

15 años Construyendo
Cultura Política Democrática



Una Escuela o Un Programa de Formación de Líderes/as

Material de apoyo a la formación técnica metodológica del
personal de ISD

1. El enfoque de escuela de formación de líderes/as

Una escuela de formación de líderes/as es un espacio que permite el desarrollo de las capacidades, habilidades y conocimiento de los/as mismos/as para el fortalecimiento de su conciencia y su desarrollo organizacional.

2. El Enfoque Metodológico

Existen fundamentalmente dos enfoques metodológicos de educación, el primero conocido como la concepción bancaria de la educación que obedece al enfoque funcionalista, caracterizado por tener una estructura vertical, en donde el/la maestro/a es el que enseña y el/la alumno/a es el que aprende, el/la maestro/a es un/a poseedor/a de conocimientos y el/la alumno/a un/a depositario/a de conocimientos; el/la alumno/a aprende a repetir conceptos, a aceptar planteamientos teóricos como una verdad absoluta. Esta concepción de la educación pretende que el/la alumno/a mantenga la situación establecida por el sistema de dominación, que no cuestione y que la acepte; este es el modelo educativo que tradicionalmente se utiliza en el sistema formal de educación de El Salvador.

La segunda concepción es la de la educación popular, que estuvo muy presente en América Latina en las décadas de los 70's y 80's, ésta se basa en la Concepción Metodológica Dialéctica, CMD, la cual constituye una forma coherente de entender e interpretar la realidad para actuar sobre ella, en donde el sistema de pensamiento de las personas se retroalimenta con las contribuciones científicas y teóricas para impulsar los procesos históricos de transformación; es una forma de conocer, interpretar y transformar la realidad objetiva científicamente.

2.1 La Concepción Metodológica Dialéctica de la Educación Popular.

La concepción dialéctica orienta al proceso global de transformación social y no solo la práctica educativa en cuanto tal. Esa orientación busca por tanto, incidir en todos los elementos que intervienen en dicho proceso (y en todos aquellos proyectos que buscan intencionarlo). Esta concepción constituye un verdadero enfoque metodológico y no simplemente el uso de métodos o herramientas sin ninguna articulación o intención. La consideración de la realidad en su complejidad, la articulación coherente de contenidos y el uso de métodos y herramientas para conocer, interpretar y transformar la realidad es la esencia de este enfoque metodológico.

La CMD aporta una visión global, una concepción de la totalidad de la realidad, su sentido histórico y procesual. La realidad es una, múltiple, compleja y contradictoria; pero una sola, sus partes están interrelacionadas en una sola unidad dialéctica; por ello, responder parcialmente a una de las fallas de la sociedad, es perder de vista el sentido estratégico del proceso y del proyecto histórico de transformación.

La EDUCACIÓN POPULAR (dentro de esta visión) es por tanto la aplicación de la Concepción Metodológica Dialéctica en el terreno de la dimensión pedagógica, en el campo de la formación crítica de la conciencia de las masas organizadas.

Esta concepción de la educación asume que las personas son poseedoras de conocimientos y experiencias, es de carácter horizontal en donde nadie enseña y todos/as aprenden de todos/as, busca desarrollar la capacidad crítica y la conciencia, pretende que las personas se apropien de su realidad, de conocimientos y herramientas para transformar sus condiciones sociales, económicas y políticas.

ISD, para el impulso de su escuela de formación de líderes/as, debe adoptar la concepción metodológica dialéctica de la educación popular, por cuanto esta se apega a los intereses de transformación social que se impulsa a través de la organización popular y corresponde con el interés de desarrollar conciencia y de dinamizar la organización.

