualquier momento del evento -, estimular a los participantes a pensar, introducir ejercicios, aclarar o interpretar nuevos conceptos o comprobar si se ha aprendido algo. Por último, se pueden aprovechar las presentaciones como cierre del taller, para resumir los puntos importantes que se han aprendido y favorecer la aplicación de conocimientos. Lo importante es que las presentaciones no se conviertan en exposiciones largas y aburridas, sino que incluyan momentos de involucramiento, espontáneo o planificado, tales como:

- Que los participantes piensen y discutan situaciones de su propio medio de trabajo que ilustren el concepto presentado, como forma de encontrar la aplicación a su realidad;

- Que respondan preguntas preparadas previamente sobre el material entregado, o parafraseen (repitan con sus propias palabras) lo que han escuchado acerca del tema, para verificar que se ha entendido, antes de continuar el análisis de un nuevo material:
- Entregar material escrito con algunos aspectos de lo presentado en forma oral, que incluya algunos espacios en blanco para que puedan escribir su propia interpretación o posibles aplicaciones del tema que se está discutiendo al trabajo cotidiano.

Tal vez lo más importante consista en utilizar materiales audiovisuales que complementen la presentación oral (papelógrafos, pizarrones y equipos de proyección), que prolonguen la atención prestada por el participante y que aumenten la retención de nueva información.

En resumen, una presentación debe ser breve y tener el ritmo necesario para entregar la información seleccionada en pequeñas dosis, estar cuidadosamente diseñada tratando de incluir un comienzo muy provocador, un intermedio convincente y un final que refuerce la información entregada, dar a los participantes la oportunidad de demostrar su nivel de comprensión y debe ser reforzada con medios audiovisuales que complementen las formas orales de exposición.

✓ La discusión

Uno de los métodos más efectivos para hacer que los y las participantes se involucren profundamente en su propio aprendizaje es la discusión de grupo. La discusión de grupo es toda interacción entre dos o más personas sobre un tema de interés mutuo. Los tipos de discusión utilizados son la discusión guiada o la discusión estructurada. En la primera el promotor toma parte activa y directa en orientar y dirigir la discusión, mientras que en la segunda los participantes son quienes manejan el debate siguiendo las pautas que el promotor ha entregado.

En la discusión guiada, el objetivo consiste en estimular a los participantes a que piensen, relacionen e internalicen nuevas ideas relativas a un tema específico. Estas discusiones tienen como base un conjunto predeterminado de interrogantes que el promotor debe preparar de antemano para conducir a los participantes, de pregunta en pregunta, hacia un resultado educativo esperado. Aunque generalmente se las planifica, estas discusiones pueden producirse espontáneamente, durante una presentación o en alguna etapa del taller. La productividad de las mismas dependerá, en gran medida, de la experiencia acumulada por el promotor, así como de su conocimiento de la materia en cuestión.

En la discusión estructurada, el objetivo consiste en involucrar a los participantes en la generación de ideas o la resolución de problemas relativos a un tema previamente asignado y demostrar el valor de la interdependencia en el trabajo de grupo. Normalmente se forman pequeños grupos, asignando la misma o distintas tareas a cada grupo. Después se deja un período de tiempo para que los grupos discutan la tarea. Se debe insistir a los grupos para que designen un coordinador, un relator y una persona que controle el tiempo. Al final de la fase de discusión, se les pide que vuelvan al plenario y entreguen un informe sobre los elementos de su discusión, utilizando papelógrafos para resumir las conclusiones que se presentarán en plenaria.

✓ Las técnicas

Todas las técnicas deben estar estructurados más o menos de la misma forma:

- Cada ejercicio comienza con una estimación del tiempo requerido. Los tiempos son una estimación generosa del lapso que tomaría completar el ejercicio. Aunque es importante atenerse a estos rangos de tiempo, es aún más importante asegurar que haya tiempo suficiente para compartir y procesar la información que surge del ejercicio. Si un ejercicio

toma más tiempo del programado, el promotor debe ser capaz de reorganizar el programa del taller o de negociar con los participantes la asignación de mayor tiempo para ese ejercicio.

- La estimación de tiempo es seguida por una descripción del objetivo del ejercicio. Cada objetivo está orientado al desempeño; es decir, se supone que es una apreciación realista y específica de lo que se va a aprender como resultado de participar en el ejercicio. La prueba de que es un buen objetivo proviene de que los participantes puedan entenderlo y sentirse capaces de lograrlo.
- Perseguir un objetivo es un procedimiento paso a paso que indica en detalle lo que se debe hacer y decir en la secuencia indicada. A esto le llamamos el proceso. Ocasionalmente, el proceso incluirá variaciones o alternativas a considerar, especialmente si el ejercicio se va a usar con autoridades de un mismo municipio que pueden estar interesadas en mejorar su desempeño como equipo. Se debe dar una estimación del tiempo para las distintas etapas del proceso.
- El proceso culmina con alguna hoja de trabajo que debe ser leída en la plenaria o con una serie de comentarios generados por el ejercicio que hagan referencia a la experiencia del participante o a las orientaciones de acción a seguir.

La evaluación y sistematización de un taller

Un taller es un momento específico de un proceso más amplio de acción- reflexión. La evaluación es un componente importante de ese momento. La evaluación de un taller puede ser de muchos tipos, sin embargo aquí mencionaremos las más comunes:

- ✓ Con referencia a los objetivos generales del taller y particulares de cada tema. En este tipo de evaluación se contrastan los resultados con el objetivo previo. Para hacerlo, es

importante que a lo largo del taller se recuerden los objetivos generales y de cada uno de los temas tratados para valorar si los ejercicios cumplieron su cometido de aprendizaje.

- ✓ Otra forma de evaluar pone énfasis en el proceso. La evaluación es una valoración de las herramientas aprendidas para su implementación en la práctica cotidiana de los participantes. El objetivo es reflexionar sobre aquello que haya parecido más relevante para la práctica concreta y puede medirse, fundamentalmente, por el grado de concreción de las propuestas nuevas de acción frente a la realidad y la incorporación en ellas de los elementos reflexionados durante el taller.

- ✓ La evaluación también puede poner énfasis en el proceso metodológico del mismo taller. La forma de coordinar, la logística, los materiales, los trabajos grupales, las técnicas utilizadas, la coherencia lógica de los temas, la exposición, las relaciones interpersonales, las discusiones, la lectura de documentos, los recesos para el café, la comida, el local, el manejo del tiempo, etc.

Una buena evaluación tendría que tocar todos estos aspectos de manera ordenada, para saber si el promotor está cumpliendo con el cometido. Frecuentemente, se le resta importancia a la evaluación o se hace de manera muy rápida por la falta de tiempo, no permitiendo que se midan realmente los beneficios y ausencias en la formación y capacitación.

Otro elemento importante es la sistematización. La memoria del taller es un primer paso para la sistematización. Lograr involucrar a los participantes en su elaboración es fundamental, pero para ello se requiere de un intenso trabajo previo que permita ordenar los materiales que se ocuparán en el taller con espacios coherentes y ordenados dentro de una

misma carpeta. Esto permite que los participantes escriban sobre él los comentarios y reflexiones que surgen en las plenarios y trabajos grupales. Implica también una fuerte labor educativa para ir señalando lo que es importante registrar y la mejor manera de sintetizar las opiniones.

Otra manera de hacer la memoria requiere de un relator especial que durante todo el taller escriba los comentarios, recoja y ordene los papelógrafos y las relatorías de los trabajos grupales. Esta forma implica un gran esfuerzo posterior al taller. Tiene la riqueza de recoger de manera global todo lo que se reflexionó, pero requiere de disponer de tiempo suficiente para hacerlo y de una gran capacidad de síntesis, ya que el producto final debe ser muy ágil para que sirva al trabajo cotidiano de los participantes.

El objetivo de hacer una memoria no es tener un buen recuerdo del taller. Una buena memoria debe convertirse en un instrumento útil para la implementación de acciones que son producto de las reflexiones del taller. Por tal motivo, es indispensable que las memorias sean sintéticas, recojan lo más importante y sobre todo, reflejen los cambios producidos grupal e individualmente para la nueva práctica.

Sistematizar es pues, recoger la experiencia, analizarla, ordenarla y producir conclusiones que ayuden a mejorar los cauces de acción que se presentan. Una memoria puede hacer todo esto, sólo si el taller logró metodológicamente su objetivo, pero de la misma manera, es un momento dentro de un proceso más amplio que requerirá de nuevas formas de recoger la experiencia, analizarla y concluirla continuamente.

Tanto la evaluación como la sistematización tienen que ver con el seguimiento del proceso de los sujetos. Un promotor tiene que tener presente siempre estas herramientas, en un

taller como en un proceso de formación y acompañamientos donde se concatenen asesorías, talleres, cursos y encuentros con los sujetos.

3.8 Evaluación preliminar

Uno de los puntos que considero importantes y permanentes es la evaluación, que marca la posibilidad de ir corrigiendo la propuesta educativa, así como la creación de instrumentos para el mejor desarrollo de esta, durante la realización de la **ENPROM** se efectúa un alto entre tema y tema para ir evaluando cada paso metodológico que enriquezca la evaluación final de los cuatro módulos.

Durante estos años de experiencia en la **ENPROM** la evaluación por parte de los participantes se realiza por escrito y a través de técnicas grupales se expresan percepciones individuales y colectivas (se incluyen formatos de evaluación en el anexo de la presente sistematización).

Cabe hacer mención que la primer experiencia de la **ENPROM** en 1998, marcó puntos estratégicos para la realización y enriquecimiento de la segunda Escuela. Por ello, las modificaciones se presentaron desde la convocatoria para que los participantes contaran realmente con un mínimo de experiencia en acciones municipalistas, se diseñó una ficha de inscripción que permitiera conocer el perfil de los participantes, sus compromisos y de esta manera garantizar la multiplicación de la Escuela, así mismo pedir una cuota de recuperación en la inscripción para la reproducción de material.

El desarrollo de la **ENPROM** se ha distinguido por la reflexión y enriquecimiento de una propuesta metodológica para el fortalecimiento educativo de los participantes desde su

propia práctica debido en gran medida a la experiencia de los participantes dentro de la vida municipal.

Con el fin de fortalecer las capacidades de los participantes en su intervención cotidiana para el diseño de estrategias educativas que generen un efecto multiplicador en sus lugares de origen, se realizó una revisión profunda en los contenidos y desarrollo de éstos; así como la entrega de material acorde a las necesidades reales de los participantes, para la reflexión y estudio de la temática municipal.

En las evaluaciones realizadas en las escuelas se destaca el cumplimiento de los objetivos, la apropiación de la propuesta metodológica, y la entrega de la carpeta de materiales con el desarrollo de todo la **ENPROM** les facilitó llevar la coherencia y contar con los documentos adecuados para la multiplicación de la Escuela.

La importancia de utilizar diferentes sedes permitió conocer desde la práctica la forma de gobernar de los ayuntamientos, actividad estratégica para reflexionar sobre los aspectos teóricos y la realidad a la que se enfrentan quienes participan como autoridades, asesores o acompañantes en los municipios; pero sobre todo estas visitas de campo les permitió confrontar su práctica.

Se reflexionó que a pesar de tener experiencia en la temática municipalista, los ejercicios les confrontaron con su práctica detectando actitudes que deben cambiar, visualizaron la necesidad de acompañar su quehacer con herramientas metodológicas que les permitan tener equilibrio entre lo teórico y lo práctico encaminado a realizar realmente acciones educativas.

Otro aspecto a resaltar fue el hecho de crear y contar con espacios de formación, capacitación e intercambio de experiencias, conocimientos, prácticas organizativas y políticas; sobre todo en los avances y desencuentros en el ejercicio del poder y en la construcción ética como gobierno y ciudadanía.

Los participantes en el proceso de evaluación resaltaron la importancia de aclarar el perfil del promotor: ¿cuál es su papel?, ¿cuáles habilidades y destrezas deben cultivar?; con el fin de llevarse compromisos y estrategias dejando a futuras generaciones de la **ENPROM**, el inicio de un camino del ser promotor municipalista.

Actitudes	Papel del promotor	Habilidades y destrezas	Estrategias y compromisos de multiplicación
<ul style="list-style-type: none"> • Aprender haciendo autocompromiso. • Vocación de servicio. • Compromiso social. • Búsqueda constante con memoria histórica. • Voluntad de cambio. • Autocrítico. • Capacidad de escuchar. • Entusiasta. • Maduro. • Abierto. • Tolerante. • Congruente. • Creativo. • Alegre 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar actores sociales y políticos • Promover la construcción de sujetos locales. • Fortalecer el poder y el desarrollo local. • Generador de procesos. • Abrir canales de formación y capacitación. • Educador. • Transmisor. • Motivador. • Multiplicador. • Facilitador. 	<ul style="list-style-type: none"> • En el trabajo con grupos. • Manejo de conflictos. • Capacidad de síntesis. • Capacidad de gestoría. • Capacidad para consensar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de talleres. • Adaptar temas de acuerdo a las necesidades de cada municipio. • Reforzamiento continuo de los conocimientos adquiridos. • Creación de una red municipalista con los promotores para multiplicar la escuela. • Concientizar sobre la importancia de formarse y capacitarse continuamente para ser gobierno. • Interés en generar un cambio de la importancia que tiene el municipio. • Ser promotor para multiplicar la experiencia. • Actualizar sus conocimientos en el marco jurídico, cultural, político, económico, social y administrativo del municipio

Los promotores en la evaluación final presentaron siete puntos como propuesta que rescatan la apropiación de la **ENPROM** (la presente textual):

- ✓ "La **ENPROM** propicia en nuestra práctica un proceso de enseñanza aprendizaje.
- ✓ La propuesta metodológica se comprende en la práctica y sirve para enriquecerla.
- ✓ Incorpora en la práctica de nuestras organizaciones, elementos teóricos y metodológicos.
- ✓ La propuesta nos da visión y perspectiva.
- ✓ Reconocimiento, autoevaluación, autoestima, reivindicación del papel de los promotores.
- ✓ La propuesta nos exige formarnos y capacitarnos permanentemente en temas municipalistas.
- ✓ Que la teoría retome la realidad de los municipio."²⁵

Al igual que los participantes realizaban una evaluación permanente, los coordinadores generales de la **ENPROM** fuimos elaborando una evaluación que nos diera algunas directrices para visualizar los alcances, logros y obstáculos detectados en la realización de la **ENPROM**, así como las propuestas para mejorar el desarrollo de la misma presento como un primer acercamiento que ayudo a mejorar la propuesta pedagógica.

Es importante la selección de contenidos teóricos y de información respecto a la cantidad de temas vistos, para producir aquellos que sean centrales como eje conductor entre un módulo y otro. La propuesta de la **ENPROM** no pretende saturar de información a los promotores, por el contrario dotarlo de la teoría necesaria para enfrentar las necesidades cotidianas de formación y asesoría que le es solicitada, no es un especialista en la temática municipalista, pero se le dota de habilidades y destrezas que le permitan relacionarse y contactar con organismos e instituciones para organizar; talleres, cursos, seminarios, etc.

Por lo anterior, es importante fortalecer las capacidades de los promotores para aplicar la propuesta educativa que les permita hacer una labor en la asesoría para las gestiones

²⁵ Resultados de las guías de evaluación realizada por los participantes a la **ENPROM**, 98-99.

municipales. Planificando, diseñando y facilitando procesos grupales, comunicación, organización, elaboración de propuestas y proyectos.

De igual manera los instrumentos y técnicas de apoyo tienen que guardar un equilibrio con la teoría ya que estas se diseñan como una herramienta que facilite el manejo teórico de los cuatro módulos así como la reproducción de la escuela.

Uno de los objetivos principales en el desarrollo de la **ENPROM**, es ir creando el perfil del promotor municipalista, por tal motivo la formación se enfoca en la construcción y desarrollo de habilidades para fortalecer en los participantes el generar y gestionar procesos educativos en el ámbito municipal.

La propuesta metodológica de la **ENPROM** no sólo busca el equilibrio entre la teoría y la práctica, se pretende crear actitudes de escucha, respeto, diálogo, sencillez, servicio, responsabilidad, ética. Por lo que los ejercicios vivenciales de reflexión y análisis juegan un papel importante al ensayar; evaluar y corregir nuestro papel como ciudadanos y o autoridades, líderes, dirigentes, negociadores, coordinadores, promotores, etc.

En cuanto a la multiplicación de los módulos la revisión tendrá que ser más exhaustiva para garantizar con que sujetos se esta trabajando la experiencia; cuáles de los contenidos y técnicas se implementaron, en que lugar, logros y obstáculos en la transmisión de la Escuela.

Considero importante el diseño y registro "cédula de inscripción" ya que a través de la información contenida se garantiza que los participantes cuenten con experiencias

municipalistas y que así mismo tuvieran el espacio y apoyo para desarrollar la **ENPROM** y además la "célula" fuera el primer contacto para conocer la práctica de los participantes.

La carpeta entregada a cada participante facilitó la reproducción de los módulos al llevar en ella el desarrollo de cada etapa y los materiales de apoyo, por lo que los promotores contaron con las herramientas para implementar o en su caso modificar contenidos en base a la realidad en la que participan.

El realizar la Escuela en diferentes sedes permitió ver en la práctica como funcionan los ayuntamientos, motivar a los participantes para detectar errores y aciertos en los gobiernos.

3.9 Resultados generales:

En la realización de las Escuelas concluyeron 80 promotores de los estados de Campeche, Chihuahua, D.F., Estado de México, Guerrero, Guanajuato, Morelos, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas.

Resulta importante destacar en los resultados, lo referente a la multiplicación de la **ENPROM** por ser el objetivo central, en cuanto a los avances se subraya la creación de una red de promotores en el estado de Morelos y en los otros estados, la implementación de actividades formativas con los temas desarrollados en la **ENPROM** con las modificaciones pertinentes para adaptarlos a la realidad de cada municipio lo cual ha permitido al inicio de cada módulo la revisión por estado de:

Actividades:

Talleres, asambleas, escuela ciudadana, reuniones de trabajo, asesorías.

Contenidos:

Introducción al municipio, marco jurídico, diferencia entre régimen político y administrativo, funciones del gobierno, planeación, desarrollo sustentable, participación ciudadana, el cabildo como espacio para la toma de decisiones, fuentes de financiamiento, manejo de conflictos, ley orgánica municipal, fortalecimiento institucional, elaboración del plan de gobierno, diagnóstico, reglamentación.

