



Las opiniones de los autores no son, necesariamente, las de CIESPAL o la Fundación Friedrich Ebert.

MANUAL DE GRUPOS DE APRENDIZAJE RADIOFONICO

David Crowley

Alan Etherington

Ross Kidd

**Impreso por Editora Andina
Quito - Ecuador**

Título original: Radio Learning Group Manual

Traducción: Alicia de Reed

Marzo 1981

Derechos reservados, según la Ley de Derechos de Autor expedida mediante Decreto Supremo No. 610 de 30 de julio de 1976. La reproducción parcial o total de esta obra no puede hacerse sin autorización de CIESPAL.



Manual de Grupos de Aprendizaje Radiofónico

CONTENIDO:

	Página
PROLOGO	7
INTRODUCCION	9
INTRODUCCION AL MANUAL	29
CAPITULO PRIMERO	
1. ¿Qué es una Campaña para grupos de Aprendizaje radiofónico?	33
CAPITULO SEGUNDO	
2. Comenzar al comienzo	39
CAPITULO TERCERO	
3. Plan preliminar de la Campaña	53
CAPITULO CUARTO	
4. Establecimiento de la organización de la Campaña	67
CAPITULO QUINTO	
5. El medio y el mensaje – Los materiales de enseñanza	87

CAPITULO SEXTO

6. Trabajo de Campo	123
---------------------	-----

CAPITULO SEPTIMO

7. Adiestramiento	171
-------------------	-----

CAPITULO OCTAVO

8. Evaluación de la Campaña	207
-----------------------------	-----

CAPITULO NOVENO

9. Experimentos y campañas piloto	223
-----------------------------------	-----

CAPITULO DECIMO

10. Acción	229
------------	-----

CAPITULO DECIMO PRIMERO

11. Consulta	235
--------------	-----

APENDICE	249
-----------------	-----

SOPA DE LETRAS	270
-----------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	272
---------------------	-----

DIAGRAMA	276
-----------------	-----

PROLOGO

En muchos países en vías de desarrollo la radiodifusión se utiliza con fines de modernización, introducción de nuevas tecnologías y promoción y movilización social. En la mayoría el éxito de este medio, el de mayor difusión sobre todo en las áreas rurales, es indiscutible. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el efecto multiplicador de los programas radiofónicos depende considerablemente del grado de motivación y participación que se logra incentivar por parte de los grupos a los cuales se dirigen estos programas.

El extraordinario valor del presente manual estriba precisamente en esto, porque presenta una guía práctica, bien ilustrada sobre el cómo lograr este alto grado de motivación y participación. El manual fue preparado para Botswana y ha sido un rotundo éxito. Antes de su publicación, su guía metodológica fue probada en un seminario de la Fundación Friedrich Ebert con resultados muy positivos. El manual se convirtió pronto en una de las publicaciones más provechosas en su género. La primera edición de 2.000 ejemplares, destinada a Africa y Asia, se agotó rápidamente.

El prólogo de la versión inglesa fue escrito por Q. K. J. Masire, el entonces Vicepresidente de Botswana. Expresó en el mismo su gran satisfacción por esta pragmática guía en el campo de la educación no formal así como su anhelo de que pueda ser usada también por otros países.

Tengo la plena certeza que la presente edición en castellano tendrá una excelente aceptación en América Latina. Por arriba de las situaciones e ideosincracias disímiles está todo lo que los países menos desarrollados tenemos en común. Tenemos en común el atraso en el campo, la necesidad de integrar la población rural a la economía y vida cultural nacional y la obligación de convertirlos en activos partícipes de los procesos de desarrollo y cambio vigentes. Y ante todo tenemos en común la tarea de facilitar su conscientización y su dinámica participación en aquellos programas que no buscan sino progreso, justicia y bienestar para todos. Espero que en este sentido el presente manual sea una valiosa contribución a la educación no formal en América Latina.

Dr. Luis Proaño
Director General de CIESPAL

INTRODUCCION

El medio radiofónico celebra actualmente sus cincuenta años de vida en América Latina. Fue el primero de los grandes medios electrónicos de información que llegó al continente. Hoy este medio continúa siendo una fuerza potente en todo el continente. Más de tres mil quinientas emisoras operan desde el Rio Grande hasta la Tierra del Fuego. Además llegan las señales de cientos de emisoras de otros continentes. En verdad, somos un continente privilegiado en relación al número de emisoras que operan y por lo menos siete de cada diez latinoamericanos o somos propietarios, o tenemos acceso a un aparato receptor. Desde que llegó la radio, han llegado otros medios electrónicos como el cine y la televisión, pero todavía su alcance es más limitado. La radio es un medio masivo, barato, importante y eficaz como afirman los publicistas y muchos estudiosos de los medios masivos.