2.1.1 Educar y organizar: una estrategia integral en la Escuela de Formación de Líderes/as.

La Concepción Metodológica Dialéctica, asume que educar y organizar son dos dimensiones de una misma estrategia, que pretende que las clases populares se apropien colectivamente de su realidad, para que orienten su acción organizada en función de sus propios intereses. Desde este enfoque, el esfuerzo que se ha de pretender con la implementación de la escuela es fortalecer mediante la educación las capacidades y el manejo de la realidad de los líderes para que puedan dinamizar sus organizaciones. Desde esta perspectiva será importante asumir que:

Lo organizativo debe responder a las necesidades de las comunidades con las que trabajamos, a la acción organizada que estas deben impulsar frente a los problemas y al funcionamiento de su propia estructura.

Lo educativo debe generar y desarrollar la conciencia crítica, el conocimiento y el apropiamiento de métodos y herramientas con lo que se dinamizaran los procesos organizativos, respondiendo a su acción, necesidades, problemas y estructura.

El proceso de desarrollo de la escuela debe estar articulado al proceso organizativo que impulsa ISD y por tanto debe expresar una relación entre la realidad en que viven las comunidades, la coyuntura del país, la evolución histórica, la visión de sociedad que se quiere construir y las tareas que se deben impulsar.

Así la escuela debe servir para dinamizar el proceso organizativo generando un estilo de trabajo, una comprensión de su realidad, la facilitación y apropiación de nuevos valores y conocimiento teórico que se han de expresar en una nueva forma de ser de los/as líderes.

2.1.2 El proceso Práctica - Teoría - Práctica.

La concreción de la escuela debe adoptar el proceso metodológico dialéctico para el desarrollo de todos sus contenidos, esto es partir de la práctica, profundizar y teorizar a partir de la misma para poder definir formas de acción e intervenir en la realidad.

Este enfoque metodológico facilitara el desarrollo **del proceso de construcción colectiva de conocimiento**, en donde los/as líderes a partir de su realidad, conocimiento y práctica organizativa, retroalimentan su conocimiento mediante el análisis y el aporte de nuevos elementos teóricos facilitando así una comprensión y llevándolos/as a nuevos niveles de conocimiento. Este proceso de construcción colectiva de conocimiento solo es posible si aplicamos en cada taller o jornada un proceso que permita partir de la práctica, teorizar a partir de la misma para poder regresar a la práctica. Esto consiste en lo siguiente:

a) La Práctica: el punto de partida.

En toda actividad educativa de la escuela, partir de la práctica implicará, partir de un *triple diagnóstico*, tal como lo indica la metodología de educación popular: realidad, práctica social y interpretación de su realidad.

- **La realidad:** Será el reconocimiento que los/as líderes hacen de su realidad objetiva económica, social y política en la que viven, actúan y/o realizan su acción. Esta realidad abarca todos los aspectos de la misma, que independientemente del accionar del grupo, influyen sobre el mismo. Esta realidad siempre estará directamente relacionada según cada

tema en desarrollo. *Ejemplo:* Si el tema es de análisis de la realidad, se debe partir con la pregunta ¿cuáles son las características de la realidad familiar y comunitaria? ¿Cuáles son los principales problemas del país?; si el tema es de desarrollo local se debe partir de ¿Cuáles son las condiciones económicas, sociales y políticas de nuestros municipios? ¿cuál es el grado de desarrollo de las comunidades y el municipio?.

- ***Práctica social:*** El accionar individual, grupal, colectivo, consciente e intencionado frente a su realidad para transformarla es a lo que llamamos “práctica social”. Se recogerá y se analizará las acciones espontáneas u organizadas que los/as líderes realizan para transformar su medio y el sistema en general, este es el segundo paso para el diagnóstico del punto de partida. *Ejemplo:* la pregunta clave aquí será ¿Qué hemos hecho para cambiar esa realidad? ¿Cómo lo hemos hecho? ¿Qué resultados hemos tenido?
- ***Interpretación de la realidad social:*** El accionar obedece a una interpretación de la realidad social y su intención frente a ella. Según sea la interpretación las personas y la organización actúa o incluso no actúa, o algunos/as asumen una “neutralidad” obviamente inexistente. Este paso sirve entonces para conocer como piensan su realidad de acuerdo con el tema en cuestión. *Ejemplo:* ¿Qué es la pobreza?, ¿Qué es el desarrollo local?