Perfil de participantes:

Regidores, funcionarios municipales, asociaciones civiles, escuelas, ayuntamientos, comunidades eclesiales de base, organizaciones sociales y políticas, consejos de desarrollo municipal.

Logros:

Apertura y negociación para reproducir la Escuela, interés de algunas autoridades para capacitar a la ciudadanía, adaptación de material didáctico, formación de un equipo de capacitadores.

Obstáculos:

Tiempos políticos, inasistencia, pugnas internas por corrientes políticas, falta de recursos, interés en capacitar sólo cuando hay algún proceso electoral, proceso lento por la carga de trabajo, celo por la presencia de los promotores con los equipos asesores.

Es importante rescatar que al finalizar el cuarto módulo de la segunda Escuela, se invitó a los egresados de la primera generación, con la finalidad de realizar un **reencuentro** para compartir experiencias en cuanto a la participación de los promotores dentro de la **ENPROM** y que la primera generación presentara logros y dificultades que viven como promotores en su práctica cotidiana; fortaleciendo el seguimiento a través de un tema de interés para continuar con su formación, solicitándonos capacitarlos en la temática del poder; paralelamente revisar la multiplicación de la **ENPROM** y la estrategia para fortalecer la conformación de la red de promotores.

En cuanto a los acuerdos del **reencuentro** se destaca la realización de un directorio de los participantes con el fin de apoyarse en la coordinación y ejecución de temas para la multiplicación de las escuelas, abrir una página web que permita mantener comunicación entre los promotores y el apoyo del CESEM para el seguimiento a través de la actualización de temas municipales.

El resultado obtenido de las dos experiencias realizadas de las Escuelas de Promotores nos plantea la necesidad de profundizar la propuesta, con el fin de responder al interés de quienes egresaron de las escuelas en el seguimiento y multiplicación de la misma.

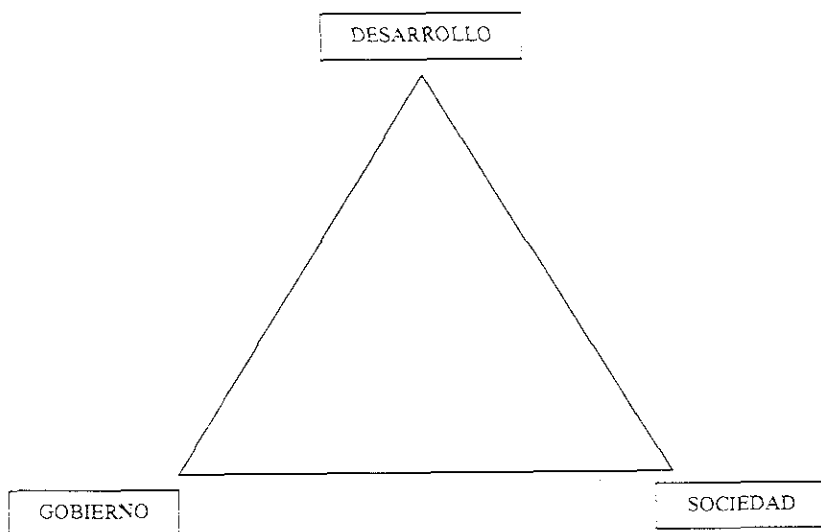
Para el CESEM fue la oportunidad de medir el impacto de sus acciones educativas lo que llevo a reflexionar entre las tres oficinas el planteamiento de la **ENPROM** para la realización de indicadores de gobierno en la gestión municipal.

Desde el mismo diseño de la **ENPROM**, se generaron discusiones y propuestas al interior del CESEM, donde concensamos puntos de partida, temáticas, contenidos, técnicas y procedimientos, etc., las interrogantes planteadas en su momento orientaron la propuesta teórica-metodológica de la escuela:

- ¿Cuál es el papel de los promotores municipalistas?
- ¿Cuál es el perfil ideal de los promotores municipalistas?
- ¿Qué elementos básicos deberían orientar las prácticas de los promotores, en cuanto a lo técnico, social, político, económico, etc.?
- ¿Cuál es el tipo de promotor municipalista que queremos formar y capacitar?, ¿queremos un especialista?, ¿queremos la formación de asesores?; o bien dotar de herramientas teórico-metodológicas para que los promotores fortalezcan sus capacidades y saberes en sus diferentes niveles y campos de intervención municipal.
- ¿Con qué tipo de estrategia e instrumentos contamos para desarrollar los procesos educativos?
- ¿Qué modalidades educativas son las más convenientes para implementar la **ENPROM**?

- ¿Cómo lograr un equilibrio entre lo técnico, lo político y lo metodológico en la formación de promotores?
- ¿Contamos con una perspectiva municipalista propia?

En este marco reflexivo, coincidimos en la necesidad de partir desde una perspectiva municipalista, que en gran medida se fue constituyendo a lo largo de los cuatro módulos, esta perspectiva es un esfuerzo de abstracción teórica donde ubicamos tres vértices que forman un triángulo.



Desarrollo

Las discusiones contemporáneas sobre el desarrollo señalan que éste no se concibe si no es desde una perspectiva regional. Es decir, no se puede hablar de desarrollo local sino es regional y viceversa. Toda propuesta de desarrollo mínimamente debe contemplar las siguientes estrategias:

- Desarrollo territorial, ordenamiento del centro de población, comunicaciones, etc.; protección ambiental y equilibrio ecológico.
- Desarrollo económico local, sectorial y regional.

- Desarrollo social, infraestructura social y cultural.
- Desarrollo institucional, organización municipal (finanzas públicas, capacitación, cooperación intermunicipal, descentralización administrativa).
- Articulación gobierno-sociedad.

Gobierno-sociedad

La demanda de la población por una mayor equidad en la distribución de recursos públicos y en la generación de oportunidades, exige un ejercicio democrático que promueve mayor participación de los actores sociales acercando las decisiones a la sociedad en las comunidades, municipios y regiones.

Lo anterior se traduce en la necesidad de contar con estrategias que sustenten procesos de descentralización administrativa y desconcentración de la actividad productiva. Paradójicamente ante la globalización de la economía resurgen iniciativas locales y regionales para que las estrategias, programas y proyectos de desarrollo sean elaboradas desde el espacio municipal con una conciencia colectiva acerca de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades que tienen los municipios y las regiones en el nuevo contexto nacional e internacional.

Para lograr la convergencia entre crecimiento económico y calidad de vida, es indispensable promover procesos de planeación participativa que permitan a la vez, la creación de sistemas locales donde la construcción del sujeto local es determinante para la articulación gobierno-sociedad.

Sin lugar a dudas toda propuesta de desarrollo debe estar orientada a mejorar o incrementar la calidad de vida con la generación de proyectos sustentables, económicamente viables, socialmente justos y ecológicamente apropiados.

Concepción metodológica

Las reflexiones iniciales clarificaron la concepción de la **ENPROM** y su propuesta metodológica de implementación, que parte de los principios de la investigación acción, sistematización y planificación:

- Todo proceso de enseñanza-aprendizaje tiene como finalidad la adquisición de nuevos conocimientos o su profundización, la formación de habilidades y destrezas, la formación de nuevas actitudes relacionando la teoría con la práctica; experiencias, vivencias y saberes que los educandos desarrollan en sus campos de intervención (en este caso el ámbito municipalista).
- Generar estrategias educativas desde un concepción municipalista que permita fortalecer actitudes y aptitudes para multiplicar acciones educativas que posibiliten la visión, reflexión y acción frente a la realidad.
- Una modalidad educativa que permita la producción de conocimientos colectivos.
- Una pedagogía que recupere y fortalezca el marco ético de la intervención de los promotores en el ámbito municipal.

Características de la Escuela:

- * Participativa
- * Itinerante
- * Modular
- * Pluralista
- * Multiplicadora
- * Generadora de espacios de intercambio (experiencias, prácticas, procesos)
- * Creativa
- * Sistemática
- * Vivencial

Instrumentos:

- * Diseño de los talleres
- * Elaboración de materiales de análisis
- * Carpeta
- * Documentos complementarios
- * Convocatoria
- * Cédula de inscripción
- * Cuestionarios de evaluación

En el desarrollo de los talleres:

- * Técnicas grupales y temáticas de presentación, animación, integración, diagnóstico, de análisis, de síntesis, de planificación, etc.
- * Foros, mesas de debate, video, prácticas y procesos.

En el desarrollo de los cuatro módulos itinerantes de la Escuela, se logró la participación de las oficinas regionales del CESEM desde el diseño, los apoyos logísticos y la coordinación en diferentes temas, propiciando un acercamiento de la **ENPROM** en el contexto de los municipios del Estado de México, de Michoacán, Veracruz y Jalisco. Este intercambio abrió el camino de reflexionar hacia donde se orienta la propuesta educativa del CESEM como organismo civil en el ámbito municipal.

CAPÍTULO IV: LA PRÁCTICA Y SUS COMPONENTES EN LA INTERVENCIÓN DEL TRABAJO SOCIAL

4.1 Objeto de intervención

Uno de los problemas, a los que nos enfrentamos en nuestra práctica cotidiana los trabajadores sociales, es en lo referente a la definición de nuestro objeto de intervención profesional; en la ubicación de la estructura organizativa de la sociedad y por consiguiente un vacío dentro de las disciplinas sociales.

Lo anterior ha provocado roces con otros profesionales al no delimitar hasta donde llegan nuestras funciones, lo cual considero es un problema creado por el propio profesional de Trabajo Social al ser responsable de sistematizar su práctica y que en la mayoría de los casos no hemos cumplido con esta responsabilidad, que arrojaría un objeto que responde a los cambios históricos en el que los sujetos sociales se desarrollan pero principalmente identificar dentro de este contexto, la intervención del trabajador social.

“La categoría objeto hace referencia a lo que se construye a partir de una práctica, sea esta productiva, profesional o social. El objeto es el espacio sobre el cual una profesión o un sujeto va construyendo su propio hacer. En términos productivos, el objeto representa el producto que ha sido transformado por la acción del hombre; en términos profesionales representa el “algo” sobre lo cual se desarrolla una acción para lograr los objetivos profesionales. Ese algo, según sea la naturaleza de la profesión, puede ser una cosa, hecho o fenómeno, sobre el cual se realizará la intervención.”²⁶

²⁶ MENDOZA Rangel, María del Carmen. *Una opción metodológica para los trabajadores sociales*. Asociación de Trabajadores Sociales Mexicanos Asociación Civil. México, 1986. p. 68

El hombre es un ser con múltiples necesidades que son demandadas para su satisfacción al Estado y este a su vez responde a través de políticas e instituciones que brindan servicios; es en este espacio que el trabajador social interviene entre la demanda y la satisfacción. Considero aclarar que al estar entre la población demandante y la institución que brinda el servicio nos colocamos en el centro; por consiguiente la posición que asumimos es una opción personal y profesional que puede identificarse o no con los intereses institucionales y de la población.

“Lo único que esta posición significa es que, en ese espacio donde realizamos nuestra intervención a través de la práctica escolar o profesional, tiene que dar como resultado la construcción de nuestro objeto. Y, en ese sentido, decimos que el objeto de Trabajo Social no es un objeto dado, sino que éste se construye socialmente en la práctica, en el tránsito entre la necesidad y la satisfacción y que su producto significa el logro de los objetivos que la profesión se ha marcado para contribuir a la construcción de la sociedad y su organización.”²⁷

Es en este espacio en el cual hemos intervenido nos ha caracterizado como mediadores, paternalistas, gestores, bloqueadores, pero también nos identifica como articuladores entre la población y la institución lo cual nos hace asumir una actitud crítica, propositiva y concreta basada en una concepción teórica e ideológica.

Lo anterior, permite al profesional de Trabajo Social ir más allá de lo superfluo y reconocer en las personas la capacidad de organizarse y de participar para la toma de decisiones y en la solución de sus demandas. Trabajar con los sujetos desde su práctica diaria, en los

²⁷ Idem, pág. 73

encuentros y desencuentros de su vida cotidiana, y no buscar su participación con el propósito exclusivo de obtener información, sino de una incorporación plena con la población con quién se actúa. para contribuir con el dato, la evidencia, la constatación, la explicación de hechos, interpretación de procesos, visualizar tendencias, evaluar acciones, tomar decisiones, incidir en los hechos y buscar conjuntamente soluciones a los mismos, pues se trata de una participación colectiva e históricamente determinada.

En este sentido, la persona pasa a ser algo más que un simple objeto para convertirse en un sujeto, que para el interés de esta sistematización hablare del sujeto municipalista como lo he desarrollado en los anteriores capítulos, el cual manifiesta una necesidad de capacitación y formación para ser un ciudadano de primera y llegar a ser gobierno con bases éticas y profesionales. Por esto parto del reconocimiento del ejercicio del poder formal para beneficio colectivo, y de intercalar momentos reflexivos con la práctica cotidiana, orientados a ofrecer un mejor servicio comunitario en un espacio donde se pueden compartir experiencias que nutran el acceso a gobiernos democráticos en relación con la población que gobiernan.

Un ejemplo concreto de intervención profesional lo he desarrollado en la **Escuela Nacional de Promotores Municipalistas (ENPROM)** como un espacio de formación, pues trata de regular la temática de reflexión en un esfuerzo por combinar los requisitos administrativos del gobierno municipal, cronológicamente determinados por leyes estatales, con momentos de capacitación y reflexión particular para cada situación. Del mismo modo, trata de ubicar procesos municipales en los que es posible generar políticas públicas locales orientadas a la satisfacción de las necesidades de la población.

Al solicitarme el CESEM, la elaboración del proyecto de la **ENPROM**, partí de reconocer que el aprendizaje surge de la vida cotidiana y colectiva de los sujetos interesados en la vida

municipal, se investigó sobre la realidad concreta de los futuros promotores; donde las necesidades, demandas y aspiraciones de los involucrados en este proceso de aprendizaje, constituyen el punto central en mi búsqueda profesional.

Tomar como objeto de intervención profesional la vida cotidiana de los promotores municipalistas y en particular los aspectos relacionados con su formación y capacitación en relación con la tierra, la producción, la cultura, la salud, el abasto, sus deseos y aspiraciones políticas y religiosas, representan un desafío, pues dentro de las concepciones clásicas de la investigación social, muchas veces, estos aspectos pasan desapercibidos o simplemente no son tomados en cuenta, como relevantes para una explicación de los problemas sociales.

Entender la realidad desde la perspectiva de los mismos actores que la constituyen, la gozan, la sufren, en fin la viven, no puede lograrse de otra manera que mediante una convergencia e identificación con ellos en la medida que el profesional de Trabajo Social se reconoce como parte del mismo proceso. Además, su formación profesional le permite una mirada multidisciplinaria para observar la complejidad de la realidad social desde una perspectiva integral y le posibilita la elaboración de hipótesis explicativas de los múltiples fenómenos sociales que acontecen en el espacio municipal.

De esta manera en la **ENPROM**, siempre se parte de los intereses, necesidades y demandas colectivas de los grupos participantes que enriquecen el proyecto basado en la educación popular para incidir en las condiciones objetivas de las sociedades municipales, poniendo énfasis en los grupos oprimidos y en el ejercicio del gobierno municipal como medio que puede favorecer a la transformación económica, social, cultural y política de los municipios. Y entre las autoridades, funcionarios y ciudadanos favorece la construcción de una nueva

cultura política más democrática y abierta. Es un cimiento en cuanto a una innovada concepción de educación popular municipalista.

4.2 El proceso metodológico

He ubicado el objeto de mi intervención en el espacio que se genera entre la demanda de lo sujetos municipalistas y de la respuesta institucional que brinda el CESEM, en los aspectos de formación y capacitación con el objetivo de ir creando una corriente ética y transformadora en los gobiernos locales en relación con la población.

Estaré resaltando, constantemente que el espacio esta definido por la dinámica misma de los sujetos y que dicho espacios es responsabilidad de nuestra profesión.

"En virtud de esta ubicación, es claro que ni la formación del trabajador social, ni la definición de sus modelos de intervención pueden plantearse de una manera especializada, sino que éstos deberán darse sobre los aspectos generales de la sociedad y con una visión metodológica que le permita abarcar todos los puntos de vista. Es decir, creemos que la metodología necesaria debe estar comprendida dentro de una visión de totalidad y garantizar la aprehensión de lo concreto, ya que es sobre ello que se realiza la práctica profesional."²⁸

En este apartado, presento el proceso metodológico e instrumental técnico operativo utilizado para realizar mi intervención, como un ejemplo de las acciones que corresponden a las necesidades y condiciones concretas de la **ENPROM**, retomando en algunos momentos la propuesta teórica abordada en el capítulo dos de la presente sistematización.

²⁸ MENDOZA, Rangel. Op. Cit. P. 82

La concepción general de orientación metodológica que postulo para la realización de mis acciones parte del reconocimiento de las posibilidades de elaboración de conocimiento, de prácticas y de concepción que tienen los sujetos en el desarrollo de su organización y su propia movilidad y que el aporte que puedo ofrecer como trabajadora social, está dado en la contribución técnica y profesional para fortalecer la discusión, reflexión, sistematización, administración y control de procesos, así como en la formación y capacitación para la ejecución de sus proyectos.

Esta concepción se asume como un proceso continuo de vinculación entre la teoría y la práctica en busca de conocimientos más complejos que contribuyan a las transformaciones sociales. Lo cual me ha permitido conocer los fenómenos que se desarrollan en los gobiernos locales; se trata de la construcción de la realidad desde dentro, a partir del mundo cotidiano del individuo o grupo social, que no es sólo un trabajo académico o analítico de un proceso social, es más bien un trabajo orientado hacia el beneficio colectivo que refleja el deseo de los sujetos, sus miedos, representaciones, anhelos y actuaciones.

Nos importa no sólo desarrollar procedimientos cognoscitivos, formular y comprobar hipótesis, tratar de lograr demostraciones de la importancia de la formación y la capacitación reflejadas en estadísticas, sino el logro de efectivas y positivas relaciones democráticas entre los sujetos municipalistas.

La acción educativa que desarrollamos en la **ENPROM** pretende actuar contra la enajenación de la vida cotidiana, por lo cual se diseña esta propuesta educativa para fortalecer el papel protagónico de los sujetos históricos desde el conocimiento de su realidad.

Este enfoque permite tomar en cuenta el punto de vista de los propios actores municipalistas, respecto al discernimiento de sus intereses, al desarrollo de sus tácticas y estrategias, como la propia teorización de su realidad en ese sentido puede entenderse esta práctica social como una práctica política.