La radio fue el primer gran sueño de “los difusionistas”, aquellos próceres del desarrollo tecnológico. Para los filósofos del “difusionismo”, los medios masivos juegan un papel importante en el desarrollo. Primero, los medios cumplen el papel de informar a la población acerca de la necesidad de cambio (cambiar costumbres, tradiciones, prácticas, valores, etc., “tradicionales” por valores “modernos”, etc.) información acerca de que cambios pueden ocurrir, acerca de las posibles alternativas y de los métodos, medios y beneficios al adoptar una nueva idea y una nueva práctica para hacer una cosa. Segundo, la comunicación es esencial para facilitar una actitud de cambio, paso previo para la adopción de una

tecnología nueva, una semilla nueva para un cultivo, una dieta diferente a la decisión de adoptar un método para la planificación familiar. Tercero, la comunicación puede jugar un papel esencial al enseñar las habilidades necesarias para que los cambios nuevos tengan éxito.

Los resultados de la primera década de desarrollo no fueron halagadores. Havens, (1972) escribe; "es dolorosamente obvio que ha fracasado, al evaluar los resultados escasos de los esfuerzos por mejorar la calidad de vida en la mayoría de los países del Tercer Mundo, como también los intentos por parte de los países capitalistas avanzados por prolongar la vida de los sectores menos favorecidos dentro de esos mismos países. La brecha entre países ricos y pobres se hizo más notable y dentro de países del Tercer Mundo los grupos privilegiados aumentaron su control y su fuerza de explotación sobre los sectores más pobres.

Se comenzó una segunda década de desarrollo con una cierta conciencia que era necesario hacer cambios dentro del modelo capitalista de desarrollo. Las agencias internacionales de desarrollo, y los organismos nacionales de desarrollo comenzaron a hablar de un modelo más participativo. Se lanzó el concepto de la participación popular como un elemento nuevo y vital en el proceso de cambio. Los pobres deben participar en la planificación y la ejecución de los programas de desarrollo que los afectan. Al mismo tiempo se debe solicitar la contribución de sus recursos como también asegurarlos que los programas les van a beneficiar.

La participación popular fue un avance interesante en la perspectiva de un desarrollo más horizontal, más humano y menos tecnológico. Simultáneamente se comenzó a hablar de otros conceptos como: comunicación horizontal, acceso, auto-gestión etc. Se promovieron seminarios, publicaciones, ensayos, proyectos, etc.,

para lanzar y operacionalizar estos conceptos.

La realidad del subdesarrollo es inmensamente más compleja y el mismo concepto de desarrollo entró en crisis. El subdesarrollo es el producto del desarrollo aforado de unos pocos países explotadores. El modelo del difusionismo fue reemplazado, por el modelo de la dependencia. Para los teóricos de la dependencia, la penetración extranjera, la tecnología y la información son factores causantes del subdesarrollo. Teóricos como: **Quijano; De Janury; Sunkel, Dos Santos, etc.**, analizan el fenómeno desde la perspectiva de países "Céntricos" y países "Periféricos", donde los grupos hegemónicos del Centro marginan y explotan a los países marginados o periféricos.

Ahora bien, como hay un sector explotado y un sector explotador, los sectores explotadores controlan, entre otras cosas, los medios de comunicación. Pertenecen a un mismo sistema de control y de explotación. **Díaz Bordenave (1978)**, insiste que el papel de los medios de comunicación en una sociedad, está determinado por el modelo socio-económico y político, dentro del cual opera la sociedad; y desarrollo es sólo una opción que una sociedad toma en un momento histórico determinado. Si la sociedad está profundamente estratificada y dominada por élites poderosas y opresivas, es evidente que operará un modelo de desarrollo diferente, que en una sociedad más democrática y más abierta al avance social y la participación popular.

El informe final de la reunión de la UNESCO sobre el tema de: Auto-gestión, Acceso y Participación, que se realizó en Belgrado (1977) afirma lo siguiente:

... Si los medios de comunicación son un reflejo de la sociedad, se deduce lógicamente que la introducción de un modelo de

medios comunitarios, esto quiere decir, el uso democrático y participativo de los medios para propiciar una solución a los problemas especificados por la misma comunidad supone un intento por cambiar la infra-estructura socio-política. . . .

- . . . Hubo un acuerdo general sobre el hecho que una participación efectiva, y aún más, auto-gestión; implica una transformación básica de la comunicación y de la política comunicativa y en muchas sociedades no se puede contemplar sin cambios sociales fundamentales, y éstos no se darían a través de los medios únicamente ni a un solo nivel. . . .