Este *triple diagnóstico* es lo que se conoce como “*partir de la práctica*”. El/la educador/a o facilitador/a deberá decidir tácticamente cual es el “punto de entrada” es decir, con cuál de los tres aspectos inicia: con la realidad, la práctica social o la interpretación. Esto dependerá de las condiciones, de las características del grupo con que se trabaja y de los objetivos que se quieran lograr en cada tema.

b) La Teorización.

Teorizar es un proceso de profundización ascendente, es decir, un proceso de acumulación y avance cuantitativo y cualitativo, en el conocimiento de la realidad y a partir de la misma realidad, mediante acciones sistemáticas de reconocimiento, abstracción, análisis y síntesis, que llevan, mediante la construcción y apropiación de conceptos, al conocimiento y apropiación de un modelo científico de interpretación de la realidad y de sus leyes históricas.

Este paso implica conocer, estudiar, interpretar y aplicar a la circunstancia histórica y coyuntural, los aportes que otras experiencias, y otros/as pensadores/as han logrado sistematizar, abstraer y formular teóricamente. Los pasos a seguir son los siguientes:

En primer lugar: Que los/as líderes participantes en un taller puedan ordenar los elementos característicos de la realidad según el tema en desarrollo, que permita pasar de la apariencia exterior de los hechos particulares a analizar sus causas internas -estructurales e históricas- para poder explicar su razón de ser, su sentido. Luego de ordenar las características, es ir respondiendo un conjunto sucesivo de “porqué existen dichas situaciones”. *Ejemplo:* se pide que ordenen o clasifiquen los elementos característicos que sacaron de la realidad familiar y comunitaria y luego se debe preguntar ¿por qué hay pobreza?, ¿por qué tienen bajos ingresos?, etc. En el caso del tema de desarrollo local se pide que ordenen o clasifiquen las condiciones de sus municipios y luego se debe de ir preguntando ¿por qué los municipios tienen bajos niveles de desarrollo?, ¿por qué la economía del municipio no permite mejores condiciones de vida?, etc.

En segundo lugar: llegar a adquirir una visión totalizadora de la realidad de acuerdo con el tema que desarrollamos. Aquí podemos introducir la intervención de una persona que conozca del tema y haga una explicación del mismo, que permita a los/as líderes retroalimentarse y comprender como funciona su realidad, y como se articulan los distintos elementos de esa realidad; brindar nuevos conocimientos de métodos y técnicas, para poder intervenir en la realidad. *Ejemplo:* un/a expositor/a puede hacer una presentación de la realidad haciendo notar las relaciones que hay entre las condiciones sociales de pobreza con los bajos niveles de ingresos, la relación de ricos y pobres, la relación de los/as que producen la tierra y los/as que tienen fabricas o bancos, etc. En el tema de desarrollo local se puede hacer una exposición que permita comprender porque hay municipios con mayores niveles de desarrollo que otros, las oportunidades que tienen unos municipios y las que tienen otros, la relación de la visión de desarrollo nacional con la visión de desarrollo local, profundizar en los elementos que componen el desarrollo local, etc.

En tercer lugar: Se debe generar con el grupo, más que un espacio de preguntas y respuestas, la reconstrucción de su realidad, mediante un trabajo que les permita sacar sus propias conclusiones o síntesis. Esto hará notar una diferencia entre como iniciaron hablando de su realidad y como están llegando a nuevas conclusiones. Así se permite obtener una visión crítica, adquirir una actitud de cuestionamiento, profundizar, ampliar y actualizar constantemente el conocimiento que se tiene y en consecuencia, adquirir capacidad de pensar por sí mismos/as; pudiendo así asumir convicciones propias y no esperar de otros la “correcta” interpretación de las mismas, para aceptarlos pasiva y dogmáticamente. *Ejemplo:* después de una exposición de la realidad nacional se puede pedir a los/as participantes que hagan un resumen de los principales problemas y causas de su realidad; que elaboren una síntesis de los elementos que caracterizan al desarrollo local y los principales factores que lo obstaculizan.