La **ENPROM** está inspirada en la concepción dialéctica, desde su formación general hasta la estructura metodológica que guía cada uno de los talleres que la conforman, a partir de cuatro grandes momentos:

- **Partir de lo concreto, la práctica.** Cada una de las reflexiones parte de un diagnóstico o autodiagnóstico de la realidad personal, o colectiva que está viviendo. De esta manera es importante ubicar el papel de la práctica cotidiana que los individuos realizan para colectivamente, reflexionar sobre ella.
- **Teorizar, analizar.** Es el momento en el que desglosamos los elementos de la realidad para reflexionarlos por separado. Partiendo del hecho que cada uno de los participantes puede analizar y sintetizar sus reflexiones, con la ayuda del grupo.
- **Profundizar.** Es el momento en que se confronta lo que se analizó con la teoría que producen los especialistas. El papel de la teoría es muy importante en un proceso de profundización, pues con ella se puede llegar a sintetizar y concluir nuevas formas de transformar la realidad que se analizó. Elaborando hipótesis explicativas e interpretativas.
- **Volver a la práctica,** es el último paso de la espiral dialéctica, con la que se puede sostener una práctica transformadora.

Cuando hablé de la espiral dialéctica me refero a un ciclo de procesos que inician en la práctica y que vuelven a ella a través de un proceso de reflexión, no es un ciclo que se de en círculo, pues la reflexión modifica substancialmente el punto de llegada. Esto lo vemos en los

talleres nunca se llega a la misma conclusión ya que el aprendizaje y construcción colectiva del conocimiento siempre llega a un punto diferente.

Lo anterior es lo que algunos autores (Dr. Francisco, Gómez Jara, 1982), han denominado **teoría y praxis** como relación dialéctica que permite la transformación de la realidad. Al interior del CESEM hemos retomado esta teoría enriquecida con la propuesta de la Educación Popular: reflejada en cada uno de los proyectos en los que participa dicha institución, pero es conveniente recordar sus raíces:

“La metodología que utilizamos se basa en la concepción metodológica dialéctica impulsada por organizaciones de educación popular en América Latina (Red Alforja entre otros), los cuales plantean como presupuesto metodológico el carácter dialéctico de las acciones, por lo que toda reflexión se inicia en la práctica y se parte de ella para iniciar un proceso de teorización y de análisis de lo que sucede en la realidad, se profundiza y se vuelve nuevamente a la práctica con un conocimiento renovado.

De esta manera se intenta que en los talleres de capacitación, se reflexione en primera instancia sobre la práctica que se realizó entre módulo y módulo, y con ello empezar un proceso de reflexión que contenga la temática que se va a desarrollar. Es decir, la práctica referida a la experiencia del sujeto en cada tema primero, y posteriormente el desarrollo del tema que sirve para reforzar conocimientos que se construyen colectivamente. Después de esto, se hace un ejercicio sobre el tema que se quiere trabajar. En el sentido de los talleres, es que se puede construir colectivamente el conocimiento y que se sale de él con instrumentos de trabajo elaborados por los participantes de manera colectiva. Por ejemplo, en el tema de la reglamentación se parte de los usos y costumbres de la población, de los principales problemas que se tienen en el municipio y de los cuales son importante de reglamentar; posteriormente se reflexiona sobre los tipos de reglamentos municipales que hay y como las organizaciones y los

ayuntamientos pueden participar en ellas: para después elaborar un pequeño reglamento hipotético que pueda tomar de ejemplo para su práctica cotidiana. Pero sobre todo la apropiación y conocimiento en este caso de lo legal, que pareciera estar solo al servicio de unos cuantos y para causar daño a la ciudadanía en general".²⁹

Para lograr lo anterior el coordinador (Trabajador Social), juega un papel fundamental al facilitar la reflexión mediante métodos y técnicas de capacitación y formación previamente definidas a través de una **investigación** documental y bibliográfica, rescatando documentos, memorias y evaluaciones de los talleres y cursos realizados por el CESEM; así como las publicaciones elaboradas por la institución que dentro de sus principales características destaca que su elaboración parte de los resultados y experiencia acumulada del CESEM dentro de su trayectoria como especialista en la temática municipal.

Resalta en esta parte de investigación, las entrevistas realizadas a quienes diseñaban y elaboraban los talleres y cursos de capacitación en el CESEM, lo cual permitió tener un panorama general así como logros y dificultades en las actividades de formación y capacitación. A partir de esta información se realiza el primer proyecto de la **ENPROM** (Marco Teórico), con sus objetivos y la propuesta metodológica presentada en el capítulo tres. Esta etapa clarificó y situó, para determinar el perfil de los participantes y el diseño general de la **ENPROM**.

Para abordar la fase de **sistematización**, fue necesario adentrarse en la experiencia del CESEM, (con más de 8 años de trabajo municipalista en el momento que me fue solicitada la intervención profesional), teniendo como objetivo operativizar la temática teórica municipal en instrumentos pedagógicos para ser multiplicados por los promotores; por lo cual la

²⁹ CESEM. *Balance de las Escuelas Municipalistas*. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C. México, 1997.

descripción general del proyecto permitió ordenar, clasificar y analizar los temas elaborados, así como los proyectos y la propuesta educativa del CESEM para interpretarla y poder conceptualizar la **ENPROM** a partir de la trayectoria institucional, reflejando la experiencia adquirida en la temática municipalista.

La **intervención** específica se plasma en el diseño general de los cuatro módulos (se presenta en los anexos), planeando las fases de desarrollo de la escuela, la metodología a utilizar las técnicas e instrumentos que formarían parte de la carpeta de materiales entregada a cada participante y en base a los temas ordenar a quienes fungirían como coordinadores de tema. Se programaron las acciones para convocar y revisar los perfiles de los aspirantes para lo cual fue necesario realizar una cédula de inscripción especial para conocer la experiencia y necesidades específicas de capacitación de los participantes, se diseñaron los tiempos entre cada módulo con sus respectivos temas; así como los recursos humanos y materiales para el mejor desarrollo de la **ENPROM** lo que implicó entrevistas con los expositores y la coordinación de sus exposiciones, buscar los espacios adecuados para la realización de la Escuela y contactos con experiencias de gobierno en donde se llevarían a cabo las visitas de campo de los participantes.

La organización y ejecución de la **ENPROM** implicó definir las funciones del coordinador general del proyecto (Trabajadora Social), de los expositores y llevar el seguimiento metodológico para los enlaces entre los temas y las reflexiones teóricas y prácticas.

La supervisión del proyecto se diseñó de manera permanente a través de la evaluación al final de cada tema, enriquecida con la evaluación final de cada módulo (oral y escrita), observando las propias actitudes de los participantes y de las reuniones de los

coordinadores para ir modificando o en su caso fortaleciendo aptitudes de los participantes y de los mismos coordinadores.

Analizar y reflexionar, durante la supervisión permitió ir modificando y enriqueciendo la propuesta de la **ENPROM**. En este inciso presento diferentes fases que dan sustento al proceso metodológico a través de la Investigación, Sistematización e Intervención con sus respectivas técnicas e instrumentos y que al final de este capítulo presentaré con el fin de dar a conocer una propuesta de intervención profesional de Trabajo Social que parte de la realidad de los sujetos demandantes para contribuir en la reflexión y análisis de su participación en la vida municipal.

4.3 El quehacer del profesional del trabajo social

Al interior de la profesión se viene desarrollando un conjunto variado de prácticas algunas de ellas propiamente educativas, otras que comparten una intencionalidad educativa. No pretendo con esta sistematización caracterizar mi experiencia en relación a su componente educativo (que puede ser discutible), sino simplemente marcar que se están desarrollando experiencias amplias, ricas tanto en términos educativos como sociales y políticos.

La línea que recorre esta experiencia en su práctica es una voluntad de cambio, los sujetos con los que realizamos dicha práctica como lo hemos visto en capítulos anteriores, comparten una intencionalidad político-educativa. No obstante presentar esta sistematización requiere del aporte que los sujetos actualmente están viviendo en la construcción de los retos del municipio; y por consiguiente los retos en que la profesión debe de actuar.

“...La serie de actividades y funciones que desarrollamos como trabajadores sociales no

pueden ni deben ser producto de la espontaneidad o de los lineamientos institucionales, sino que éstos deben estar enmarcados en un planteamiento general que englobe tanto el marco teórico-referencial, como la concepción metodológica que nos sirve de guía. Es así que las actividades que desarrollamos forman parte de las funciones, pero mientras las actividades tienen un carácter técnico, las funciones poseen un carácter metódico y sirven de vínculo entre las actividades prácticas y los marcos teóricos, los cuales se explicitan en los objetivos. Es decir, las actividades, las funciones y los objetivos constituyen los medios, las técnicas, el método y las concepciones en las que se enmarca la realización del quehacer profesional³⁰.

Con frecuencia encontramos entre los profesionales de Trabajo Social una heterogeneidad en la experiencia de su práctica profesional cada vez más amplia por ejemplo: asesores de equipos de gobierno, como parte integral de los equipos de gobierno, directores de área a nivel federal y estatal, como diputados, asambleístas, directores de asociaciones civiles, coordinadores o líderes de proyectos, etcétera. Esta heterogeneidad marca diferentes “saberes” que de un modo u otro influyen en el quehacer profesional dando un sello específico a nuestras funciones, por lo cual existen diferentes formas de insertarse desde el Trabajo Social a la práctica cotidiana de los sujetos con los cuales nos relacionamos.

Si bien, existe un conjunto de funciones a cumplir marcadas desde la historia de Trabajo Social, éstas no son independientes de las personas que las realizan, específicamente de los objetivos profesionales y político que perseguimos lo cual compone el aporte profesional y que especifica nuestro quehacer.

La combinación de estos saberes van conformando distintas prácticas profesionales con características precisas y propias, pero con un elemento común la necesidad del profesional en distintos procesos sociales y políticos. Y desde mi experiencia, resalto la **asesoría y**

³⁰ MENDOZA, Rangel. Op.cit. P. 79

acompañamiento en el quehacer de los sujetos municipalistas en sus actividades y vicisitudes para la creación de líneas educativas ética y democráticas de gobiernos articulados con la población para un desarrollo municipal a largo plazo.

Por lo anterior, el quehacer del trabajador social parte de proveer prácticas educativas o canalizando recursos educativos en función de ser un apoyo, con un compromiso ético y profesional que no provoque la dependencia con los sujetos o el asumir la tarea que le corresponde a ellos mismo; por lo cual los objetivos de intervención marcan y responden a un proceso histórico de transformación de la sociedad, acorde a los nuevos planteamientos profesionales los cuales abordare en el siguiente inciso.

4.3.1 Objetivos de la intervención

En este apartado retomo los objetivos que dentro de la Asociación de Trabajadores Sociales Mexicanos, A.C.(ATSMAC), analizamos y reflexionamos, ya que coincido con ellos y forman parte del planteamiento para el proyecto de la **ENPROM**, estas reflexiones nos reafirman que a lo largo de la historia de Trabajo Social:

"los objetivos se han propuesto desde contribuir al alivio de los desvalidos, hasta lograr la adaptación de los individuos a su medio y a la sociedad, utilizando los enfoques asistenciales, terapéuticos, de seguridad social, hasta lo que hoy hemos definido como la promoción social. Los objetivos que hemos escuchado, que hemos leído, en los planes de estudio, en los programas y proyectos de Trabajo Social y en las organizaciones profesionales, coinciden en enmarcarse dentro del desarrollo de lo social y de las capacidades humanas y se han expresado en tareas como la educación social, la concientización, la capacitación, la información, la orientación, la organización, etc. Los

objetivos tienen un carácter ideal, son la superación de lo real, significan las posibilidades en cuyo seno se concretizan las opciones teóricas-ideológicas.”⁵¹

Por lo ello, retomé para mi experiencia tres ejes que desde la dinámica social han jugado un papel importante: **la orientación, la organización y la movilización.**

Dentro de cada **ENPROM** se **orienta** a los participantes sobre lo que es el municipio, esta información se diseñada para que los sujetos reflexionen y analicen a través de un autodiagnóstico el espacio donde viven e interactúan con otros actores sociales y políticos y desde donde se diseñan las políticas sociales que darán continuidad, vida y desarrollo a sus municipios. Esta orientación se basa en confrontar de manera individual y en equipo la práctica de los participantes en sus concepciones y el contexto en el que se desenvuelven, para detectar el grado de coherencia e incoherencia que tienen los participantes entre lo que piensan, lo que hacen y lo que necesitan. En este caso el conocimiento de su participación política en el municipio, la *descripción del mismo* y las razones de querer un cambio. Partir de esta orientación desemboca en una serie de compromisos por la democracia municipal que los participantes valoran como necesarios en sus municipios.

La concientización a los participantes de la importancia de su papel no sólo como parte de la población del municipio, sino como potencial para *promover la importancia de éste como educador* de una ética ciudadana y de gobiernos realmente articulados con la población, por lo cual la **ENPROM** desde la propuesta profesional de Trabajo Social; es un espacio de formación, capacitación y apropiación técnica, legal y de conocimientos hasta hace poco tiempo negada para el común de la población local y pensada soamente en el mejor de los

⁵¹ MENDOZA, Rangel. Op. cit. Pág. 82

casos para algunos equipos de gobierno desde la capacitación tradicional: "el que coordina es el único que sabe y tiene la razón".

Como lo señale en capítulos anteriores, uno de los objetivos principales de este proyecto es la multiplicación de la experiencia, la cual en el transcurso de los cuatro módulos se refuerza con la orientación arriba descrita para que a través de la reflexión de la realidad e importancia del municipalismo, los participantes se **organicen** en una red de promotores municipalistas que den respuesta a la demanda de los sujetos municipalistas desde diferentes "trincheras" y adaptadas a la realidad de cada municipio.

Un ejemplo de esto son las escuelas y/o temas que se han multiplicado a partir de cada uno de los promotores (capítulo tres de esta sistematización), intercambio de experiencias exitosas de gobierno, etcétera.

Lo referente a la **movilización**, son las acciones concretas que de manera sencilla se realizan con las tareas entre módulo y módulo; sobresaliendo las que los egresados proyectan concretamente en sus municipios a través de la participación ciudadana para la implementación de políticas públicas, para la participación de la ciudadanía en la elaboración del plan de desarrollo municipal, cabildos abiertos, transparencia en el manejo de los recursos y dentro de los cuales destaco el interés por fortalecer los equipos de capacitación tanto para las autoridades como para la población en general.

Estos objetivos permiten la articulación consciente del profesional de Trabajo Social con los sujetos en la elaboración consciente y consecuente, teórica, política y técnica de las relaciones sociales presentes en el caminar profesional para la construcción de estrategias y tácticas de solución de problemas mediante la modificación de las relaciones de fuerzas

existentes, teniendo en cuenta los intereses que surgen de la realidad compleja en que viven los sujetos.

Esta articulación es al mismo tiempo, técnica, profesional y política y no consiste en una ubicación solo de buena voluntad ante los problemas que se presentan, implica crear formas de comunicación horizontales en las que el acto de informar sea una tarea educativa; y que los conocimientos son paralelos, esto permite que la población conozca de manera clara, simple y articulada lo referente a su municipio.

El proceso de formación desde esta propuesta consiste en fortalecer vínculos políticos entre municipios para respetar su autonomía, provocar independencia institucional y reforzar la organización de los sujetos municipalistas.

Para poder llevar con éxito los anteriores objetivos es importante resalta el perfil del profesional de Trabajo Social, el cual responde a los retos históricos que hoy nos demandan los sujetos que día a día enfrentan una crisis económica, social, cultural y política.

4.3.2 Rasgos relevantes del perfil profesional

La historia de Trabajo Social, nos muestra la riqueza de las tareas en las que intervenimos, desde mi experiencia las acciones educativas las pretendo presentar en un sentido más amplio, ya que abarcan funciones de promoción, de animación, de información técnica y hasta de comunicación. Esta pluralidad de experiencias constituye uno de los desafíos y una exigencia personal de presentar reflexiones y cuestionamientos del perfil que hemos construido desde la realidad en la que nos desarrollamos como profesionales, sin negar una formación que parte de los elementos positivos del recorrido histórico en el que se ha

desarrollado nuestra profesión. para valorar y estimar los saberes propios de la gente sencilla y sus modos de expresarlos; comprender que nuestra profesión no consiste en transmitir ideas con una actitud dominante, sino elaborar cooperativamente conocimientos adecuados para las necesidades y expectativas de las personas con las que trabajamos.

Un trabajador social necesita una formación que exige una dedicación seria y ética, nuestra profesión no es de categoría inferior requiere de profesionales, es decir, que hayan asumido la profesión razonablemente. Pero además de la formación, por el tipo de tarea que realizamos, de esta profesión se espera un fuerte grado de compromiso personal; con una finalidad liberadora con los que trabajamos y con las iniciativas que ellos van generando.

Esto que propongo, lo planteo desde lo solicitado y vivido en la **ENPROM** y que a continuación presento para enriquecer nuestro perfil profesional:

- ✓ El punto de partida es la realidad de los sujetos municipalistas y medio social, en función de lo cual estimuló la reflexión y acompañó el proceso del grupo.
- ✓ Observar con una actitud abierta permanente con la intención de escuchar y comprender las necesidades y expectativas de los participantes.
- ✓ Preparar detalladamente cada actividad y apreciar los esquemas y materiales ya elaborados, pero ser creativos y flexibles para no sujetarse a cuestiones prefijadas.
- ✓ Reconocer que lo más importante es el proceso educativo del grupo con el cual se colabora y todas las demás acciones deben adaptarse a ese objetivo.
- ✓ Valorar los elementos culturales, combinar mi propuesta educativa con el conocimiento y experiencia del grupo participante.
- ✓ Utilizar técnicas educativas en base a los principios pedagógicos y metodológicos de la educación popular.

- ✓ Atender y respetar los ritmos propios de cada grupo, saber preguntar para inducir las interrogantes de la realidad de los sujetos municipalistas.
- ✓ Aptitud para presentar problemas y explicitar situaciones de modo sencillo y claro.
- ✓ Respeto para expresar un lenguaje popular sin desvirtuar los conceptos que deseo comunicar.
- ✓ No despreciar la función de animador del grupo pero sin olvidar que mi servicio principal es de educador social y como canal de nuevos conocimiento desde mi experiencia o facilitándola a través de otros medios.