El Informe Final del Primer Seminario Latinoamericano (CIESPAL, Quito, 1978) sobre Comunicación Participativa afirma: La comunicación participativa, como un proceso, solo se puede entender a través de un análisis de los medios masivos, como una parte integral del sistema político-económico de América Latina, caracterizado como capitalismo dependiente. Por esta razón los medios masivos en todo el continente se encuentran generalmente en manos de grupos hegemónicos y cuyos intereses sirven. Bien sea como una expresión de los intereses del Estado, o de los grupos económicos, los medios masivos cumplen funciones ideológicas bien definidas. Estas funciones incluyen; la reproducción, refuerzo y legitimización de las relaciones sociales de producción y la manipulación o imposición de los intereses de las clases dominantes sobre los intereses de los dominados.

Detrás de todas las reflexiones se plantea algo fundamental: La necesidad absoluta de cambios políticos y estructurales como una condición esencial para facilitar una relación de poder distinto entre dominadores y dominados. Desarrollo adquiere una dimensión totalmente nueva: Se trata de una liberación. Liberación de la explotación y de la alienación, de la dependencia económica y

cultural, de un mundo mágico de consumo y de los mecanismos de sistemas de valor extranjeros o extranjerizantes.

Se plantea por lo tanto un modelo de desarrollo que promueve la liberación integral de las personas y de las sociedades de toda explotación y de las estructuras de injusticia que condicionan la distribución de los recursos disponibles a la humanidad. Jouet (1979) afirma que la ideología de la comunicación participativa se relaciona como el avance de un nuevo paradigma de desarrollo, basado en el auto-desarrollo y la redistribución de los recursos entre grupos sociales. Hay necesidad de un nuevo orden en la sociedad que debe reemplazar las actuales estructuras injustas de explotación.

Uno de los elementos vitales de este nuevo orden tendrá que ser la participación de las personas. Las personas son los agentes de los procesos de cambio y por lo tanto, su participación no se puede ver simplemente como un elemento de desarrollo, o como una opción a la disposición de los planificadores del desarrollo, más bien se debe reconocer como una condición para el desarrollo.

Por lo tanto, para nosotros, desarrollo se entiende esencialmente como el desdoblamiento de la potencialidad de las personas, se trata de un proceso que aumenta el espacio de acción de las personas y de los grupos en una sociedad. El nuevo movimiento popular endógeno de desarrollo ha favorecido un nuevo interés en el desarrollo humano. Muchos grupos no ponen como su objetivo principal, el aumentar el ingreso económico, más bien su preocupación se sitúa en un esfuerzo por participar y emancipar.

Volvemos ahora a la parte central de nuestra reflexión. Si aceptamos como principio, la necesidad de una nueva relación de

poder dentro de las sociedades y una nueva visión de la persona como actor y participante de su proceso de liberación, se plantea ahora el nuevo papel para la radio dentro de este proceso. Es particularmente interesante que se plantee esta problemática dentro de América Latina por dos razones básicas: (a) en América Latina es el continente donde más se ha proliferado la creación de estaciones radiofónicas en los últimos veinte años y (b) aunque la inmensa mayoría de estas emisoras son comerciales e importan o copian modelos extranjeros, es cierto también que se trata del continente donde hay movimientos populares que han promovido experiencias en la comunicación horizontal o participativa utilizando una combinación de medios interpersonales, audio-visuales y masivos. Se dan por lo tanto, los dos sistemas; el primero, un sistema radiofónico netamente comercial basado en patrones y modelos extranjeros y el segundo, es un sistema radiofónico más participativo e identificado con el proceso de desarrollo.

Es interesante notar que el investigador norteamericano Lasswell, conocido por muchos como uno de los "fundadores" de la ciencia de la investigación en la comunicación, afirmó en 1972 que parecían existir dos paradigmas contrastantes. El llamó el primero al modelo "oligárquico" que está al servicio de los centros transnacionales de poder: "en el esfuerzo por consolidar un orden oligárquico mundial, se utilizan los instrumentos de la comunicación para adoctrinar y entretener". Lasswell dio al otro modelo el nombre de "participativo" y afirmó que: "Los medios masivos ofrecen oportunidades que generan y re-editan el pasado, presente y futuro del hombre común y fortalecen un sentido universal y diferenciado y un interés común"

El segundo "modelo" de la comunicación es lo que nos interesa aquí, el modelo participativo. Beltrán (1976) afirma en ésta perspectiva: "la comunicación no es simplemente una cuestión téc-

nica que se trata independientemente de las estructuras económicas políticas y culturales de la sociedad. Se trata más bien de un asunto político, determinado básicamente por esta estructura y que a la vez, contribuye a su permanencia. Y como consecuencia, la búsqueda por un camino de salida de esta situación se logra al pasar de una comunicación vertical y no democrática a una comunicación horizontal y democrática.”.