Todo este proceso deberá de irse profundizando al ritmo del propio grupo y sus acciones. En este proceso se debe considerar un elemento fundamental: la forma natural con que el grupo va expresando lo que entiende. Teorizar no es hacer repetir términos o conceptos “teóricos” por mas consagrados por la ortodoxia y por más exactos que parezcan.

c) Regreso a la Práctica

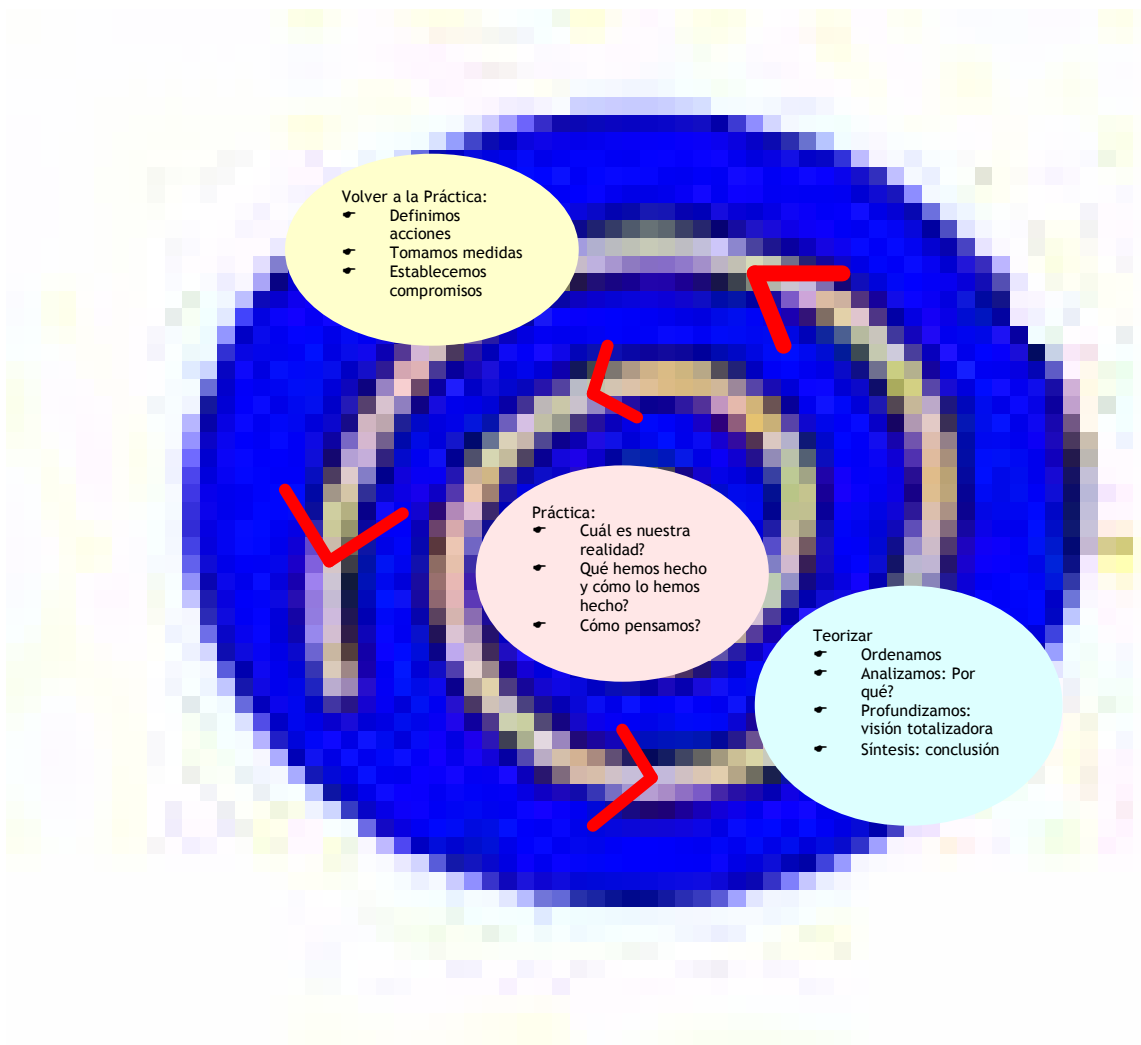
“Volver a la práctica”, constituye un regreso al punto de partida, es decir a la realidad, pero desde la perspectiva que permita a los/as líderes identificar nuevas formas de actuar, sacar compromisos, lineamientos que permita orientar su acción en sus comunidades y organizaciones, tomar medidas concretas, compromisos o llegar a resoluciones en cada taller.