La anterior propuesta nos lleva a comprender que no existe una concepción única del Trabajo Social, esta es la realidad de un mundo plural. Como lo mencione en otro apartado el perfil del profesional de Trabajo Social depende en última instancia del marco ideológico-político en el que se desarrolle su intervención, concibiendo y desarrollando sus actividades retomando la experiencia de los campos tradicionales que le dieron sustento hasta llegar a los campos innovadores que responden a los nuevos retos que se le presentan a nuestra profesión.

4.3.3 Funciones y campos de intervención tradicionales e innovadores

A partir de las diferentes prácticas en las que nos hemos desarrollado se abre la posibilidad de recrear y ampliar nuestra metodología para la formación de los sujetos sociales.

Los reclamos diarios de los sujetos sociales en nuestro país, por abrir canales de participación para la exigencia de la democracia y justicia social, tiene implicaciones para el Trabajo Social en la transformación de la práctica para encontrar nuevas formas de

intervención e interpretación de las categorías en las que se enmarca nuestra profesión y sobre todo en la ubicación de nuestro gremio como sujeto en construcción.

El Trabajo Social no es simplemente ejecutor, también investiga y trata de transformar realidades sociales concretas, comprobando por tanto sus conocimientos teóricos en la práctica y mejorándolos para aportar al resto de las disciplinas sociales.

La intencionalidad de la acción de Trabajo Social, guiada por los objetivos de intervención antes mencionados, le dan una racionalidad al interpretar la realidad de los problemas sociales con las personas que lo demandan de forma organizada, planificando y ejecutando las acciones para superarlos; aprende y enseña con la gente.

Cada práctica constituye una posibilidad de elaborar conocimiento, las cuales se basaron en aquellos campos de intervención que marcaron la historia de Trabajo Social y que han definido nuestro ejercicio profesional, pero que a través de la presente sistematización pretendo compartir mi práctica como una experiencia alternativa y novedosa elaborada por un profesional de Trabajo Social en el ámbito municipalista.

La participación del trabajador social en el Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara A.C., no sólo se limita a la gestión de servicios de capacitación o a la ejecución de encuestas; sino a su vinculación profesional en las actividades de planeación, programación y ejecución del proyecto de la **ENPROM**. El manejo del área social facilitó la propuesta de técnicas de investigación y el trabajo directo con los sujetos municipalistas, lo cual coloca al trabajador social en una posición relevante que permitió intervenir en niveles de decisión en cuanto a la concepción y formas de trabajo de la **ENPROM** con el fin de fortalecer a los

sujetos municipalistas en una formación tendiente a una transformación ética y democrática del ejercicio de gobierno.

Así como también puedo mencionar, en esta visualización de mi intervención de las funciones que he desempeñado en el área de formación y capacitación, en torno a la temática de Trabajo Social municipalista:

Función de Coordinación

- Entre los profesionales que integran el área.
- Con los profesionales de las otras áreas, dirección, consejo directivo y asamblea de socios.
- Con otras asociaciones civiles interesadas en el tema nacionales e internacionales.
- Con equipos de gobiernos municipales y delegacionales interesados en la formación y capacitación.
- Entre las dos oficinas del CESEM en Veracruz y Michoacán.

Funciones de Investigación

- Sobre la temática municipalista.
- Metodología, instrumentos y técnicas novedosas municipalistas.

Funciones de Promoción

- Promoción y organización de las actividades de formación y capacitación.
- Promoción y desarrollo de la metodología implementada de formación municipalista.
- Promoción de canales de comunicación e información permanente en las actividades de capacitación.

Funciones de Planeación

- Análisis y canalización de la demanda de formación y capacitación.

Funciones de Asesoría y Seguimiento

- Asesoría en temática municipal especializada a equipos de gobiernos locales, y a los egresados de las Escuelas de Promotores en sus acciones educativas.

Funciones de Formación

- A los integrantes del área para la actualización en la temática municipal.
- Transmisión de la experiencia con otras instituciones.

Para poder llevar a cabo estas funciones, fue indispensable tener clara la capacidad que tenemos como profesionales para la elaboración, diseño y ejecución de proyectos educativos que parten desde los grandes problemas que plantean los sujetos municipales y desde los cuales Trabajo Social lleva a la práctica a través de una interpretación pedagógica que se plasman en actividades e instrumentos que pueden ser apropiados por estos sujetos para su multiplicación.

4.3.4 Actividades e Instrumentos

Para presentar las actividades e instrumentos que desde mi actuar realizo en el CESEM, es necesario recalcar nuevamente la importancia de la educación popular para enriquecer mi participación profesional ya que la educación popular es una experiencia intencionalmente educativa que facilita a los sujetos una toma de conciencia, una nueva síntesis de conocimientos o la incorporación de nuevos saberes, que permanecen más allá de la experiencia que les dio origen y que les permite enfrentar nuevas situaciones.

La relación pedagógica cualitativamente distinta de la educación popular se articula al proceso histórico de Trabajo Social y a los nuevos retos de la profesión de no ser un depositario del saber y asumir características de guía, animador de procesos, investigador constante con actitud reflexiva y abierta, para el conocimiento y la acción.

Por ello, cada paso profesional que realizo tiene presente un principio metodológico que en capítulos anteriores indiqué (acción-reflexión-acción), y que con sencillas palabras los promotores interpreta a través del ver, pensar y actuar. Estos elementos son inspiración para que la intervención del trabajador social desde el ámbito de lo municipal respondan a las demandas de los sujetos y a las respuestas de la institución desde su experiencia educativa.

Antes de presentar el cuadro de actividades e instrumentos quisiera puntualizar que por parte de la institución en la cual colaboro, existe una reflexión y propuesta de intervención en lo referente a la formación y capacitación municipalista, que a partir de la evaluación de las dos primeras generaciones de participantes en la **ENPROM** me es solicitada una propuesta sobre las características principales que deberían tener las actividades e instrumentos con los cuales actuaremos para la formación y capacitación. A continuación preciso dichas características:

- ✓ Educativas: los instrumentos deben ser educativos, facilitando a las personas la incorporación de experiencias y conocimientos útiles en el momento del taller, pero principalmente cuando regresan a su práctica cotidiana. Por lo tanto no cualquier instrumento es una herramienta educativa.
- ✓ Grupales: toda técnica presupone sujetos grupales, no usamos instrumentos individuales, aunque sí partimos de una experiencia personal integrada dentro de una realidad colectiva.

- ✓ Participativas: deben propiciar e incentivar la participación activa de las personas en el proceso educativo, con la finalidad que todos los sujetos sean protagonistas de la actividad, verdaderos actores de la discusión y la reflexión que se genere.
- ✓ Dialógicos: en el sentido que lo plantea Freire³², un instrumento educativo dialógico sería aquel que facilita entre los sujetos una comunicación horizontal problematizadora y concientizadora; un pronunciamiento comprometido y transformador de la realidad.
- ✓ Creativas: negarnos a realizar técnicas para que los sujetos se vuelvan solo repetidores de la experiencia educativa. Por el contrario, cada acción educativa tiene que proponer el desarrollo de la creatividad: nuevos conocimientos, nuevas síntesis o nuevas aplicaciones de lo que ya se conoce.
- ✓ Facilitar la socialización del conocimiento: partiendo del reconocimiento de la experiencia de los sujetos, de lo que ellos mismos ya saben y conocen uniéndolo a lo que van descubriendo y creando en la actividad educativa.
- ✓ Flexibilidad de instrumentos: brindar los elementos necesarios para que los instrumentos estén al alcance de los sujetos y que estos puedan ser modificados o adaptados a la realidad de los participantes, el objetivo principal es que exista una apropiación de las técnicas generadas por la experiencia educativa.

Los instrumentos y las actividades parten del conocimiento de la composición de los sujetos que intervienen en la acción educativa, así como por los objetivos estratégicos y el proceso pedagógico, esta elección no está pensada simplemente en criterios de eficiencia o eficacia de la tarea educativa que responda a modelos tecnologistas; al retomar la educación popular

³² **Diálogo** es comunicación horizontal profunda, que es una forma de **pronunciar** el mundo, de transformarlo. Es, un encuentro de los hombres, mediatizados por el mundo, para pronunciarlo, no agotándose por lo tanto en la mera relación yo-tú. Ese encuentro de sujetos es un acto **creador** porque transforma a ellos y al mundo; por lo tanto, un acto comprometido con la causa de liberación: no puede concebirse un diálogo que no sea problematizador y causa de cambio concientizador. **FREIRE, Paulo. *La educación como práctica de la libertad***. Ed. Tierra Nueva. Montevideo, Uruguay, 1971. p. 127.

se tiene el objetivo de esperar resultados de primera calidad, ya que lo popular no es sinónimo de mal hecho y con la intervención del profesional de Trabajo Social se tiene la finalidad de implementar un enfoque ético y pedagógico en la acción educativa. En el siguiente cuadro correlaciono las funciones, actividades e instrumentos que desde Trabajo Social desarrollo en la **ENPROM**.

FUNCIONES	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS
Coordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Análisis • Seguimiento • Programación • Supervisión • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan y programa de actividades. • Informes • Formatos
Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Ordenamiento • Codificación • Clasificación • Análisis • Interpretación • Elaboración de material didáctico 	<ul style="list-style-type: none"> • Material bibliográfico • Material hemerográfico • Fichas • Gráficas • Carpetas de los cuatro módulos de la escuela.
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y distribución de material de difusión. • Entrevistas con equipos de gobierno, asociaciones civiles e instituciones educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ponencias • Artículos • Trípticos • Boletines • Foros • Paneles • Eventos • Mesas redondas
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración, seguimiento, evaluación y sistematización de planes, programas y proyectos de formación y capacitación. • Análisis • Diagnóstico • Supervisión • Ejecución • Evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes • Programas • Proyectos • Informes
Asesoría y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y diseño de material especializado. • Elaboración de fichas de inscripción • Seguimiento a los egresados de las escuelas. • Diseño y ejecución de cursos especializados. • Enlace y entrevistas con profesionistas para el apoyo de asesorías especializadas. • Recorridos en los municipios donde se realizan acciones educativas de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carpetas de materiales. • Fichas • Talleres • Cursos • Cuestionarios • Fotografías • Mapas • Proyectos • Guiones • Publicaciones
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de programas de formación interna. • Asistencia a eventos de actualización • Entrevistas con instituciones educativas • Intercambio de experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Material didáctico • Carta descriptiva del diseño de cursos y talleres. • Carpeta de técnicas municipalistas • Manuales • Folletos • Trípticos

El aterrizar en esta propuesta, la fundamento en la teoría tratada en los primeros capítulos que responden a un proceso educativo. el Trabajador Social posee atribuciones legítimas que la historia le concede, entre la elección de establecer un monopolio de sus conocimientos en el cual las actividades y los instrumentos se vuelven vía de adoctrinamiento. Pero, también tiene todas las necesarias para el cumplimiento de su función de servicio; en esta perspectiva, los instrumentos y actividades no pueden concebirse como sus auxiliares, sino como medios de un proceso pedagógico que involucra a todos los participantes y que tiene como objetivo el crecimiento liberador.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS Y REFLEXIÓN DE LA INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL

5.1 El trabajador Social como educador

En el presente capítulo me referiré en términos generales al trabajador social-educador y su práctica social y política vinculada a un campo novedoso de intervención profesional, específicamente a su colaboración como educador municipalista.

Considero necesario señalar dos cuestiones que se han mencionado a lo largo de la presente sistematización, y las retomo como elementos fundamentales de mi quehacer profesional la primera se trata de un profesional que cumple con una **función intelectual** en torno a la capacitación, formación, apoyo a la gestión de la organización, formulación de metodologías, etcétera. Y la segunda, se trata también de un profesional que desarrolla esta **función para contribuir en la articulación entre la población y el gobierno local:**

"No estaría de más señalar que en otro tiempo, expresiones tales como "animador" o "activista" dieron cuenta de un tipo de trabajo social político en relación con distintas realidades y procesos de movilización de los sujetos populares".³³

Esta función o tarea intelectual se ha inscrito históricamente en la perspectiva de un cambio social, de la transformación de la realidad en la que se desenvuelven los sujetos y de su incidencia en el conjunto de la sociedad. Con diversos matices el trabajador social

³³ VILLELA, Hugo. *El trabajador social popular: desafío de ser actor*. Cuadernos de educación popular. Ed. Centro de Estudios Ecueménicos. México, 1989.

ha venido buscando provocar con su intervención cambios en la situación que viven los sujetos con los que se relaciona. En este sentido, afirmo que en términos generales la práctica del trabajador social ha sido cien por ciento **educativa**, en tanto busca con propuestas éticas alterar cierto orden pre-establecido que dañan los intereses de la población. Será necesario precisar y revisar los alcances de esta acción, pero también es difícil negar su naturaleza educativa liberadora.

Por lo anterior resulta complejo y es un reto poder expresar en una sistematización las diversas dimensiones humanas y sociales con las cuales intervengo en un espacio que por momentos parece ingrato, por la dificultad de percibir en los sujetos los cambios que van desarrollando, intangibles a corto plazo pero que en el desarrollo de las acciones educativas nos percatamos de elementos que parecieran mínimos pero que van formando parte de un conjunto de saberes antes negados, por ejemplo: el hecho de apropiarse de la palabra para expresar la realidad nos marcan indicadores positivos de la propuesta metodológica implementada.

En un primer momento cuestiono aquella concepción educativa por la cual se asiste a "un lugar a aprender lo que enseña alguien que sabe". En este sentido el CESEM me brindan un espacio institucional en el que desarrollo mi profesión para implementar un proyecto educativo que le apuesta a la vida misma, al comprometer las historias vividas de los sujetos educandos en su propia realidad, y trabajar con ella, se encuentran así mismos enfrentándose a las fuentes del conocimiento que surgen desde su praxis.

Los conocimientos no vienen de fuera, están allí en sus propias vidas, se trata de descubrirlos, de asumirlos, de transformarlos. En este aspecto la educación también se

vincula con la cultura por lo cual se define al interior de ella como una realidad y un deseo de encontrar alternativas sociales.

Estoy consciente que la tarea educativa implica romper con vicios establecidos en el cual la mayoría crecimos con un conjunto de conocimientos plasmados en los libros y solamente en las cabezas de los maestros y el alumno con la categoría de "ignorante".

Por esta historia, la educación tiene que partir del encuentro y desencuentro que los educandos han vivido; motivando y provocando procesos de crecimiento y desarrollo; con una cultura adentrada en lo comercial y comprometida con la hegemonía, en este sentido algunos autores como Portantiero analizan que:

"...Una cultura no puede ser pensada desde fuera de la cultura que rechaza y procura transformar. La educación vinculada a la cultura popular, nos conduce de mejor manera a una autogestión educativa, más dinámica y más vital. Son ellos los propietarios culturales, los más capacitados para asumir, quienes deben revalorar la cultura propia, aunque a nosotros nos parezca irracional. Por que su autenticidad no proviene de su inalterabilidad en el tiempo, sino de su correspondencia al sujeto popular, y a su participación creativa y cambiante en la sociedad nacional."³⁴

Lo anterior nos lleva a descubrir una concepción educativa en la cual Trabajo Social esta ligado desde la praxis de los sujetos con los que se relaciona, esta perspectiva nos ubica en los problemas que enfrentan para actuar desde la acción que agobia a los sujetos.

³⁴ PORTANTIERO, Juan Carlos. *Socialismo y política en América Latina en "Qué significa hacer política*. DESCO, Lima, 1982, p. 53.

Esto plantea otra forma de analizar y teorizar sobre la problemática de las relaciones sociales. lograrlo es posible siempre y cuando los sujetos comprometidos se transformen así mismos. Entonces sujeto y realidad son procesos transformadores vinculados entre sí irremediabilmente.

Este proceso de transformación lo considero el eje de la tarea educativa al adentrarse en la vida misma. la educación no es un logro en sí mismo ni un conjunto de ideas o contenidos que entender o memorizar para armar un discurso que nunca baja a la realidad, se trata de crear las condiciones de un proceso de cambio, que el quehacer educativo se instale en la vida cotidiana como herramienta de acción y organización de las personas y las comunidades.

Estar dentro de un proceso educativo implica como profesionales, dejar a un lado el lenguaje de “**divos**” de la educación popular, cargado de un discurso de transformación pero que en lo hechos nunca hace contacto con la realidad, una educación espectacular y verbalizada que solo provoca confusión en los sujetos. En este sentido resulta de vital importancia nuestro papel profesional para conducir la reflexión consciente y críticamente analizada desde la realidad para poder teorizarla y así transformarla.

“...Para ello es indispensable pensar con un enfoque nuevo y superador: el ámbito de lo ideológico. Así, la insistencia de reconocer lo cotidiano, de vibrar con la sensibilidad popular, de caminar al ritmo del pueblo, de saber dialogar, de atreverse a usar armas del propio enemigo, etc., buscan justamente establecer una relación dialéctica entre práctica y teoría, entre lucha política y lucha ideológica, entre estrategia y táctica para así, superado todo enfoque basista, espontaneísta y populista, podamos lograr manejar la coyuntura de tal manera que nos ayude a devehar la estructura; en pocas palabras

desarrollar y fortalecer la conciencia y la organización política de clase, con auténtica identidad cultural y con sentido y ubicación histórica."³⁵

En la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas (**ENPROM**) no se buscan resultados sólo en términos cuantitativos de comportamiento, se pretende una relación dialéctica entre los sujetos y su realidad, desarrollando su capacidad intelectual desde su conciencia social para intervenir en el ámbito municipal.

Con respecto a la segunda función "articulación entre población y gobierno local" lo abordare en el inciso 5.3 del presente capítulo.

5.2 Aportes del Trabajador Social en el proceso de educación popular municipalista

La participación de trabajo social en este proyecto, esta orientada a una propuesta de educación alternativa, que genera participación para el desarrollo de las personas dentro de sus municipios.

La implementación de la **ENPROM** a través de la metodología de la educación popular permite que los participantes se apropien de un proceso educativo mediante la práctica concreta de sus intereses comunitarios.

Este espacio educativo permite realizar un alto en las actividades cotidianas de los sujetos para que reflexionen las formas innovadoras de participación en el municipio. El programa de la **ENPROM** a su vez, intenta equilibrar los conocimientos básicos de la administración municipal, la metodología de la educación popular, y la devolución generada en cada uno de los participantes a través de la multiplicación de la experiencia.

³⁵ NÚÑEZ H., Carlos. *Educar para transformar*. IMDEC A.C. Guadalajara, Jalisco, 1985, p. 150.