White (1980) analiza esta misma problemática a través de las consecuencias del proceso de modernización que afecta a los países del Tercer Mundo. Se crea gradualmente una alianza entre campesinos, trabajadores urbanos, intelectuales, líderes religiosos y tecnócratas, frustrados con la ineficacia y la corrupción de los gobiernos de turno. El objetivo de esta alianza es de formular un sistema de símbolos alternos y de metas tanto socio-políticas como culturales para la nación. Y como algo central en los nuevos símbolos es la validación de la cultura indígena y un aprecio por los grupos populares no europeizados como fuentes de la cultura nacional.

Los movimientos populares y los grupos urbanos alienados de los países dependientes aliados entre sí, aún son los protagonistas del esfuerzo hacia modelos diferentes o alternos de la comunicación y hoy la lucha ha entrado en el ámbito internacional. Grupos de naciones vinculadas en movimientos internacionales, tales como las Naciones No Alienadas, empiezan a organizar una estructura política, económica y cultural hacia la liberación y el auto-desarrollo. Con este esfuerzo se están formando nuevas ligazones horizontales de comunicación así como la base de una semiología unificadora.

Dentro de esta perspectiva ideológica de desarrollo, se pueden indicar cuatro principios básicos que hay que considerar al iniciar

la planificación de un sistema de comunicación que concuerda con las tendencias emergentes de grupos y naciones que buscan su auto-desarrollo y su liberación. Este proceso que hemos definido anteriormente como el desdoblamiento de la potencialidad de las personas, el aumentar el espacio de acción de los grupos y las personas dentro de la sociedad.

- 1.- La estructura vertical y jerárquica de los medios de comunicación que se extiende desde los centros de control de las naciones desarrolladas hasta las aldeas aisladas y marginadas en el Tercer Mundo, representa un obstáculo al desarrollo.

Se deben promover nuevos canales horizontales a todos los niveles. Al nivel internacional estas redes horizontales deberían facilitar acceso directo entre los países en desarrollo que viven problemas similares y tienen metas económicas, políticas y sociales comunes; (el diálogo Sur-Sur); a nivel nacional, deben facilitar intercambios entre grupos y movimientos populares; y a nivel regional, coordinar los movimientos populares en la zona.

- 2.- Los medios deberían facilitar el acceso a la organización de los grupos técnicos urbanos y los grupos populares para que los medios puedan convertirse en una extensión de la estructura comunicacional formada por los grupos que buscan la independencia nacional. Como los medios están en manos de empresas privadas que generalmente implican su dominio por los intereses transnacionales de publicidad y por las élites locales dependientes de los centros de poder de los países capitalistas -ambos son hostiles a los movimientos populares independientes- se hace necesario alguna forma de control gubernamental o de los medios para poder asegurar un acceso más amplio y justo.
- 3.- El contenido de los medios no debe reflejar los símbolos cul-

turales de las naciones desarrolladas, sino los símbolos que se están formando por la alianza entre los movimientos populares y los líderes culturales que buscan una liberación socio-cultural.

- 4.- Para poder neutralizar el modelo jerárquico dependiente de los medios, se hace necesario desarrollar estructuras de comunicación participativa que aseguren que los grupos marginales tengan acceso a la información que es relevante para el entendimiento de los procesos decisorios y que pueden hacer su contribución a este proceso.

En resumen, el modelo que aquí se plantea es un modelo de auto-realización donde la radio, o cualquier otro medio de comunicación juegan un papel de animador, facilitador y promotor. En ningún caso se trata de la radio como un medio aislado, sino como un elemento de una estrategia, basado en la promoción popular, la organización o movilización de los sectores populares hacia su liberación y el auto-desarrollo de su potencialidad humana.

Muchos estudiosos consideran que un principio de solución radica en una buena planificación. Muchos proyectos de desarrollo fracasan prácticamente antes de iniciarse porque no cuentan con una buena planificación. Cuando hoy día se habla de la necesidad de la participación popular en el proceso de planificación, se promueve un gran ideal, pero la verdadera prueba comienza cuando se operacionaliza el proyecto. Esta operacionalización se logra a través de una buena planificación. Entendemos como el proceso de la planificación como un proceso racional, lógico, analítico y sintético, que partiendo de un análisis fija un objetivo u objetivos hacia los cuales se encamina una acción coordinada para lograrlos en un tiempo determinado y con la mayor eficacia posible.

Proaño (1980) indica once pasos en el proceso de planifica-

ción, que él llama, determinación de lo que debe ser realizado. Los pasos son los siguientes:

- 1.- Análisis de la situación.
- 2.- Identificación y definición de los problemas, sus interrelaciones y sus relaciones con el medio ambiente.
- 3.- Diagnóstico y pronóstico.
- 4.- Apreciación de los políticos existentes.
- 5.- Formulación de alternativas.
- 6.- Determinación de los costos y beneficios.
- 7.- Fijación de metas y objetivos.
- 8.- Fijación de políticas y procedimientos.
- 9.- Asignación de recursos.
- 10.- Programación.
- 11.- Cronogramación o especificación de los requisitos de tiempo para los objetivos y programas.