No se trata de un volver mecánicamente, sino de avanzar dinámica y creativamente, aunque sin alejarnos nunca de nuestra propia realidad. No deberá entenderse como un hecho “final” del proceso de educación. *Ejemplo:* se puede pedir al grupo que plantee cuáles son las acciones que se deben impulsar para enfrentar la realidad, o que medidas proponen para que las comunidades luchen por la transformación de su realidad. Con el tema de desarrollo local, se puede pedir que planteen cuales son las acciones y medidas para emprender un proceso de desarrollo local, que compromisos asumen para impulsar el desarrollo local.

No hay que olvidar que este regreso a la práctica, se volverá en un nuevo punto de partida, es decir, en un nuevo partir de la práctica. La representación de esta lógica se ha considerado siempre como una espiral ascendente, que implica que cada regreso a la práctica es más cualificado.

Para comprender la relación que existe entre: Práctica - Teoría - Práctica, presentamos el siguiente esquema:

Esquema del Proceso Metodológico Dialéctico



2.1.3 La Planificación de la Acción Educativa

Toda actividad educativa, llámese taller, jornada de capacitación o seminario, debe ser debidamente planificado de manera cuidadosa, para lograr los objetivos esperados. Esto significa que no se trata solamente de buscar un/a facilitador/a o un/a expositor/a que llegue a desarrollar un tema; sino más bien de planificar el proceso que se seguirá en cada taller o jornada, definiendo con claridad los objetivos que se quieren alcanzar, los métodos y técnicas que se aplicarán para cada uno de los temas o subtemas y el tipo de material o equipo que se necesitará, teniendo en consideración de que forma se van relacionando los diferentes temas que se desarrollan en cada taller.

El proceso de planificación implicará considerar los siguientes elementos:

- a) Tema: Definir claramente el tema general del taller. Esto normalmente cuando se trata de un programa o escuela ya definida, el tema general ya estará dado.
- b) Lugar: Tener en cuenta el lugar o el local en donde se desarrollará, saber de sus condiciones de iluminación, ventilación, espacio, mobiliario disponible, entre otros.
- c) Participantes: Siempre es necesario hacer consideraciones sobre las características de los/as participantes, edades, sexo, nivel de alfabetismo, nivel de liderazgo. Por supuesto que se debe considerar el número de personas participantes y relacionarlo con el local, para saber si este es adecuado o no.
- d) Tiempo: tener en consideración el tiempo de duración con el que se cuenta, ya que de éste depende el saber escoger los métodos y las técnicas.
- e) Objetivos: se requiere tener claridad de lo que se quiere lograr con cada capacitación (este es el objetivo general) y que responde al tema general. Asimismo se deben definir los objetivos específicos que definen los logros particulares que se pretenden alcanzar en los diferentes momentos del taller, y son los que orientan la definición de los contenidos específicos o sub- temas.
- f) Temática: Se debe definir con precisión los contenidos o sub-temas, teniendo en cuenta los objetivos y el tiempo de que se dispone, asimismo se considera el proceso de práctica - teoría - práctica.

Con estos aspectos definidos es importante entonces pasar a la planificación metodológica específica para el desarrollo de cada uno de los temas; para ello es necesario tener en cuenta la siguiente matriz.