Con ello se permite realizar un seguimiento y asesoría de los esfuerzos implementados por los promotores entre módulo y módulo; por lo cual, este programa y la institución lo considera de educación permanente. La metodología implementada facilita que los participantes se involucren a partir de su práctica, en la elaboración y renovación de conocimientos necesarios para las actividades que realizan, es un proceso continuo que tiene una duración a corto plazo en cuanto a la planeación de las acciones educativas a implementar dentro del contexto municipal en el que desarrollan su práctica.

En cada **ENPROM** realizada, partimos de: "nadie lo sabe todo, todos sabemos algo y que juntos podemos construir conocimiento con una metodología adecuada". El CESEM desde una concepción metodológica dialéctica avalada por la trayectoria institucional integro tres ejes estratégicos: los principios básicos de la educación popular, del municipalismo y de una nueva cultura política.

Estos ejes han permitido integrar un proceso de reflexión y acción con los promotores de las concepciones, formas y estilos diversos de hacer frente a la cultura política tradicional en los gobiernos locales, un ejemplo al respecto es la red de promotores que a través del espacio cibernético promueven experiencias de gobierno exitosas.

El impacto de la Escuela, no sólo se puede visualizar durante una entrevista con los participantes o en la evaluación de los talleres, lo que se puede palpar son las acciones educativas fortaleciendo las áreas existentes de educación, formando nuevas áreas o grupos que se dedican a la capacitación, formación e investigación en los municipios.

Otro aporte importante, es provocar entre los coordinadores de la **ENPROM** el mantener una reflexión constante sobre la actividad educativa desde los organismos civiles. Al igual

que realizar con evaluaciones, balances, memorias, diseños y reformulaciones al proyecto de la **ENPROM**.

La reflexión permanente sobre el proceso educativo, hace intercalar el estudio de la temática municipal desde la práctica educativa de los talleres y es aquí donde la participación de trabajo social esta permitiendo nuevas formas de abordar el proyecto, definiendo desde los educadores del CESEM un proceso de educación popular. Al igual que los egresados de la **ENPROM** se han apropiado de la propuesta participando en los reencuentros que no sólo cumple con reunirlos nuevamente, sino que da un seguimiento a la multiplicación de la **ENPROM** y esto permite modificar la propuesta inicial y provocar que los propios promotores participen en las fases de su implementación.

La **ENPROM** se constituyó como promotora de una nueva cultura política entre los participantes, partiendo de las concepciones y detalles de la formulación de la educación popular que ahora es retomada por ellos al tener cargos dentro de los gobiernos locales y piden la colaboración del CESEM para capacitar a los equipos, y estos a su vez puedan ir formándose como servidores públicos y dando importancia a la necesidad de formarse y actualizarse en la administración municipal.

La **ENPROM** constituye un espacio plural de reflexión desde la acción en su practica, los sujetos participantes al identificarse con la propuesta educativa; implementaron mecanismos para compartir (sin importar su tendencia política) la experiencia vivida durante los días del taller para crear perspectivas de interés común en lo referente a la nueva cultura política, el municipalismo y la democracia.

La propuesta educativa de la **ENPROM** a través de la investigación, el análisis, y la promoción realizada por Trabajo Social provocó entre los participantes la comprensión del ámbito local y la formulación de acciones para transformarlo a partir de la participación de los propios sujetos municipales.

La propuesta de la **ENPROM** es un proyecto que tiene un impacto educativo en los participantes y estos a su vez con quienes se relacionan: autoridades, funcionarios, organismos civiles y ciudadanos. En este sentido la considero como precursora de la **Educación Popular Municipalista**.

Partir de la práctica, implica un compromiso de hacer un alto en el camino para definir con mayor exactitud las diferentes posibilidades que se tienen para superar los nudos críticos y poder potenciar la experiencia educativa.

La sistematización de la propuesta de capacitación y formación dentro de la **ENPROM** han constituido la realización de un índice temático que sirve dentro de la institución como base para fomentar nuevas relaciones entre los ciudadanos y las futuras autoridades.

Todas estas apreciaciones forman parte del aporte del Trabajador Social como educador social, lo cual plantea nuevos retos como sujeto articulador en la relación gobierno sociedad, y para ser coherentes con la metodología planteada, el proyecto de la **ENPROM** deberá tomar en cuenta la experiencia previa de los participantes en cada uno de los ciclos en los que se lleva a cabo dicho proyecto a través de una evaluación permanente de los participantes y de la sistematización de la experiencia en cada **ENPROM** realizada.

5.3 El Trabajador Social como sujeto articulador en la relación gobierno sociedad

En las últimas décadas el país ha vivido un acelerado proceso de transformaciones en el ámbito local, producto de una creciente tendencia hacia la pluralización y alternancia en el gobierno municipal: una descentralización de facto, en la que los municipios han ido incorporando nuevos temas y funciones a su gestión, una sociedad cada vez más participativa y vigilante de la acción gubernamental.

En este contexto, la ciudadanía exige cada vez más tomar parte en los procesos de decisión sobre los asuntos que la afectan de alguna manera, buscando para ello las fórmulas de acceso y los espacios que le son propicios para informarse, comunicarse y decidir. Por otro lado, algunos gobiernos han reconocido la necesidad de establecer mecanismos que posibiliten esta participación diseñando instancias y canales que fortalezcan esta interacción con el fin de democratizar la gestión municipal.

Dado que el municipio es el primer punto de articulación entre el gobierno y la sociedad, es el espacio en el que se dirimen las necesidades primarias de la población, la participación social y el sentido de la representación de los distintos actores municipales es un indicador fundamental para la transformación de las relaciones locales en la perspectiva de generar condiciones de convivencia política y social incluyentes, una gobernabilidad basada en prácticas democráticas que prefiguren un nuevo tipo de ejercicio del poder y, una nueva cultura política en el país.

El Trabajador Social como lo hemos visto a lo largo de la presente sistematización ha enfrentado de manera constante y permanente el cuestionamiento y exigencia de una realidad social que día a día muestra un mosaico de pobreza, violaciones e injusticias a

los derechos en todos los ámbitos de nuestra vida, modelos de "desarrollo" ineficaces que son creados para beneficio de unos cuantos. Ante la presencia de modelos neoliberales y de regímenes autoritarios, se abren caminos en el que los pasos firmes y seguros de los sujetos sociales muestran la capacidad propositiva de sus proyectos.

Lo anterior empieza a gestar nuevas formas de expresión social y política, se crean y fortalecen espacios para los sujetos municipalistas en el que se demanda autonomía frente al estado y democracia como forma de hacerle frente a los embates recibidos.

Este contexto ha llevado al profesional de Trabajo Social a desarrollar acciones que parten de reconocer las posibilidades de elaboración de conocimiento, práctica y concepción que tienen los procesos populares en el desarrollo de su organización y su propia movilidad y el aporte que podemos ofrecer en la articulación gobierno sociedad esta dado en la contribución educativa para fortalecer la discusión, reflexión, sistematización, administración y control para la ejecución de sus proyectos.

La articulación que pretendemos desde la propuesta institucional del CESEM, es dar los elementos necesarios para que los sujetos se capaciten como promotores municipalistas y estos vayan construyendo un espacio formativo para un ejercicio de gobierno democrático que es responsabilidad ética tanto del gobierno como de la sociedad.

La educación popular la considero el elemento fundamental para fortalecer a los sujetos en la capacidad que tienen de involucrarse organizadamente en una actitud de participación para la defensa de sus intereses; decididos a expresar su palabra para dejar de ser simples beneficiarios y ser parte del engranaje de las acciones de los gobiernos

plasmados en los programas y de un plan de desarrollo que se desprenda de los grandes problemas vividos en el municipio.

Fomentar una relación igualitaria entre gobierno y sociedad implica abrir espacios y generar procesos participativos en los cuales se reconozcan las diferencias entre las demandas y los derechos, para lograrlo es importante como lo refiere Pedro Pontual:

“tomar en cuenta una participación igualitaria de los interesados que se basen en la consciencia de los derechos a ser atendidos, con la explicitación de los objetivos que la fundamentan. Su durabilidad depende de la maduración de las relaciones entre los actores incorporados a partir de prácticas democráticas de las negociaciones de resolución de conflictos. También en la medida en que se consigue una regulación jurídica coherente capaz de dar continuidad al trabajo desarrollado (sobre todo, en función de las discontinuidades provocadas por la alternancia de gobiernos que han traído cambios abruptos de políticas ya establecidas). Las organizaciones, además de servir como instrumentos para la presentación de propuestas, incluyen la distribución equitativa de recursos materiales, financieros, humanos, científicos, tecnológicos y culturales.

Cabe además, destacar que para que haya una participación efectiva de la población, es fundamental que ésta este organizada autónomamente en la sociedad, a través de las más distintas formas y mecanismos de representación de sus intereses y además esté dispuesta a participar de los canales institucionales creados por el Estado. Esta nítida separación entre lo que es la organización autónoma de la sociedad y lo que son los canales de participación creados por el Estado es condición fundamental para la creación de una necesaria tensión dialéctica capaz de producir un nuevo diseño de la relación de la sociedad civil con el Estado en dirección de la construcción de espacios públicos.

El gran desafío educativo que se presenta en esta perspectiva es la formación de una

nueva mentalidad, actitudes y comportamientos con vistas a la construcción de una cultura política que priorice la valorización del espacio público como gestor del bien común. Por tanto es necesario fortalecer espacios de cualificación técnico-política que posibiliten la participación eficaz y competente tanto de la sociedad como del gobierno'.³⁶

Por ello, parto del reconocimiento que la educación es una mediación indispensable para la construcción de una cultura participativa y democrática tendiente a la creación de nuevas formas de relación entre gobierno y sociedad.

Si se considera que el ámbito municipal es por naturaleza arena de conflictos y que la distribución del poder en las organizaciones nunca es estable, en el sentido de que la diversidad existente genera tensiones constantes; se requieren gobernantes locales, que además de buenos administradores sean buenos políticos; es decir, que cuenten con capacidad de conciliación y negociación en condiciones de respeto, reconocimiento y tolerancia de los diversos actores sociales, que encuentren mecanismos y formas de desarrollo y democratización, aún con pocos recursos económicos.

Por esta razón, el tipo de información y formación que se oriente hacia las autoridades municipales, deberá contener, además de tecnologías y procedimientos prácticos y viables para la solución de los asuntos municipales, elementos que contribuyan a estimular conductas y métodos que coadyuven a la participación social, al trabajo en equipo y democratización municipal, ya que la principal tarea de los gobiernos consiste en saber tomar decisiones y manejar conflictos.

³⁶ PONTUAL, Pedro. *Construyendo una metodología del poder*. Programa NOVA de la Prefectura de Sao Paulo. Brasil. 1992. Documento integrado en la Antología de Participación Ciudadana del CESEM.

Los tiempos modernos que se viven, obligan a los representantes populares a elevar sus capacidades y nivel de competencia; las sociedades son cada vez más heterogéneas. el nivel de demandas sociales es mayor en cantidad y calidad. El buen gobierno es aquel que atiende tanto las demandas ciudadanas de bienes y servicios como el que abre espacios de expresión y acción ciudadana.

Es importante que el presidente municipal y su equipo de gobierno sepa elaborar diagnósticos, hacer planes de trabajo, revisar presupuestos; pero es igual de importante que los gobernantes locales sepan cómo comunicarse con la gente, identificar necesidades, atender conflictos, conducir una asamblea y una negociación, es decir, que los representantes políticos sepan ser buenos gobernantes.

En virtud de esto, se requiere, espacios de capacitación que contribuyan a la formación de actitudes y métodos democráticos, basados en una ética del gobernante honesto, responsable, respetuoso, tolerante, flexible y buen servidor público, de un gobernante convencido de que es posible mandar obedeciendo y de que la eficacia, eficiencia y participación ciudadana son elementos que combinan perfectamente.

La experiencia adquirida en la capacitación municipalista nos da evidencias que existen líneas importantes que enmarcan la articulación gobierno sociedad para el ejercicio democrático de un buen gobierno a través de la **participación ciudadana** y por esa vía, la implementación de **políticas sociales**, las cuales abordare en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 6: RETOS Y PERSPECTIVAS DEL TRABAJO SOCIAL EN LA EDUCACIÓN MUNICIPALISTA

6.1 Educar en la participación ciudadana para generar políticas sociales desde el municipio

En este nuevo contexto en el que la sociedad se despliega, la educación popular como he planteado juega un papel importante y privilegiado para el desarrollo integral en los municipios, se presentan nuevas experiencias democráticas en los gobiernos locales que abren la posibilidad de implementar acciones no imaginadas en las que el profesional de Trabajo Social, con su experiencia puede orientar, promover, analizar y vincular a los sujetos municipales con metodologías adecuadas para la creación de acciones que los beneficien y, por otra parte contribuyan también para fortalecer un carácter alternativo a la profesión.

Hasta aquí he situado a la educación popular como elemento motivador para potenciar su capacidad desde el ámbito municipal y desarrollar perspectivas a largo plazo que se encuentran atravesadas por la urgencia en la resolución de problemas de la vida cotidiana que enfrentan los sujetos municipalistas en su ejercicio como ciudadanos y gobierno. Tarea educativa de ambas partes para concretar el diseño y puesta en práctica de políticas sociales que incorporen el conjunto más amplio posible de actores y que recoja una gama de experiencias y saberes desde el gobierno y la sociedad.

Unido a lo anterior, la participación ciudadana (la cual se abordara en el siguiente inciso), representan para el Trabajador Social un reto profesional a partir de su trato con la población y el conocimiento que tiene de la política social constituye la posibilidad de aportar

instrumentos que abran un canal de comunicación y vinculación del Estado con la población; y a partir de ellas incidir en la solución de los grandes problemas que presenta nuestro país.

El concepto de política social abarca un conjunto de leyes, instituciones y acciones en torno a la visión y metas que gobierno y población se han fijado respecto del bienestar social buscado manifestar una determinada modalidad y contenidos de relación entre el Estado y la población.

En este sentido la política social puede ser una vía para integrar a la población como ciudadano activo, con derechos plenos, incluidos en la Constitución y concretados a través de las instituciones. En ese encuentro, entre población y el gobierno, las más de las veces de confrontación, de demanda y exigencia, es que se han venido proponiendo modificaciones a un número importante de artículos Constitucionales; hay quienes pugnan por una nueva constitución como posibilidad de crear espacios para la participación y elaborar políticas acordes al momento en que vivimos.

Estas no dependen solamente de la voluntad del gobierno en turno, ya que arrastra una historia en la que vive el país: su situación económica, política, social, internacional, de y del modelo o proyecto de desarrollo, etcétera.

Dentro de esta propuesta de cambio se habla de las políticas sociales como sus concreciones y así las políticas sociales dan marco a las diferentes áreas de la vida social que se reflejan como acciones gubernamentales.

“Actualmente se discute si las políticas sociales deben desaparecer suponiendo que fomentan el “paternalismo” por parte del gobierno, reforzando posiciones de pasividad en

la población. La calidad de la política social tiene que ver con los avances logrados por el país, así como con la maduración de la sociedad en su desarrollo. En nuestro país, cuando el Estado se erige como ejecutor único de las políticas, guardando para sí el quenacer institucional, soportado económicamente por los impuestos recaudados, dejó al margen la iniciativa y actividad de individuos y grupos, convirtiéndolos en meros receptores de servicios.

Restringir la política social al ámbito de los servicios públicos es mirarla en una forma sumamente reducida. Esto se inscribe en una visión amplia y general y son la cristalización de las decisiones tomadas, por sí mismos sólo logran una muy pequeña distribución de ingresos entre la población. Esta práctica no afecta, ni apunta a la disminución real de las desigualdades sociales de la sociedad.

Una política social, que busque incidir en la problemática actual para disminuir sus efectos, tendría que ir a las causas de los problemas y desde ahí plantearse, combinadamente, programas destinados a combatir las causas y programas que aminoren los efectos de la problemática en los sectores de la población más afectada. Es obvio que esta visión de las políticas sociales exige métodos de análisis específicos y sobre todo partir de una posición valorativa de la sociedad, su desarrollo posible y deseable.³⁷

Considero que para lograr esto, es necesario crear condiciones esenciales dentro y fuera de la institución: analizando los programas institucionales, teniendo acceso a la información, decisión y aprobación de iniciativas, trabajar en la convergencia con otros profesionales, por ejemplo; y fuera de la institución, es importante conocer y expresar la problemática que presentan los sujetos e involucrarse en ella, para poder entonces incidir a través de la

³⁷ HERRASTI Aguirre, Ma. Luisa. *Elaboración democrática de políticas sociales*. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara", A.C. México, 1997. p. 16

Intervención profesional en el tema de las políticas sociales no sólo a nivel técnico, sino también político ya que responden a las estrategias del desarrollo nacional, recordando que para el profesional de Trabajo Social:

“Las políticas sociales se cristalizan en las instituciones de bienestar social y ahí es donde se dan los espacios de trabajo. Al interior de las instituciones el trabajador social está ubicado en un punto complejo pero estratégico para el cumplimiento de los objetivos institucionales, a pesar de que esa ubicación no se refleja a nivel salarial ni de reconocimiento profesional.

En el contacto directo con la población se da el momento donde finalmente se concreta la acción institucional, es aquí donde el trabajador social puede entender los problemas desde una perspectiva específica que toma en cuenta los intereses, necesidades, aspiraciones y posibilidades del conjunto que forman los individuos, pero que en realidad son parte de una masa de pobladores que comparten una misma situación social y constituyen un sector específico de la población, cuyas necesidades son producto de la situación general del país.

Debido a su ubicación el trabajador social contempla simultáneamente la política institucional con sus complejidades, interrogantes y limitaciones y por otra parte se acerca y entiende al sujeto como ser colectivo, tiene la oportunidad de garantizar una intervención especializada, y de acuerdo a las posibilidades reales, de favorecer un tipo de impacto de la intervención institucional capaz de potenciar procesos educativos y organizativos que pueden trascender a la misma institución”.³⁸

³⁸ **ATSMAC. Trabajo Social e Instituciones.** Asociación de Trabajadores Sociales Mexicanos, A.C. Revista Mexicana de Trabajo Social. Volumen 1 No. 2. México.1989. p. 2.

Generalmente por políticas públicas se han entendido los programas que un gobierno desarrolla en función de un problema o situación determinada. Pero los elementos que entran en juego son muy variados, conocerlos y tomarlos en cuenta es imprescindible para lograr dinámicas y acciones que realmente permitan avanzar entre la población, gobierno y medio ambiente.