Se podrían añadir más pasos todavía, sobre todo en relación a la evaluación del proyecto. Sin embargo, no es el propósito de esta sección analizar los problemas relativos a cada momento de la planificación con los problemas del desarrollo, lo cual se puede encontrar en cualquier libro sobre teoría y práctica de la planificación, sino analizar, aunque sea muy brevemente, el proceso desde una perspectiva de la participación popular.

Proaño (1980) cita la “comunidad planificadora” que se entiende como la reunión de representantes genuinos de la población y representantes gubernamentales que aportan sus conocimientos capacidades y esfuerzos en la búsqueda de soluciones para la satisfacción de las necesidades de dicha población. Es por lo tanto una comunidad en diálogo, por el cual sus componentes se benefician y enriquecen mutuamente a través del intercambio de sus peculiares conocimientos.

Se pueden mencionar seis momentos o instancias de la participación comunitaria en el proceso de planificación.

Un primer momento puede llamarse momento previo, cuando se toma la decisión de intervenir, de iniciar una acción del desarrollo. Es el momento cuando generalmente hay menos participación popular porque la decisión inicial se toma a nivel nacional o en el nivel más alto de la estructura técnico-administrativa de una región. Y cuando se trata de colaboración internacional, la decisión primaria se toma, en parte por lo menos, fuera del mismo país.

Un segundo momento se refiere a la identificación de necesidades. El objetivo central en este momento es develar la realidad objetiva y subjetiva de los grupos sociales a fin de identificar los problemas que confrontan y que necesitan ser resueltos en el proceso de acción social, contanto, para el efecto, con la participación activa y consciente de los grupos sociales involucrados en el proceso de comunicación. Encalada (1980) indica que se busca que esta participación sea consciente, activa, y sistemática en la identificación de sus propias necesidades.

La metodología de la participación comunitaria en la identificación de las necesidades comunitarias proviene de diferentes fuentes. Una de ellas es la metodología sico-social de concientización de Paulo Freire, especialmente la metodología de investigación temática. También se puede mencionar la metodología de la investigación-acción. En América Latina se ha usado una gran variedad de técnicas para apoyar los procesos de investigación de la realidad de las comunidades donde se propone desarrollar el proyecto. Estas incluyen: periódico popular y rural; teatro popular, audio-cassette; centros de comunicación popular y muchos otros (O'Sullivan y Kaplún, 1978).

Una tercera etapa se refiere al establecimiento de metas y cobertura. El objetivo central de este momento es clasificar las necesidades comunitarias, y darles una calificación de prioridad en relación a sus percepciones y situaciones culturales, políticas, económicas, educativas de la comunidad, y en función de los recursos disponibles dentro y fuera de la comunidad. Es evidente que la comunidad esta en mejores condiciones que cualquier agente externo, de identificar la potencialidad de todos los recursos: humanos, técnicos, materiales, financieros, culturales en función de las necesidades y por donde empezar primero el trabajo.

La participación de la comunidad en este momento es obviamente vital y se puede lograr a través de reuniones, seminarios, encuestas, censos y otros. Lo importante es tomar la comunidad como un agente activo en el proceso y respetar su aportación.

El cuarto momento se refiere a la programación, cuando se formulan los objetivos el desarrollo de un plan estratégico y el plan operativo. Aunque se considera fundamental la participación de la comunidad en este momento, no se tiene experiencias conocidas en realidad. Algunas veces se realizan talleres y seminarios, pero apenas se conoce como una consulta en vez de una participación.

El quinto momento se refiere a la implementación. Si en el pasado se ponía aquí el mayor énfasis de la participación comunitaria, era porque generalmente, se requería de la comunidad para financiar las obras o servicios, para ofrecer mano de obra y/o materiales del lugar. En realidad más que una participación, se trataba de una especie de pago o contribución por tener la obra en su comunidad. Actualmente en comunidades más conscientizadas no se puede proceder unilateralmente así, más bien se tienen que crear comités por sectores y/o por comunidades y planificar la aportación de la comunidad.

El sexto momento, finalmente, se refiere, a la evaluación. Aquí la participación apenas se da porque en verdad son pocos los programas que se evalúan sistemáticamente.

ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACION PARTICIPATIVA

Beltrán (1979); White (1980); Jamison y McAnany (1978); O' Sullivan y Kaplún (1979), y muchos otros autores relatan experiencias e informan sobre ensayos de desarrollo y participación popular en América Latina. Jamison y McAnany, hablando específicamente sobre la radio, detallan cuatro metas para la comunicación en desarrollo: motivar, informar, enseñar y cambiar conducta. En relación al uso de la radio para motivar citan casos: la experiencia de Acción Cultural Popular en Honduras con el Movimiento de Promoción Popular Campesino (White, 1976) "Radio Santa María en la República Dominicana (Cabezas, 1975) y el Movimiento de Educación Popular en Brasil (de Kadt, 1970). Lo que parece estar sucediendo, afirman los autores citados, es que durante los últimos cinco años en los proyectos de desarrollo se hace un énfasis fuerte en motivar a la gente pobre de las zonas rurales a ayudarse para cambiar su situación. Si anteriormente los programas radiofónicos se dedicaban a enseñar a leer y a escribir, como si esta actividad fuera suficiente para motivarlos a inscribirse, ahora se motiva a las personas a luchar por cambiar su situación a través de una actividad en común. Para trabajar en grupo se necesita una motivación y la radio la sugiere.

Una segunda actividad se refiere a la función de informar, ofrecer noticias, avisos, disponibilidad de servicios, prácticas nuevas que se pueden implantar, etc. Es una función que la radio desarrolla con mucho éxito.

La tercera actividad se refiere a la función de enseñar. Con-

viene distinguir aquí entre la habilidad cognitiva de leer y escribir y una habilidad psicomotora o práctica, como por ejemplo, construir una pared, una letrina etc. En América Latina se ha aprovechado la radio para varias experiencias en este sentido y con resultados satisfactorios. Hay que insistir, sin embargo, que la realización de una de éstas tareas en forma aislada no satisfacería el concepto de auto-realización y promoción popular que hemos indicado arriba.

La cuarta actividad que la radio realiza es cambiar la conducta de los perceptores. Cuando un aviso del Ministerio de Salud recomienda a la población el uso de sal, legumbres y otros, en su dieta, se está promoviendo un cierto cambio en la conducta de esa población. Lo mismo sucede cuando se dan instrucciones a la población acerca de como deben votar, llenar planillas, etc.

Estas cuatro funciones tipifican las posibilidades de la radio como parte de una estrategia de promoción popular, y de auto-desarrollo. Es evidente que su eficacia será mayor en la medida que la misma población tiene acceso al medio, participa en la planificación y la ejecución de las estrategias, al mismo tiempo que la radio se expresa en el idioma de los perceptores.

Para realizar estas funciones se pueden desarrollar varias estrategias radiofónicas. A continuación indicamos algunas características de estas estrategias. En primer lugar tenemos la transmisión abierta; cuando se lanza el mensaje al aire y sin tener grupos organizados para recibirlo y discutirlo. La esencia de su eficacia está en la calidad y el contenido del mensaje. Tiene que ser tan interesante como para mantener el interés del público perceptor. El contenido de los programas puede venir de los productores en el estudio, de grabaciones en el campo, la fábrica, etc. Tiene que ser

un contenido bien elaborado y de mucho interés para el público perceptor.

Una segunda estrategia puede definirse como radio campañas. Esta estrategia ha sido utilizada relativamente poco en América Latina. Se trata de movilizar una gran cantidad de personas durante un período definido y para atacar un problema específico. Por ejemplo, la campaña de alfabetización en Cuba durante los años 1960 y 61, o las campañas de salud en Tanzania, donde, durante doce semanas en el año 1973, más de dos millones de personas de las zonas rurales participaron. Se construyeron más de setecientas mil letrinas y se mejoraron notablemente otras medidas de salubridad. Una movilización tan numerosa requiere de mucha planificación con todo un sistema de apoyo a través de afiches, manuales, instructivos etc. Pero sobre todo se necesita de un fuerte apoyo político, un compromiso de más alto nivel para garantizar su éxito.

Una tercera estrategia puede definirse como grupos de perceptores organizados. se reúnen regularmente para oír y discutir el mensaje radiofónico, generalmente con el apoyo de algún material impreso y un monitor o maestro auxiliar. Este es el modelo de la mayoría de las escuelas radiofónicas en América Latina. Los grupos de perceptores pueden reunirse para alfabetizarse o para aprender alguna técnica o práctica nueva en relación a sus cultivos, su dieta, salud, etc. En esta estrategia los grupos tienden a organizarse por un tiempo indefinido a diferencia de las campañas que son por un tiempo definido.

Una cuarta estrategia puede definirse como radio foros. Rogers (1977) define el radio foro como un pequeño grupo de personas que se reúnen regularmente para recibir un programa radiofónico específico, que los participantes luego discuten. Sobre la base del programa y la discusión, los participantes fijan una línea de

acción inmediata. Este último aspecto diferencia el radio foro de las escuelas radiofónicas por lo general. El foro está dirigido hacia una acción específica, apoyado generalmente con material impreso o audio-visual, y técnicos del Ministerio de Agricultura, Salud, etc., mientras las escuelas radiofónicas centran su esfuerzo en la solidaridad grupal y la acción educativa. Los radioforos se desarrollaron inicialmente en Canadá y luego en La India y su orientación específica fue hacia las prácticas agrícolas modernas. Se da una combinación de estrategias; interpersonal y grupal y si funciona un buen sistema de retroinformación, su eficacia puede ser significativa.