	TEMAS	OBJETIVO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	TIEMPO Y RECURSOS
Práctica					
Teoría					
Práctica					

Temas: Son los contenidos definidos en la temática, los que se deben ir colocando en su orden.

Objetivo: es el objetivo que se quiere lograr de manera muy particular con el desarrollo de cada contenido, son los objetivos específicos anteriormente definidos.

Técnica: Es la selección de la técnica o herramienta que se utilizará para desarrollar el tema. Para seleccionar una técnica se debe tener en cuenta el lugar y sus condiciones, el número y características de los/as participantes, el objetivo y el tema específico que se va a desarrollar.

Procedimiento: Es definir cada paso que a desarrollar con la aplicación de la técnica, el tipo de preguntas generadoras a utilizar. Tanto para la selección de la técnica como para el procedimiento es importante apoyarse en los libros de técnicas participativas, ya que según la técnica que utilizamos así es el procedimiento y el tipo de preguntas que se deben generar.

Tiempo y recursos: es la definición clara del tiempo a utilizar para desarrollar la técnica y el tema mismo, y la identificación de los recursos que se necesitan para ello; esto es importante porque significa que en la mayoría de los casos los recursos son elementos que deben prepararse con anticipación.

A continuación ponemos un ejemplo de cómo hacer uso de la matriz con un tema.

TEMAS	OBJETIVO	TÉCNICA	PROCEDIMIENTO	TIEMPO Y RECURSOS
La Cooperación	Ver la importancia del trabajo colectivo y el aporte individual	Rompecabezas	<ul style="list-style-type: none"> • 4 grupos de trabajo. • Entregar a cada grupo un rompecabezas. • Pedir a cada grupo que arme el rompecabezas • Discusión en grupo de lo que sucedió en la dinámica y los problemas de cooperación que se dieron. • Plenario: Discutir cual de esos problemas son los más sentidos en el trabajo de la organización. • Conclusión: que el grupo defina cual es la principal lección • El/la facilitador/a anotara en papelografo los aportes de la plenaria y las conclusiones. 	1 hora 4 rompecabezas Papelografos Tirro plumones

2.1.4 El/la Facilitador/a.

En todo proceso educativo, de organización y transformación de la realidad, los/as verdaderos/as protagonistas son los/as miembros de las comunidades, ya que dichos procesos giran alrededor de las comunidades mismas y sus organizaciones.

Es importante considerar que para el impulso de la escuela de formación de líderes/as se debe contar con un/a facilitador/a de todo el proceso educativo, el/la cual tiene que ser una persona que se vincule directamente con la organización, conocer el proceso organizativo que se esta impulsando y las reivindicaciones propias; de manera que pueda articular en una visión integral el proceso educativo de todo el programa de la escuela.

Este/a facilitador/a de toda la escuela, es la persona que se encarga de *facilitar* el desarrollo de cada uno de los temas, ya que es la persona que tiene claridad de los objetivos que se pretenden alcanzar con la escuela en su conjunto y con el desarrollo de cada capacitación en particular. No se trata de entregar dicha responsabilidad a una persona externa, experta en un tema y dejar en sus manos toda una jornada, ya que éste/a debe ser considerado/a como un recurso técnico que ayuda a retroalimentar el conocimiento del tema que en la jornada de capacitación se este desarrollando, es para que ayude al grupo a profundizar en el tema y como tal la técnica que utiliza es una exposición dialogada. Como hemos señalado después de la profundización viene un espacio para que el grupo haga sus propias conclusiones y no solamente preguntar y obtener respuestas, esto último corresponde a el/la facilitador/a y no a un/a expositor/a. De ahí que, el/la facilitador/a debe garantizar jugar un rol que le permita cumplir con las siguientes funciones:

- a) Conocer y dominar el programa completo de capacitación.
- b) Constituir equipo de trabajo con la persona que delega la Junta Directiva o el equipo de personas de la zona de trabajo.
- c) Planificar cada una de las jornadas de capacitación, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la escuela y de cada capacitación, ello lo debe de hacerlo con el equipo de personas que tienen a su cargo la zona de trabajo, presentarlo a la Directiva para su aprobación.
- d) Preparar todos los recursos que se requieren para el desarrollo de cada uno de las jornadas: materiales didácticos, materiales de discusión, equipos, etc.