Hasta ahora, al municipio le han sido asignadas facultades y recursos, que únicamente le permiten organizar la prestación de algunos servicios públicos y el manejo de su hacienda, para eso cuenta con facultades reglamentarias. Sin embargo, sabemos que hay una reforma en proceso, que propugna ampliar notoriamente sus campos de intervención y el uso de los recursos necesarios para afrontarlos. Estos cambios son impostergables para impulsar y desplegar la autonomía.

Los gobiernos municipales están muy limitados en cuanto a su capacidad para definir y diseñar políticas públicas, más bien su atribución se limita a la administración de ciertos programas que se derivan de las políticas públicas nacionales.

Esta situación tiende a modificarse con las medidas para la descentralización que actualmente se están operando, en el marco de un nuevo federalismo, que realmente reconozca al municipio como elemento y espacio de decisión en función de su supuesta y deseable autonomía.

Sin embargo, considero que es un ámbito el de las políticas públicas, en el que vale la pena incursionar a fin de abrir espacios de acción y autonomía para la vida municipal. Sobre la marcha con los recursos disponibles y con aquellos que puedan gestionarse, poniendo en el centro las experiencias que forman parte de la riqueza de la población para resolver

problemas, aportando visión metodológica y técnica que articule una política clara, factible, como se han venido realizando propuestas en diversas áreas a raíz de las modificaciones en la normatividad para que los gobiernos locales puedan realizar acciones que fortalezcan a los municipios y a las comunidades al convertirlos en organismos de planeación, programación, administración y ejecución de obra.

Como lo mencione anteriormente los gobiernos municipales no sólo tienen la tarea de ser administradores de servicios públicos, pero la posibilidad de programarlos, puede permitir impulsar la participación ciudadana en la forma de priorizar la obra e incluir a la ciudadanía para su elaboración y diseño.

En el sentido estricto al municipio le corresponde básicamente la aplicación de los programas sociales que le son otorgados por la federación, más los actuales espacios son reducidos, ya que los recursos que le llegan son etiquetados (programas que no pueden sufrir modificaciones por orden federal), y le toca la tarea de negociar en función de ampliar y optimizar sus posibilidades para llevar a cabo lo que marca el Art. 115 de la Constitución Política:

" V. Los municipios, en los términos de las leyes federales y estatales relativas, estarán facultados para:

Participar en la formulación de los planes de desarrollo regional, los cuales deberán estar en concordancia con los planes generales de la materia. Cuando la Federación o los estados elaboren proyectos de desarrollo regional deberán asegurar la participación de los municipios"³⁹

³⁹ **CONSTITUCIÓN POLÍTICA**, de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 115. Fracción V, inciso C. pág. 110.

El municipio, es decir tanto su población como su gobierno, se convierten en el espacio donde se desarrolla la operación de las políticas, ahí se consolidan los derechos sociales; es donde se puede realmente construir, a partir de las situaciones concretas, políticas sociales, regionales y locales en una forma diferente de enfrentar las problemáticas, diagnosticando, diseñando, priorizando, ejecutando y evaluando las medidas tomadas en conjunto para abatir la pobreza, también defendiendo y consolidando lo que han logrado para:

- Convocar a los diferentes sectores de la población y poner en juego los recursos y potencialidades, removiendo las trabas burocráticas y flexibilizando los mecanismos de participación.
- Decidir, con mecanismos claros y abiertos, las transferencias directas de servicios y bienes a los más necesitados y a los más afectados por la crisis.
- Definir una política de formación, capacitación y organización de los habitantes que enriquezcan el saber de la sociedad, en salud, alimentación, vivienda, educación, etcétera.
- Reconocer y valorar la experiencia de la población organizada en la atención y formas de solución dadas a problemáticas concretas.
- Decidir en la inversión necesaria en obras e infraestructura que posibilite poner en juego las dinámicas locales, asegurando su uso y apropiación por la misma población.

Si bien es cierto que la situación de los municipios es cada día más compleja, la composición de la sociedad es variada y a ella corresponden también necesidades complejas. No hay que olvidar que estos grupos de la sociedad tienen voz e imagen desde sus intereses étnicos, culturales, de raza, de género, como productores.

comerciantes, partidos, etcétera, lo cual obliga a enfrentar los problemas en forma diferente, incluyendo las miradas y aportes de los diferentes sectores frente a un mismo problema. Las visiones únicas ya no tienen cabida, respetar la pluralidad, dialogar, converger y concertar, resultan métodos más útiles que anular a quienes demandan atención y aportan soluciones.

Como ejemplo de lo anterior, retomo la experiencia que arrojó la **ENPROM**, en el tema "compartiendo experiencias de gobierno", los casos de Cuquío, Jalisco; Banderillas, Veracruz; o la Delegación Tlalpan; aportaron elementos vitales para entender al gobierno local como un "gobierno de intermediación", cuando éstos respondieron a la demanda de los ciudadanos y al hacerlo encontraron cauces de solución que de otro modo habrían sido imposibles. Cuando la sociedad está detrás de las decisiones tomadas por los gobiernos locales, este tiende a incrementar sensiblemente sus posibilidades de acción, a pesar de la escasez de recursos financieros, de los conflictos generados por la contienda interpartidaria o por el descuido de los administradores públicos.

Los gobiernos locales así organizados incrementan su calidad de gestión pública, ya que son capaces de precisar y representar las principales demandas ciudadanas, para gestionar las respuestas más acertadas, logrando resultados significativos.

En este contexto del municipalismo el Trabajador Social inmerso en este campo está obligado a pensar en políticas sociales de corte nuevo en su concepción, planeación, ejecución y formas de evaluación; no se presenta otra salida al enfrentar momentos donde se habla que somos un país del primer mundo que generamos gran riqueza y paradójicamente se ha extendido la pobreza:

"nuestras" políticas sociales deberán enfrentarse a la posibilidad de redistribuir ingresos y atacar las causas de los problemas. El camino de la privatización de los servicios públicos, como única salida, nos lleva a agudizar las diferencias, excluyendo de los servicios a la gran mayoría de la población".⁴²

Los altos costos que implican los supuestos niveles de especialización para la centralización, van dejando de lado a los grupos desprotegidos que son cada vez mayores y que el acceso a los servicios es cada vez menor.

Es importante reconocer que las respuestas alternativas aún no están lo suficientemente delineadas; sin embargo el conocer y sistematizar acertadas prácticas de gobierno, permite ir encontrando caminos para propuestas locales. Las que a continuación presento surgen del análisis y reflexión que el CESEM junto con otros organismos, sociedad civil y gobiernos locales han realizado:

- ✓ **Una política social que nazca de una visión global pluralista y multifacética**, que integre las acciones gubernamentales y con ideas claras para complementarias, con mecanismos de control por parte de la sociedad civil en la que el ciudadano juegue un papel de primera como individuo, dentro de organizaciones o en formas nuevas de asociarse.
- ✓ **Una política social desde la base**, participación e integración activa con la comunidad por su experiencia o por su capacidad de aprender para formar parte del diseño y seguimiento del proceso de las políticas sociales.
- ✓ **Una política que respete las diferencias**, que tengan flexibilidad para ser aplicadas en situaciones concretas, en realidades diversas, aplicar y modificar desde la realidad que se vive en los municipios.

⁴² Ídem. Pág. 23

- ✓ **Una política social de excelencia técnica**, partir de los saberes de la población ya que han desarrollado capacidades al enfrentar cotidianamente los problemas de su municipio y que organizadamente los han solucionado, respaldarlos desde la experiencia técnica de los profesionistas pero evitando caer en el burocratismo. Por lo cual el profesional debe partir de investigar para recoger esas experiencias y así proponer alternativas para satisfacer las necesidades reales de la población.
- ✓ **Dimensión educativa de las políticas sociales**, incluir y administrar intencionalmente la educación, ya que toda acción social inclina hacia la dependencia o la autonomía, por lo cual es necesario encausar para que los efectos educativos no aplasten la iniciativa y la responsabilidad de la ciudadanía, sino que a través de la participación real y creciente se eduque hacia la libertad de incidir en la toma conjunta de decisiones con la articulación entre gobierno y ciudadanía responsables de llevar a cabo un ejercicio democrático de gobierno.

Lo anterior no lo pretendo plasmar como objetivos conductuales que rijan al Trabajador Social en forma individual, sino como una responsabilidad de gremio, multidisciplinaria, de la población y de los gobiernos locales para innovar las formas de abordaje y atención en este tema. Y que por consiguiente replantee a la profesión la formulación de sus objetivos en concordancia con las propuestas de los sujetos municipales, en relación con los proyectos institucionales, y que esto contribuya al desarrollo alternativo de la profesión.

Para que esta propuesta pueda continuar es fundamental fortalecer la participación ciudadana, ya que estas existirán en función de la aspiración legítima de la población por alcanzar niveles superiores de desarrollo, bienestar y democracia participativa, y del compromiso y obligación de los distintos órdenes de gobierno para hacer todo lo que este en sus manos para lograrlo.

6.2 El Trabajo Social y la participación ciudadana en el municipio.

El municipio es el espacio en que la sociedad se interrelaciona de una manera más inmediata y permite detectar las necesidades y demandas en lo cotidiano, por lo mismo el municipio puede y debe ser promotor de la participación ciudadana:

"Donde el ayuntamiento cumplirá el papel de coordinador para integrar los distintos esfuerzos y establecer una dirección hacia el logro de objetivos que permitan no sólo un crecimiento económico, sino un desarrollo integral de todos y cada uno de los miembros de la comunidad. El papel primordial del ayuntamiento será generar políticas acordes a las demandas y necesidades, para constituirse en una articulación entre las instancias gubernamentales y la sociedad civil."⁴¹

La participación ciudadana es una pieza clave para la gestión político administrativa de los gobiernos locales, la cual ante el contexto que vive el país, se presenta como demanda por parte de la ciudadanía y por parte del gobierno como un mecanismo para resolver el desarrollo del municipio.

Ante las nuevas prácticas democráticas de algunos gobiernos municipales, es importante construir mecanismos de participación ciudadana para incidir como lo vimos en el inciso anterior en las políticas sociales, lo que representa una oportunidad de gestión y gobernabilidad local.

Cabe señalar, que al hablar de participación ciudadana me refiero a las actividades de la sociedad organizada a través de diversas vías con el objetivo de incidir en la construcción de las políticas sociales y con una articulación constante con el gobierno para su seguimiento.

⁴¹ MEJÍA Lira, José. *La participación ciudadana en los municipios en la nueva relación Estado-Sociedad*. Antología de Participación Ciudadana, CESEM, México, 1996. p. 29

Al hablar de ciudadanía, me refiero a la población que desarrolla la conciencia de pertenencia a una comunidad política de la que se hace corresponsable, que en la práctica se traduce en una ciudadanía participativa en torno a incidir en las políticas que implementa el gobierno en su entorno:

“En este sentido, se distingue en esencia la práctica participativa de la ciudadanía, que en algunos casos es limitada, por ejemplo cuando sólo demanda sus satisfactores básicos y exige sus derechos sociales sin establecer corresponsabilidad con el gobierno. Por otro lado, se distingue también la participación de la ciudadanía, como actitud manifiesta que desarrolla la sociedad civil frente a las políticas diseñadas e implementadas por el gobierno, para lo cual se establecen nuevos parámetros para una nueva relación complementaria entre ambos.”⁴²

En este contexto social político tan complejo con necesidades amplias y escasos recursos la asistencia gubernamental no es suficiente, por lo tanto, la colaboración de la ciudadanía es una apuesta clave para:

- ✓ Fortalecer al municipio desde la búsqueda de políticas públicas que brinden el desarrollo de participación y corresponsabilidad entre sociedad y gobierno.
- ✓ Que el proceso de descentralización permita a los poderes locales junto con la ciudadanía construir, diseñar, gestionar, implementar y evaluar sus propias políticas sociales.
- ✓ Que la participación genere un desarrollo integral y sustentable del municipio.

⁴² CAM. *Participación ciudadana y organizaciones civiles en la gestión local* Centro Antonio Montesinos. Serie de cuadernos políticos y sociales. México, 1999.

En otras palabras, los sujetos que viven en el municipio son los actores y supervisores de su propio desarrollo, la participación ciudadana en este sentido promueve y crea a un buen gobierno local, siendo la oportunidad para gestar un aprendizaje social.

Nuevamente retomare la educación popular como gestora de una ciudadanía activa, inmersa en el desarrollo integral del ser humano que busca superar la tradicional visión liberal del discursos de una ciudadanía netamente pasiva. Por lo cual parto de la construcción de una nueva ciudadanía que encuentra su mejor calificación en la expresión de Ciudadana Activa:

“La ciudadanía activa se distingue de la ciudadanía pasiva – aquella que es otorgada por el Estado con la idea moral del favor y de la tutela- en la medida en que instituye al ciudadano como portador de derechos y deberes, más especialmente como creador de derechos en el proceso de apertura de nuevos espacios de participación política.

Dentro de esta concepción, la construcción de una ciudadanía activa adopta el carácter de un proceso que requiere la constitución de sujetos sociales activos, definiendo lo que consideran que son sus derechos y luchando por su reconocimiento. Se trata de un movimiento de los excluidos, construyendo una ciudadanía de abajo hacia arriba.

La idea de la construcción de una ciudadanía activa trae consigo una nueva comprensión del ámbito de la democracia, afirma lo imprescindible de la participación popular en su construcción y la necesidad de una radical alteración de las relaciones entre Estado y la sociedad civil en la construcción de espacios públicos.”⁴³

⁴³ Pontual, Pedro. “Antología de Participación Ciudadana”. CESEM. 1996. pág. 88-108

Considerando lo anterior a continuación mencionare algunos elementos que desde la **ENPROM** se han trabajado para contribuir en la construcción de una pedagogía que articule a la ciudadanía y al gobierno a través de la participación ciudadana:

1. El trabajo educativo inicia en la elaboración del programa de gobierno, es importante integrar al conjunto de la comunidad, barrios, tenencias, cabeceras, distritos y a las organizaciones sociales existentes quienes tienen ya un diagnóstico de las necesidades y aspiraciones de la vida municipal.
2. Acceso a la información, que el gobierno local involucre a la población informando del estado en que recibieron la administración la situación real del municipio para ir creando un lenguaje común e integrador.
3. Elaboración de un diagnóstico participativo, que permita visualizar a la ciudadanía y al gobierno local los grandes problemas para integrar las acciones de gobierno a través de un plan de desarrollo municipal que responda a una visión de largo plazo del municipio.
4. Seguimiento de las acciones del plan de desarrollo municipal, que no se limite en la priorización de obra, que de respuesta a los grandes problemas para la creación de políticas sociales
5. Transparencia administrativa, fiscalización ciudadana del presupuesto municipal abriendo espacios para que la ciudadanía proponga y acompañe en una responsabilidad mutua del ejercicio de gobierno.
6. Capacidad pedagógica, de los gobernantes para ser coherentes entre el discurso y la práctica, ser un gobierno que educa implica, no relegar a la población y tener la capacidad de integrarla para evaluar sus acciones y actitudes como forma de ir creando nuevos valores y prácticas democráticas.

7. Revisar, reflexionar y recrear para utilizar o en su caso modificar las formas tradicionales de participación como lo son los Consejos de Planeación del Desarrollo Municipal y los Comités comunitarios así como los instrumentos y la normatividad para incentivar la participación por medio del referéndum, plebiscito y la iniciativa popular.

Como vemos la participación ciudadana es un proceso educativo que involucra a la ciudadanía, al gobierno y por supuesto al profesional de Trabajo Social; el cual responde a esta sociedad diversa e interesada en mejorar su espacio vital; por lo mismo es necesario dotar a estos sujetos de los instrumentos necesarios para diagnosticar su realidad y que participen en ella modificando su entorno, a través de acciones que le permitan resolver sus necesidades.

Por esto es importante que el ciudadano conozca sus derechos y obligaciones para intervenir en su municipio. Esto obliga al Trabajador Social desde la temática educativa a crear y abrir espacios de capacitación para la formación municipalista con el objetivo de construir valores nuevos en la población y el gobierno.

El CESEM como una institución dedicada a la capacitación municipal brinda este espacio en el que hemos vivido, observado y sistematizado diversas prácticas educativas de participación y coincidimos como lo expresa Pedro Pontual:

“... la visión cada vez más clara sobre la necesidad de una mediación explícita de la acción educativa para posibilitar una nueva calidad política en la intervención de los diversos actores (en especial nos referimos a los movimientos sociales) en los canales institucionales (consejos, foros, etc.) y en las diversas acciones en relación con el

Estado. Sólo así podemos revertir la lógica históricamente predominante en la relación de la población con el Estado, impregnada de clientelismo, apatía, sumisión, marcada por prácticas populistas, de corrupción, cooptación y otros tipos de vicios.

Al impulsar la creación de formas y canales de participación popular enfrentamos una arraigada cultura política autoritaria que no se transforma de la noche a la mañana, más bien exige un largo proceso educativo de cambios de actitudes, valores, mentalidades que apuntan hacia una cultura política democrática.

A nuestro ver, Paulo Freire sintetiza bien la relación dialéctica entre educación y construcción de ciudadanía: "No da para decir que la educación cree ciudadanía de quien quiera que sea; más, sin la educación, es difícil construir la ciudadanía. La ciudadanía se crea con la presencia activa, crítica, decidida, de todos nosotros con relación a la cosa pública. Eso es difícilísimo, mas es posible. La educación no es la llave para la transformación, mas es indispensable. La educación sola no se hace, mas sin ella tampoco es hecha la ciudadanía."⁴⁴

La multiplicación de prácticas educativas será una apuesta para democratizar el poder no sólo a nivel local ya que este abre la dimensión de lo estatal y nacional. Los trabajadores sociales a través de la educación popular estamos colocados con nuevos desafíos y exigencias sobre todo cuando somos llamados para ampliar acciones y proponer instrumentos pedagógicos que permitan visualizar gobiernos locales democráticos, por lo cual es preciso educar a los diferentes actores que van a participar, crear y ejercer estas nuevas formas de poder y la **ENPROM** es un ejemplo y es un reto de intervención profesional.

⁴⁴ Ídem. Pág. 95

6.3 Hacia una formación desde la perspectiva ética del Trabajo Social

En los últimos años se da una tendencia a que la sociedad civil se revitalice y empiece a gestar nuevas formas de expresión social y política, y se plantee el propósito de crear y garantizar espacios para las organizaciones y los movimientos sociales demandando autonomía frente al Estado. La democratización como forma de enfrentar el desarrollo de la sociedad y la superación de sus problemas concretos, se constituye en expresión profunda del anhelo y sentir popular, y en el eje de discusión de los procesos concretos de desarrollo y evolución política del municipio.