Dos experiencias recientes con radioforos dirigidos a un público rural, en América Latina; el proyecto de Educación Básica Rural en Guatemala y el experimento con CALFORU en Uruguay, usaron audio cassette en vez de una transmisión radiofónica como tal. El proyecto de Uruguay es de un interés particular por el intento de lograr la auto-expresión por parte de los grupos de perceptores y volveremos sobre el caso más adelante.

Finalmente, tenemos los Grupos de Animación, una experiencia con raíces en las ex-colonias francesas del Africa. En teoría es algo diferente a los foros y a las escuelas radiofónicas, por un énfasis especial en la participación de la comunidad en la definición de sus problemas, el papel no directivo del animador, el grado de conciencia necesaria por parte de la comunidad por comprender la naturaleza de sus problemas y finalmente, la característica de la autoayuda en el desarrollo de sus proyectos de acción.

El trabajo de Jamison y McAnany evalúa un gran número de proyectos de desarrollo, utilizando alguna de las estrategias mencionadas arriba. Cada estrategia tiene ventajas y limitaciones, pero en todo caso es importante insistir que una parte de su eficacia de-

pende de factores controlados por el proyecto, pero otra parte, y generalmente la parte más significativa, depende de factores que el proyecto no controla. Por ejemplo, una afirmación que aparece constantemente en proyectos de desarrollo es que los campesinos necesitan de más información para mejorar la calidad y cantidad de sus cultivos. El proyecto se organiza para ofrecer la información requerida, pero tantas veces se pierde la perspectiva de la verdadera causa del problema. El campesino puede tener, objetivamente hablando, una necesidad para más información, pero, si no tiene como aprovechar la información ofrecida o, aunque tomara y aprovechara la información, de todas maneras no se mejoraría su situación real, su problema, en definitiva, no es por lo tanto, la falta de información sino la imposibilidad de aprovecharla por razones estructurales y/o institucionales (O'Sullivan, 1979, McAnany y otros, 1979).

Por lo tanto es necesario postular objetivos realizables en todos los proyectos de desarrollo y es evidente que aquí hace falta la participación de la comunidad. Al mismo tiempo hay que valorizar el proceso por el cual se logra la participación de la población. El éxito de un programa no se mide únicamente por el producto final, el aumento del ingreso y de la productividad, también es importante caminar con una comunidad en su crecimiento espiritual y de su conciencia crítica frente a su realidad.

Es aquí donde vemos la valiosa aportación de un libro como este, titulado "Manual para Grupos de Aprendizaje Radiofónico" que la Fundación Friedrich Ebert y el Centro para Estudios Superiores de la Comunicación para América Latina (CIESPAL) nos ofrece a través de su admirable colección INTIYAN. Se trata de un verdadero manual, producto de años de experiencia y de una reflexión constante en un país Africano. En este sentido, estimo que Bostwana nos presenta una interesante experiencia educativa digna

de ser conocida.

Se trata de un país relativamente pobre, en los primeros años de su vida independiente, sin embargo, ha logrado un avance notable en su programa de educación no formal a través del uso de técnicas comunicativas que integran los sistemas comunicativos tradicionales de ese país con los sistemas modernos del medio radiofónico. Botswana es un país Africano, lejos de América Latina, pero con problemas educativos y sociales comunes a todos los países en vías de desarrollo. Para un gran sector de la población, la educación escolar formal todavía no es una realidad.

Se utiliza la radio tanto para la alfabetización como para la integración y promoción de la comunidad.

Es particularmente apropiado que la Fundación Friedrich Ebert y CIESPAL ofrezca este manual a América Latina, porque en este continente se ha desarrollado en forma notable el medio radiofónico. Más de tres mil quinientas emisoras operan en todo el continente, y más de cien de estas se dedican casi exclusivamente a la programación educativa. Este manual les va a facilitar un trabajo mucho más sistemático. El proceso de la planificación en el cual tanto hemos insistido, queda plasmado aquí con gran detalle y con la ayuda de gráficas ilustrativas amenas y de gran contenido educativo.

El manual contiene un total de once capítulos, ordenados en una secuencia lógica. Primeramente, se aclara que es un grupo de Aprendizaje Radiofónico, y aquí los lectores latinoamericanos identificarán un modelo similar al de varios grupos de las escuelas radiofónicas, como asimismo al de los grupos que utilizan la técnica del radiocassette. En el caso de Botswana ha sido posible organizar campañas nacionales para buscar soluciones a problemas na-

cionales. En América Latina, por factores como las distancias, vías de comunicación y otros, se trabaja preferentemente a nivel regional o local.