- e) Identificar, proponer, buscar y coordinar a los/as expositores/as externos/as, para dar a conocer los objetivos del taller, la orientación que se le quiere dar, el tiempo que dispondrá, los recursos que requerirá, el material que presentará, etc.
- f) Facilitar el desarrollo de cada uno de los talleres o jornadas de capacitación.
- g) Sistematizar los compromisos o tareas que de cada una de las capacitaciones se deriven, para que se le pueda dar seguimiento en las comunidades.
- h) Evaluar el desarrollo de cada jornada o taller y del programa en su conjunto para que pueda incorporar variantes que aseguren el cumplimiento de los objetivos del programa.

Debemos de tener en cuenta quien o que es el/la facilitador/a:

a) **El/la facilitador/a es quien conduce al grupo al logro de los objetivos**, no se limita a brindar la palabra, escuchar preguntas y dar respuestas, es quien ayuda a ordenar los aportes del grupo según cada contenido, facilita el llegar a síntesis, es tener la capacidad de preguntar y repreguntar y cuestionar al grupo para seguir buscando y construyendo respuestas de manera colectiva; es saber integrar, animar y generar confianza en el grupo.

b) **El/la facilitador/a es quien sabe propiciar la participación libre, conciente y entusiasta**; su éxito está en la capacidad de preguntar de manera oportuna, más que en la capacidad de dar respuesta; las respuestas las debe ir encontrando con el conocimiento del grupo y de los elementos que se le ofrecen para ir retroalimentando su conocimiento, esas respuestas que permiten ir profundizando en el conocimiento y en la interpretación se van obteniendo poco a poco, en forma ordenada y sistemática a través de nuevas preguntas; se trata de abundar en las causas, profundizar en los elementos, buscar relaciones no visibles de los hechos, este es el objetivo de los porqués o preguntas.

c) **El/la facilitador/a debe saber integrarse al grupo**, retomando la afirmación de Freire¹ “nadie enseña a nadie, sino que todos aprendemos juntos”

Las características de un/a buen/a facilitador/a, son:

- a) Sencillo/a y amistoso/a, es decir un/a buen/a compañero/a.

¹ Pablo Freire, pedagogo brasileño, inicio los aportes teóricos a la metodología de Educación Popular alrededor de los años 60', 70' de él surge la esquematización del proceso educativo considerando los siguientes elementos: 1) Observación participante de los educadores, "sintonizándose" con el universo verbal del pueblo, 2) Búsqueda de las "palabras generadoras" buscando la riqueza silábica y su sentido vivencial, 3) Codificación de las palabras en imágenes visuales que estimulen el tránsito de la cultura del silencio a la conciencia cultural, 4) Problematicación del escenario cultural concreto, 5) Problematicación de las palabras generadoras a través de un diálogo del "círculo de cultura", 6) Recodificación crítica y creativa para que los participantes se asuman como sujetos de su propio destino

- b) No debe ser, ni creerse ser un/a maestro/a, verticalista y distante del grupo.
- c) Uso de lenguaje apropiado; es decir saber manejar la profundidad de un tema con sencillez, sin abusar en el uso de términos o conceptos complicados. No es caer en simplismos, sino es saber usar sinónimos y ejemplos que permita mediante un lenguaje sencillo comprender los contenidos complejos.
- d) Sabe prepararse adecuadamente para cada taller.
- e) Es respetuoso de la sabiduría popular de las personas.
- f) Sabe reconocer en el grupo las distintas personalidades y capacidades de los/as líderes/as, para de esa manera orientar el proceso de aprendizaje colectivo.
- g) Es capaz de revisar su desempeño a través de la opinión de los/as líderes/as y de la puesta en práctica que los/as mismos/as hacen de lo aprendido.