A partir de los cambios sociales se dan una serie de situaciones que tienen impacto directo en la expansión o restricción de nuestro espacio profesional y modifican radicalmente las condiciones de nuestra intervención. Definir un proyecto profesional alternativo pasa por entender el significado de estas nuevas condiciones sociales.

Los sujetos sociales siempre han tenido la claridad de sus grandes problemas y la capacidad de organizarse y enfrentarlos cotidianamente, así como identificar quien está con ellos o en su contra, obligando al Trabajador Social a tomar definiciones cada vez más precisas, claras y tajantes de su intervención.

Unido a lo anterior, el proyecto de asistencialismo por parte del Estado, cada día es cuestionado y se encuentra en decadencia; si el profesional de Trabajo Social lo apoya estará condenado a desaparecer como profesión. Estos elementos nos llevan a retomar la historia de Trabajo Social y su vinculación con la lucha por la democracia y su vinculación en la defensa de los derechos de los sectores populares.

El Trabajo Social actualmente tiene que crear una profesión que responda a esta sociedad interesada en modificar su vida cotidiana:

"...repetiendo las palabras que se han dicho muchas veces, la transformación y el cambio se dan con nosotros o sin nosotros, pero siempre que se dan sin nosotros nos dejan atrás y quiebran toda posibilidad de subsistencia como profesionales; la experiencia muestra como un proyecto profesional que se limita al ejercicio de las condiciones del empleo, que se limita a reproducir acríticamente aquello que le es permitido por un régimen, se encuentra completamente desvalido, anacrónico e inviable cuando ese régimen cambia. Si nuestra formación en el terreno teórico y metodológico se ha visto siempre condicionada por aquello que el empleo nos ha permitido hacer, o por lo que nos han dejado leer: en el momento en que la sociedad y las instituciones empiecen a cambiar, a ser cuestionados todos los viejos moldes, o nos encontraremos sin herramientas que permitan dar una respuesta a ese cambio y cuestionamiento".⁴⁵

Las experiencias recientes en las que interviene el Trabajador Social nos han llevado a repensar nuestra práctica, a involucrar nuevas categorías de análisis, formación y síntesis para poder estar en la dimensión requerida, ya no es sólo lo local, individual, ni social. Hoy lo social es político, lo local es la base de la nación; lo singular se generaliza, se universaliza.

Estamos presentes ya no sólo desde la encuesta, ahora nos hemos definido desde nuestra propia profesión en la capacitación electoral, en el trabajo con enfermos de SIDA, con los niños de la calle, con refugiados, con mujeres, con jóvenes, participamos como

⁴⁵ TOBÓN, María Cecilia. *Una alternativa profesional*. Revista Acción Crítica. CELATS. Lima, Perú. Diciembre 1985. p. 25.

observadores de los procesos electorales, defendiendo el voto, rompiendo silencios, rompiendo discursos. luchando por la democracia y la equidad social.

En este mismo sentido, el estar en un campo novedoso como lo es el espacio municipal desde una asociación civil, que se organiza en torno a una necesidad concreta de capacitación a los gobiernos municipales, y junto con ellos en un proceso de búsqueda común, que recoge desde su experiencia una línea de reflexión para la multiplicación de experiencias en un ejercicio de gobierno ético y democrático, me ha permitido como Trabajadora Social poner en práctica una propuesta metodológica desde la educación popular para ejercer mi intervención de manera profesional, colocando sobre una acción de capacitación, una alternativa educativa de formación municipalista.

Esta propuesta novedosa implementada a través de la **ENPROM** me implicó atravesar las distintas facetas del sujeto municipal, recogiendo desde lo cotidiano: su historia, su saber, sus aspiraciones, descubriendo en ellos su propio proyecto, posibilitando su avance en función de sus objetivos y metas de capacitación y formación pero principalmente en la construcción conjunta de lo que entendemos por municipio desde su práctica, es el primer paso educativo para enfrentar desde su raíz los grandes problemas, los actores que intervienen, las riquezas y las posibilidades de cambio del espacio en que viven y conviven cotidianamente.

El Trabajador Social para devolver a los sujetos municipales su propia experiencia debe formularla didáctica y metodológicamente es decir: organizada, estructurada, problematizada para que ellos puedan verla desde una perspectiva crítica para discutirla y modificarla; donde el sujeto aprenda a expresar su palabra desde lo individual y lo colectivo. Es el valor central de una educación liberadora, raíz del pensamiento freiriano:

"nadie educa a nadie y nadie se educa solo. La educación debe ser un acto colectivo, solidario -un acto de amor no tiene por qué crear temor-, no puede ser impuesta. Porque educar es una tarea de intercambio entre personas y no puede ser realizada nunca por un individuo aislado".⁴⁶

La intervención del Trabajador Social en campos nuevos plantea la urgente necesidad de avanzar apoyados en una teoría de educación popular con el interés fundamental de obtener una concepción global y coherente que permita reorientar y dar sentido a las formas concretas de su práctica profesional.

La conquista de estos nuevos espacios parte del reconocimiento que nosotros mismos hacemos de nuestra profesión pues somos los primeros en negarla, debemos tener claro que Trabajo Social articula varias dimensiones de su quehacer profesional, las cuales se definen mutuamente, buscamos la coherencia entre las situaciones objetivas y sus respuestas, somos educadores sociales porque nuestra práctica la alimentan los intereses, necesidades y deseos de los sujetos; que son a quienes les tenemos que responder a través de los planes, programas y proyectos que la institución plantea, por lo cual nos corresponde conquistar el espacio institucional a través de:

- ✓ Superar las concepciones y corrientes profesionales que niegan la capacidad profesional de relacionarse con otras disciplinarias para realizar acciones educativas.
- ✓ Analizar las políticas y programas que se pretenden aplicar.
- ✓ Ser coherente entre el discurso y la práctica para contribuir al cambio en la sociedad.

⁴⁶ RODRÍGUEZ Brandao, Carlos. *¿Qué es el método de Paulo Freire?*. CEDECO. Quito, Ecuador, 1988. p. 19.

- ✓ Partir de las condiciones sociales que vivimos como profesionales y como ciudadanos inserto en una realidad y movimiento social.
- ✓ Partir de la realidad de los sujetos para investigar, planear, programar, proyectar, evaluar, sistematizar.
- ✓ Presentar alternativas que partan de la articulación con la población.
- ✓ Articularnos y fortalecernos con los propios Trabajadores Sociales.

Debido a nuestra ubicación profesional contemplamos simultáneamente la política institucional con sus complejidades, interrogantes y limitaciones y por otra parte se acerca y entiende al sujeto como ser colectivo, teniendo la oportunidad de garantizar una intervención especializada, y de acuerdo a las posibilidades reales, de favorecer un tipo de impacto de la intervención institucional capaz de potenciar procesos educativos y organizativos que puedan trascender a la misma institución.

La participación de Trabajo Social en el CESEM no se limitó a diseñar y realizar entrevistas de los sujetos interesados en la **ENPROM**, se realizó una vinculación profesional en la planeación, programación y ejecución del proyecto; el manejo adecuado de técnicas de investigación y el trabajo directo con los sujetos municipalistas me permitió ampliar mi quehacer e intervenir en niveles de decisión importantes para la concepción de la propuesta educativa y para implementar temáticas que pudieran enriquecer la capacitación municipalista como son los derechos humanos, comunicación social y mujer y gobierno; lo que me exigió un esfuerzo adicional de investigación y reflexión de la temática municipal pero principalmente poner en práctica la teoría de Trabajo Social, sistematizar y discutir con otros profesionales dentro y fuera de la institución y además ubicar la práctica profesional en un contexto cambiante como lo es el municipio, tarea imposible de afrontar en la soledad del escritorio.

El Trabajador Social frente a estas transformaciones necesita vínculos cada vez más estrechos con un proyecto ético-político en defensa de sus propios derechos y el de los sujetos con los que se relaciona, que la capacidad técnica sepa colocarla en su debido lugar, reconociendo la dimensión política de la profesión, inspirada por una razón dialéctica que invierta en la construcción de alternativas para la profesión y de la sociedad con la cual se relaciona, que es la fuente y origen de nuestra existencia.

CONCLUSIONES

Finalmente puedo concluir al término de la presente sistematización, que los objetivos planteados son contundentes a nivel institucional y profesional, en cuanto a la intervención de Trabajo Social en la implementación de una acción educativa en la temática municipal a través de la educación popular:

- ✓ La ENPRO se constituyó como una alternativa novedosa de capacitación por su metodología y apporto específicamente la creación de una carpeta para el promotor, así como las reflexiones en colectivo de lo que implica ser un gobierno municipal en México.
- ✓ La ENPRO sirvió como un espacio de vinculación entre los promotores para la formación de una red de egresados interesados en continuar en la formación para ser gobierno.
- ✓ La ENPRO fue un espacio plural que permitió reflexionar sobre el ejercicio de ser gobierno desde la experiencia de los participantes y directamente con los gobiernos locales que visitamos.
- ✓ En cuanto a la participación de Trabajo Social, la institución lo integro como coordinador de un equipo de trabajo para el diseño y ejecución en su totalidad del proyecto de la ENPRO.
- ✓ Resulto valioso que el Trabajador Social retomará la propuesta de la educación popular ya que su metodología es un instrumento de apoyo para fortalecer la intervención profesional.

- ✓ El ejercicio metodológico de sistematizar la experiencia de intervención como Trabajadora Social permite ir enriqueciendo la profesión desde la intervención en los campos nuevos en los que participa y responde al compromiso profesional coherente con la realidad social y política que vive nuestro país.
- ✓ Reconocer al Trabajo Social como un profesional con potencialidades: para investigar, programar, planear, sistematizar, etcétera., y al mismo tiempo valorar que con nuestra intervención somos creadores de conocimientos que alimenten éticamente la relación con la población para dotarle de instrumentos que le permita afrontar y modificar su vida cotidiana a través de la orientación, la organización y la movilización.
- ✓ Recuperar las experiencias de estos nuevos campos de intervención para plantear dentro de los planes de estudio la temática de la Educación Popular y La Municipal.
- ✓ Retomar la sistematización de la experiencia profesional para fortalecer el papel del Trabajador Social como generador de instrumentos para educar en la participación ciudadana y fortalecer a los sujetos sociales en su participación, diseño y seguimiento de las políticas sociales.
- ✓ Por todo lo anterior, puedo concluir que es un reto el plantearnos actualmente no como un profesional aislado, sino como parte de un colectivo interesado en contribuir a la formación de gobiernos locales exitosos para su actuación realmente democrática e incluyente con la población.

A n e x o s



ESCUELA NACIONAL DE PROMOTORES MUNICIPALISTAS 2001

Amigos (as) Es un gusto el contar con su participación y con la finalidad de conocer más a quienes compartiremos esta experiencia les enviamos un pequeño cuestionario cuyas respuestas enriquecerán el desarrollo de la escuela. (Enviar su respuesta vía fax 56-87-60-10 : 56-87-67-58: o bien, por E-mail: guadamar2000@yahoo.com a nombre de Guadalupe Márquez.

1.- DATOS PERSONALES

Nombre: _____
Dirección Particular: _____
Lugar de trabajo: _____
Calle: _____ N° _____
Col.: _____
Municipio _____ Estado _____
C.P. _____ Tel.: _____ Fax: _____
E-mail: _____
Nivel de estudios realizados: _____

2.- ¿TRABAJAS EN ALGUN MUNICIPIO?

SI NO CARGO Y/O PUESTO _____
ACTIVIDAD _____

3.- ¿QUE ACTIVIDAD REALIZAS EN TORNO AL TRABAJO MUNICIPAL?

4.- ¿PORQUÉ TE INTERESA PARTICIPAR EN LA ESCUELA NACIONAL DE PROMOTORES?

5.- ¿QUÉ ELEMENTOS DE CONOCIMIENTO TE HACEN FALTA PARA EL TRABAJO QUE REALIZAS CON LOS MUNICIPIOS?

6.- ¿QUÉ EXPECTATIVAS TIENES DE LA ESCUELA NACIONAL DE PROMOTORES?

7.- ¿POR QUÉ MEDIO TE ENTERASTE DE LA ESCUELA NACIONAL DE PROMOTORES?

ESCUELA NACIONAL DE PROMOTORES MUNICIPALISTAS
MODULO 1. INTRODUCCION AL MUNICIPIO, CIUDAD DE MEXICO DEL 1 AL 4 DE ABRIL 1998.

MIÉRCOLES 1 ABRIL.

TEMA	OBJETIVO	TECNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL	TIEMPO	RESPONSABLE
1.1. Presentación	Explicación de los módulos y de la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas	Plenaria	Brindar palabras de bienvenida	acetatos con los temas de cada módulo y el objetivo general de la escuela	15'	China
1.2.	Iniciando la experiencia de aprender	Trabajo individual Trabajo por equipo	Exposición del objetivo y los módulos de la escuela Los participantes en su carpeta darán respuesta a la siguiente pregunta: • Para mí esta Escuela de Promotores será un éxito personal si... Cuando termine de escribir busque un grupo de 5 personas y compartan sus respuestas, realizando un breve resumen para presentar en plenaria.	Carpeta de Promotores	15' 30'	Guadalupe Guadalupe
1.3. Autodiagnóstico de los participantes	A través de un autodiagnóstico, realizar la caracterización de los participantes, su ocupación y su procedencia. Conocer y aplicar algunos de los elementos para la elaboración de un diagnóstico en base a las habilidades y conocimientos de los participantes.	Plenaria "Caras vemos y por el color nos conocemos"	1. Cada participante escogerá un círculo en el que anotará su nombre y el grupo que representa, los círculos tendrán un color determinado que indica el coordinador. Una vez elegido el círculo cada participante dirá su nombre y lo colocará en un papelógrafo (pliegos de papel que se utilizan como pizarra) que señala cuál es el tipo de municipio en que realiza su trabajo: urbano, rural o indígena 2. Se forman equipos en base al tipo de municipio en que se trabaja para dar respuesta a las siguientes de la carpeta. En plenaria cada equipo presenta las respuestas y se motiva a reflexionar en torno a las respuestas 3. El coordinador solicita a los participantes tomen nuevamente su círculo y ahora lo coloquen en el aspecto teórico, metodológico y político que consideren tiene más peso en el trabajo que realizan. En plenaria motivar la discusión.			
1.4 Síntesis metodológica y de contenido	Ubicar la importancia de partir de un diagnóstico grupal y los diversos instrumentos y técnicas para su realización	Plenaria y lluvia de ideas	En plenaria, a través de una lluvia de ideas reflexionar con los participantes el por qué iniciamos la Escuela de Promotores con un autodiagnóstico grupal, las respuestas se anotan en un papelógrafo para apoyar la evaluación final del módulo sobre la propuesta metodológica de la Escuela de Promotores e ir amarrando el siguiente tema.			

COMIDA

14:16 HRS

MIÉRCOLES 1 ABRIL

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL	TIEMPO	RESPONSABLE
2. El Municipio	Reflexionar sobre los componentes del municipio, la población, territorio, gobierno y sus relaciones	Mapas del municipio	Se forman equipos por experiencia de trabajo Cada equipo dibuja un mapa en el que anotará los elementos principales que integran un municipio, los trabajos se presentan en plenaria, de los cuales se rescatará qué observamos en los mapas presentados para reconocer los elementos y componentes de un municipio y sus relaciones. Al final se construye la definición del municipio.		16-17:00 HRS	Guadalupe
RECESO						17:45-18 hrs
2.1 El marco conceptual del municipio	Adquirir elementos de construcción conceptual del municipio	Lectura grupal Plenaria	Se pasa a un trabajo grupal formando tres equipos para profundizar en los elementos que integran el municipio: Lectura grupal del marco conceptual del municipio, rescatando los puntos más importantes En plenaria cada grupo presenta su trabajo, el coordinador resume los elementos relevantes que definen al municipio como un todo y un ente en movimiento		18 19:00hrs	
2.2 Fines y funciones del gobierno municipal	Describir la misión general del Ayuntamiento y sus principales funciones Conocer las principales facultades y atribuciones del gobierno municipal	Exposición de acetatos	El coordinador expondrá las facultades y atribuciones del gobierno municipal. En plenaria motivará para la discusión de los fines y funciones del gobierno municipal	Acetatos	19:20 hrs	

JUEVES 2

TEMA	OBJETIVO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL	TIEMPO	RESPONSABLE
3 Historia y marco jurídico del municipio	Reconocer el origen del municipio mexicano, desde los hechos históricos más sobresalientes.	Flechógrafo	El coordinador a través de un flechógrafo expondrá la historia del municipio. Los participantes se dividen en tres equipos, a cada uno se le entregará una guía como apoyo a la reflexión de la lectura		9-11:45 hrs	Carlos Rodríguez
RECESO						11:45 12HRS
3.1 Marco jurídico del municipio	Conocer el marco jurídico general del municipio mexicano.	Exposición	El coordinador a través de una ayuda de ideas motivará a los participantes para que presenten desde su práctica qué entienden por el marco jurídico del municipio		12-14 hrs	Jesús Verwer
COMIDA						14-16 HRS

JUEVES 2	TEMA	OBJETIVO	TECNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL	TIEMPO	RESPONSABLE
	4. El poder municipal	Que los participantes visualicen en su organización y en la tarea de gobierno el papel de agentes de poder.	Exposición Sociodrama	<p>La coordinación motivará en plenaria a que los participantes definan qué es el poder y cuáles serían las relaciones de poder</p> <p>Se realizará la técnica de juego de roles con el objetivo de conocer la visión que tienen los participantes del municipio y las capacidades y derechos que se tiene como gobierno o como ciudadanos para resolver un desacuerdo entre actores locales respecto al uso de recursos públicos.</p> <p>Que los participantes identifiquen las relaciones de poder que se presentan en la toma de decisiones respecto a la acción pública municipal.</p> <p>La coordinación dividirá a los participantes en cuatro equipos y a cada uno le entregará por escrito el rol que le toque desempeñar e indicará que den lectura la situación del problema de la página 86 en la carpeta. En plenaria se analizan los resultados de cada equipo.</p> <p>La coordinación retomará los resultados del punto anterior para exponer sobre el poder municipal.</p>		16-16:30 hrs 16:30-17:45hrs 17:45-18:30 hrs 18:30-19:30 hrs	Rafa

VIERNES 3	TEMA	OBJETIVO	TECNICA	PROCEDIMIENTO	MATERIAL	TIEMPO	RESPONSABLE
	5. Compartiendo experiencias	Que los participantes conozcan desde la práctica la compleja relación ciudadanía-gobierno en la generación de proyectos para el desarrollo local	Visita y recorrido en la delegación Tlalpan	Entrevista a Jefe Delegacional Dr. Gilberto López y Rivas		10-13 hrs	
				COMIDA		15-16:30 hrs	

VIERNES 3					MATERIAL	TIEMPO	RESPONSABLE
TEMA	OBJETIVO	TECNICA	PROCEDIMIENTO				
5.1	Reflexión y análisis de la visita a la delegación	Trabajo por equipos	Los participantes se dividen en tres equipos para dar un panorama general de las sensaciones y reflexiones que dejó la visita. En plenaria se presentan los trabajos de los equipos			16:30-17:45 hrs	
						RECESO	17:45-18 hrs
6. El papel del promotor municipalista	Que los participantes analicen y reflexionen qué es un promotor	Plenaria y lluvia de ideas	A través de una lluvia de ideas y con la experiencia de la visita realizada se pregunta a los participantes: ¿Qué se entiende por un promotor? Se forman equipos para: • Realizar el dibujo del promotor Se reflexiona en plenaria la importancia del promotor municipalista				
SABADO 4					MATERIAL	TIEMPO	RESPONSABLE
TEMA	OBJETIVO	TECNICA	PROCEDIMIENTO				
7. Federalismo y Reforma Municipal	Conceptualización y antecedentes del federalismo, así como las discusiones actuales y las necesidades de una reforma municipal.	Exposición	La coordinación expondrá los antecedentes del federalismo y su conceptualización desde la práctica de los municipios Discusiones actuales sobre el federalismo y la Reforma Municipal			9-10 hrs	China Moderadora China, panelistas
8. Eivaluación	Estimular el diálogo y la reflexión crítica de los participantes con la identificación y reconocimiento de los aspectos que facilitaron u obstaculizaron el desarrollo del taller mediante la expresión creativa y gráfica de los mismos	Panel				10-11:30 hrs	Octavio Acosta Y Carmelo
Acuerdos y Tareas		Carretera del proceso				12-14 hrs	Enríquez (Guadalupe
Clausura							



Centro de Servicios Municipales
"Heriberto Jara", A.C.

HOJA DE EVALUACION

ESCUELA NACIONAL DE PROMOTORES MUNICIPALISTAS

NOMBRE: _____

1. ¿Cuál es la propuesta metodológica de la Escuela de Promotores Municipalistas?

2. ¿Cómo valoras tu participación en el taller?

3. ¿Qué te pareció la coordinación y organización del taller?

4. ¿Qué se podría mejorar en los próximos talleres?



HOJA DE EVALUACION

ESCUELA NACIONAL DE PROMOTORES MUNICIPALISTAS

MOMENTOS	<i>¿Consideras que hubo un adecuado manejo de los contenidos?</i>	<i>¿Qué opinas de la forma en que se trataron los temas (técnicas, exposiciones, etc.)?</i>	<i>¿Qué sugerencias puedes hacer en cuanto a material?</i>	<i>¿Fue suficiente tiempo?</i>	<i>¿Qué le sugieres a quien coordino el tema?</i>
1. Autodiagnóstico					
2. El municipio					
3. Marco Jurídico					
4. Federalismo y reforma municipal					

Promotores Municipalistas: Una gran responsabilidad¹

Jaime Enrique Rendón de León²

En la ciudad de Tepoztlán, bellísima cabecera del municipio del mismo nombre, en el Estado de Morelos los días 17 y 18 de Noviembre del 2000 se llevó a cabo la tercera reunión de promotores municipalistas, egresados de la Escuela Nacional de Promotores Municipalistas (ENPM) del CESEM³, con una doble intención: la de compartir experiencias y la de retomar los temas de ética y poder. Éstos temas fueron el punto de partida para incidir en la actitud hacia los cambios necesarios en el ámbito local, en lo que a gobernar se refiere.

La ENPM es una experiencia exitosa de un programa innovador del CESEM, que ha permitido que muchos líderes encuentren y reencuentren el sentido de la lucha en el espacio local, dándole una dirección de orden, de metodología y de conocimientos que permitan homologar criterios en el ámbito nacional, con todos aquellos que la formamos.

La intención de la Escuela y sus razones están plasmadas en el análisis del boletín número 23 "Artículo 115"⁴. La escuela de Promotores Municipalistas tiene como objetivo diseñar estrategias de apoyo para fortalecer las capacidades de quienes intervienen cotidianamente en experiencias de gestión municipal, así como generar un efecto multiplicador en los participantes de procesos municipales tanto para los ciudadanos como para las autoridades, sobre la base del conocimiento de la administración y gestión municipal.

Aunque no se había considerado dentro de este proyecto, la construcción de una red municipalista, con recuentros de promotores de diferentes generaciones y más, se presentó como un gran elemento catalizador que ha permitido que esta experiencia se funde en bases muy sólidas; el sentimiento de seres humanos por llevar a sus comunidades una esperanza de cambio que, como quedó claro en esta reunión, empieza por un sueño: ¿Cómo hacer para que una actividad de gobierno sea gozosa?

Esta fue la primera reflexión que la coordinadora de esta reunión soltó a la mesa para dar inicio con el programa y los que en ella estaban enunciados como expositores que son de una experiencia reconocida y que inclusive han formado parte de esta Escuela.

Por esto, es necesario que le demos un mayor valor potencial al hecho de ser egresado de la "Escuela de Promotores Municipalistas", que por el sólo echo de decirlo, nos sitúa en un lugar especial dentro de los conocedores y seguidores de este tema. Lo que debemos hacer como una meta preponderante, es darle el reconocimiento ante la sociedad de este título con nuestros actos y en los hechos, para que adquiriera la categoría de universalidad en nuestros espacios que, al fin y al cabo, eso son los municipios, todo un universo.

¹ Documento publicado en el Boletín Artículo 115, número 36, enero-marzo, 2001, pag. 14

² Promotor Municipalista

³ La Primera salió en 1998 y la segunda generación en 1999

⁴ Márquez García, Guadalupe, *Análisis. Escuela de Promotores Municipalistas: una experiencia de formación*. Boletín Artículo 115, No. 23, mayo-junio, 1998, pag. 4.

Varios compañeros y compañeras de estas generaciones, son ya parte del gobierno municipal y fueron elegidos por su lucha política, pero más que nada por sus conocimientos y su metodología. Por eso, los que ya son gobierno y los que seguimos desde la sociedad civil en la lucha por cambiar la manera de gobernar, debemos responder a esta gran responsabilidad moral que tenemos con el CESEM y con la sociedad, para no repetir los esquemas que tanto han dañado a nuestro país.

Por último, todos los integrantes a esta reunión coincidimos en que se intentará que la próxima reunión de *Promotores Municipalistas* se lleve a cabo en la ciudad de Cancún en el estado de Quintana Roo, para este año. Asimismo, nos comprometimos a crear una página electrónica de promotores municipalistas, para que todos los egresados y futuros, tengan un espacio de consulta y podamos compartir nuestras experiencias, enriqueciéndonos con las de los demás, esto nos permitirá apoyarnos en programas de capacitación y temas que nos interesen.

La Escuela Nacional de Promotores Municipalistas del CESEM es sin lugar a dudas un gran proyecto que tendrá en corto plazo resultados inimaginables y todos ellos positivos; nosotros, los egresados, nos sentimos orgullosos.

ASUNTO Presupuesto participativo en México
FECHA Sat, 30 Jun 2001 19:19:55 -0500
DE Areli Carreón <areli@quer.laneta.apc.org> [Añadir a la Agenda]
PARA {Recipient list suppressed}
Copia(s) a (CC) cedmun@quer.laneta.apc.org

Amigos municipalistas!

Aquí va esta información interesante...

El 16 de Junio del presente año, la Jefatura Delegacional de Tlalpan en el DF, dió inicio a la 1ra. Etapa del Proyecto del gobierno delegacional "Hacia un Presupuesto Participativo", cuyo objeto es sentar bases para:

"Que ciudadanos y autoridades tlalpenses decidamos juntos los contenidos del Programa Operativo Anual 2002"

Construir una nueva relación gobierno - ciudadanía que se exprese en la definición de las políticas públicas delegacionales y en la participación de los habitantes de Tlalpan

El evento inicial fue una amplia reunión informativa encabezada por el Jefe Delegacional Dr. Gilberto López y Rivas, quien frente a 1,200 personas dió el "banderazo" del mismo (y sin acarreados).

Es cierto que no es la primera experiencia de este tipo en nuestro país, pero sí del DF. En este sentido, cabe recalcar que precisamente por ello el proyecto tiene limitaciones propias de una entidad con competencias menores a la de municipios. La Segunda Etapa del mismo esta ya iniciada. Esta comprende la realización de 350 reuniones informativas en toda la demarcación, en las cuales funcionarios de la delegación (capacitados previamente) se encuentran informando a la ciudadanía sobre los seis pasos restantes, entregando el manual del proceso y formatos para la entrega de propuestas al POA-2002, así como capacitando a la ciudadanía sobre los distintos niveles de gobierno, la forma en que estos intervienen para la aprobación del POA y en base a que criterios y normatividad este se rige en su elaboración, siempre destacando los momentos de oportunidad del mismo para la inclusión de la participación de la ciudadanía.

Frente a este proceso, comparto dos reflexiones en torno a la relación gobierno - ciudadanía:

- A. Saber es poder, empoderar al ciudadano inicia por darle información. Ikram Antaki escribió en la introducción de su libro Manual del Ciudadano Contemporáneo: " (...) una sociedad sólo se mueve si los actores que la componen se sienten socios de las decisiones tomadas. El siglo XXI será el tiempo en que la sociedad se moverá desde abajo, porque cada quien quiere tener su parte de responsabilidad en la comunidad, por ello hay que darles esperanzas y razones. Si van a participar, más vale que lo hagan de la mejor manera posible."
- B. Para iniciar el desquebrajamiento de la cultura paternalista del clientelismo, es fundamental abrir espacios en donde nadie quede excluido y donde uno sólo no hable a nombre de todos.

Sale Cesemeros!!!! Queda para la reflexión... Me despido, no sin antes hacerles llegar (donde quiera que estén) un fraternalísimo saludo, les extraña y recuerda con cariño:

Elba Meza G.

Ex - alumno de la Escuela de Promotores del CESEM , 2da. Generación.

P.D. Si quieres ampliar la información o hacer algún comentario, puedes comunicarte conmigo a:

Ikeracha@hotmail.com

Tel. casa: 55. 13.96.95 y Cel. 044.19.21.42.51

BIBLIOGRAFIA

- ALVAREZ Díaz, Rafael; HERRASTI, Ma. Luisa y MÁRQUEZ Guadalupe. *La integralidad en los Derechos Humanos*. Cuaderno 1. El taller. Red Nacional de Organismos Civiles Todos los Derechos para Todos. México, 1996.
- ALLENDE, José. *Los municipios y el desarrollo sostenible*. Ponencia presentada en el III Encuentro Iberoamericano de Municipalistas, Cuernavaca, México 1996.
- ANDER-EGG, Ezequiel. *¿Qué es el trabajo social?*. Humanitas, Buenos Aires, Argentina, 1984.
- ATSMAC. *Trabajo Social e Instituciones*. Asociación de Trabajadores Sociales Mexicanos. A.C., Revista Mexicana de Trabajo Social. Volumen 1 No. 2. México, 1989.
- CARMELO, Julio. *La Educación y el Municipio*. Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., Secretaría de Educación Pública. Cuadernos de Fortalecimiento Municipal. México, 1998
- CAMP, Roderic Aí. *La formación de un gobernante. La socialización de los líderes políticos en el México posrevolucionario*. Fondo de Cultura Económica. México, 1981.
- CASTRO Soto, Oscar. Tesis *La Escuela Municipalista de Veracruz*. México, 1999.
- CEAAL. *Construcción de Experiencias*. Materiales para la formación de educadores desde la Educación Popular. Consejo de Educación de Adultos de América Latina. Colombia, 1995.
- CEAAL. *La Piragua*. Revista Latinoamericana de Educación y Política. Consejo de Educación de Adultos de América Latina. N° 10, 1er Semestre. Chile, 1995.
- CEAAL. *La Piragua*. Revista Latinoamericana de Educación y Política. Consejo de Educación de Adultos de América Latina. N° 11, 2° Semestre. Chile, 1995.
- CEAAL. *La Piragua*. Revista Latinoamericana de Educación y Política. Consejo de Educación de Adultos de América Latina. N° 12 y 13. Chile, 1996
- CAM. *Participación ciudadana y organizaciones civiles en la gestión local*. Centro Antonio Montesinos. Serie de cuadernos políticos y sociales. México, 1999.
- CESEM. *Estatutos*. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara", A.C. México, 1990.
- CESEM. *Para que promuevas*. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C. Cuaderno de Lecturas. México, 2000.
- CELATS. *Democracia, Vida Cotidiana y Movimientos Sociales* Centro Latinoamericano de Trabajo Social, No. 18, Acción Crítica. Lima, Perú. Diciembre, 1985.
- CELATS. *Movimientos Sociales, Educación Popular y Trabajo Social* Centro Latinoamericano de Trabajo Social, Acción Crítica, No. 18. Lima, Perú. Junio, 1986.
- CESEM. *Balance de las Escuelas Municipalistas*. Documento de evaluación interna del Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara". México, 1997.

- CESEM. Curriculum de presentación Institucional.** Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C. México.1999.
- CESEM. Resultados de las guías de evaluación de la ENPROM.** Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C. México,1998-1999.
- CESEM. FCM. El Municipio y sus retos en la transición democrática.** Memoria Seminario Internacional. Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara", A.C. y Federation of Canadian Municipalities. México, 1995.
- CEE. La educación popular: elementos para definirla.** Centro de Estudios Ecueménicos. Cuadernos de Educación Popular. No. 1. México.1989.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA.** de los Estados Unidos Mexicanos. México, 2001.
- DE IBARROLA Nicolín, María. Antología: Las Dimensiones Sociales de la Educación.** Secretaría de Educación Pública. México, 1985.
- DE PAULA Falerios, Vicente. Trabajo Social e Instituciones.** Humanitas. Buenos Aires, Argentina, 1986.
- ESPIÑOZA Vergara, Mario. Programación: Manual para Trabajadores Sociales.** Humanitas. Buenos Aires, Argentina, 1987.
- FCE. Líderes políticos en México, su educación y reclutamiento.** Fondo de Cultura Económica. México, 1983.
- FOUCAULT, Michel. Microfísica del poder.** La piqueta. Tercera edición. México, 1992.
- FREIRE, Paulo y MACEDO, Donald. Alfabetización: Lectura de la Palabra y Lectura de la Realidad.** Ediciones Paidós y MEC. Barcelona-Buenos Aires, 1989.
- FREIRE, Paulo. La Naturaleza Política de la Educación: Cultura, Poder y Liberación,** Ediciones Paidós y MEC. Barcelona-Buenos Aires, 1990.
- GAGNETEN, María Mercedes. Hacia una metodología de sistematización de la práctica.** Ed. Humanitas. Buenos Aires
- GONZÁLEZ, Casanova. La cultura política de México.** Nexos No. 45. México, 1981.
- HELLER, Agnes. Para cambiar la vida.** Editorial Crítica. Barcelona, España 1981.
- HERRASTI Aguirre, Ma. Luisa. Manual: elaboración democrática de políticas sociales.** Centro de Servicios Municipales Heriberto Jara, A.C. México, 1997.
- HERRASTI, Ma. Luisa y YEPES, Isabel. Informe completo de la Evaluación de Programa de Capacitación y asesoramiento del CESEM para líderes de organizaciones de Autoayuda.** Centro de Servicios Municipales "Heriberto Jara" A.C. México, 1995.
- LÓPEZ Soria, José Ignacio. El socialismo como radicalización de la democracia.** Entrevista. Revista socialismo y participación No. 20, CEDEP. Lima, Perú 1982.

- MEJÍA Lira, José. *La participación ciudadana en los municipios en la nueva relación Estado-Sociedad*". Antología de Participación Ciudadana del CESEM. México. 1996
- MENDOZA Rangel, María del Carmen. *Una Opción Metodológica para los Trabajadores Sociales*. Asociación de Trabajadores Sociales Mexicanos A.C. México. 1986.
- NÚÑEZ Hurtado, Carlos. *Educar para transformar*. IMDEC A.C. Guadalajara, Jalisco. 1985
- OSORIO Jorge y WEINSTEIN Luis. *El Corazón del Arco Iris: Lecturas sobre Nuevos Paradigmas en Educación y Desarrollo*. CEAAL. Santiago, Chile. 1993.
- PAULO Freire. Presidente del Consejo de Educación de Adultos en América Latina, CEAAL. *Exposición*. Reproducida en la revista "Tarea", Lima, Perú 1985.
- PONTUAL, Pedro. *Construyendo una pedagogía democrática del poder*. Antología de Participación Ciudadana. CESEM. México, 1995.
- PORTANTIERO, Juan Carlos. *Qué significa hacer política: socialismo y política en América Latina*. DESCO. Lima, 1982. p. 53.
- RODRÍGUEZ Brandao, Carlos. *¿Qué es el método de Paulo Freire?*. CEDECO. Quito, Ecuador. 1988.
- SALVADOR Garcia, Mercedes Silvia. *Memoria del Seminario Taller del Municipio*. UAM-I. México, 1999.
- TOBÓN, María Cecilia. *Una alternativa profesional*. Revista Acción Crítica. CELATS. Lima, Perú. Diciembre 1985.
- TORRES Novoa Carlos, *Paulo Freire en América Latina*, Ediciones Gernika. México, 1979.
- TRIGUEROS Guardiola, Isabel. *Manual de prácticas de Trabajo Social en Ayuntamientos*. S. XXI Editores, S.A. Madrid, 1991.
- VIGIL, Carlos José. *Educación popular y protagonismo histórico. Una opción para América Latina*. Editorial Humanitas. Buenos Aires, 1989.
- VILLELA, Hugo. *El trabajador social popular: desafío de ser actor*. Cuadernos de educación popular. Ed. Centro de estudios ecuménicos. México, 1989.
- WEBER, Max. *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica, 13ª. Edición. México, 1990.