La parte central de este manual se refiere al proceso tanto de la planificación como de la ejecución y la evaluación de las campañas. Aquí el lector encontrará un sinnúmero de sugerencias y de recomendaciones, basadas en la experiencia del trabajo diario. Es particularmente importante, desde el principio, involucrar a la población que será atendida por la campaña, en una forma activa y consciente en todo el proceso como tal. Aquí se ubica un verdadero reto, porque generalmente las campañas se desarrollan con muy poca participación de la población afectada y aquí encontramos una de las razones fundamentales para el fracaso de tales programas.

La experiencia pasada nos demuestra que el medio radiofónico funciona mejor cuando está integrado en un conjunto de estrategias comunicativas. Además del mensaje radiofónico, se utilizan rotafolio, guía de estudio, monitor y otros. La integración de esta estrategia en un conjunto organizado y sistemático es lo que le da su eficacia. La estrategia también resalta la importancia de la comunicación interpersonal, y la participación del grupo en todo el proceso de la campaña, desde la selección del problema que se quiere solucionar hasta la evaluación del proceso total.

Este manual para Grupos de Aprendizaje Radiofónico será de mucho provecho para todos aquellos que trabajan en la promoción popular, la organización comunitaria y los programas de educación de adultos.

Jeremiah O'Sullivan-Ryan

INTRODUCCION AL MANUAL



Este manual muestra la forma de conducir una Campaña para Grupos de Aprendizaje Radiofónico (GAR) en todos sus principales aspectos. Está diseñado para que lo utilicen los organizadores de campañas, así como maestros, administradores, personal especializado en planificación o cualquier otra persona que pudiera estar interesada en el tema. Esperamos también que lo usen los estudiosos sobre Educación para Adultos como un modelo sobre el manejo de la educación no formal (ENF).

El contenido del manual se basa en experiencias obtenidas en Botswana. Algunas de las lecciones que se obtuvieron con estas

experiencias se pueden transferir directamente a cualquier otro país; algunas podrían transferirse pero con ciertas modificaciones, y otras (creemos que son muy pocas), probablemente no serán útiles fuera de Botswana.

Si Uds. tienen tiempo para hacerlo, les sugerimos que lean el manual íntegramente. Es un libro bastante pequeño, y sus diferentes partes resaltarán con más claridad dentro del contexto de toda la obra.

Hemos producido también una guía de estudios que acompaña el manual. Esta guía podría utilizarse para que el potencial personal de la campaña atravesase por todo el complejo proceso de cómo conducir una campaña radiofónica simulada. Podrían haber errores durante el proceso de simulación que arruinarían a una campaña verdadera, pero todo esto podrá luego rectificarse. El contenido íntegro de la guía de estudios ha sido debidamente probado y sugerimos a Uds., pues, que la utilicen.

El manual y la guía de estudios han sido en parte preparados como ejemplo de nuestra creencia de que los educadores no formales pueden y deben compartir herramientas prácticas de trabajo así como los más comunes estímulos académicos: artículos, libros, documentos, conferencias. Este libro es una herramienta. Siéntanse Uds. libres de utilizarlo, así como cualquier cosa que éste contenga, en la forma que deseen. Si tienen alguna pregunta o comentarios al respecto, estaremos muy felices de escucharlos y de poder a nuestra vez utilizarlos. De todos modos, vamos a agradecerles mucho si llegamos a conocer cómo se está utilizando este manual. Si Uds. tienen tiempo para hacerlo, sírvanse escribirnos a la siguiente dirección y cuéntenos acerca de sus experiencias:

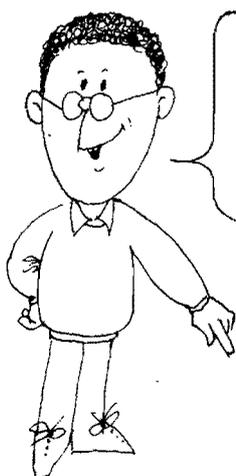
“Manual on RLG Campaigns”

Friedrich Ebert Stiftung
Godesberger Allee 149
5300 Bonn 2
República Federal de Alemania

David Crowley
Alan Etherington
Ross Kidd
Petra Ruhr Roewendahl (la artis-
ta)
Gaborone, Botswana
Octubre de 1977

CAPITULO PRIMERO

1.. ¿Qué es una campaña para grupos de aprendizaje radiofónico?



El modelo de una campaña para grupos de aprendizaje radiofónico (GAR) tiene las siguientes características

– Un tema de importancia nacional para gran número de participantes voluntarios, organizados en grupos de aprendizaje radiofónico compuestos de 5 a 20 personas cada uno. La mayoría de los grupos se reúnen exclusivamente con motivo de la campaña.

– Cada grupo tiene un dirigente adiestrado, que conduce al

grupo cuando escucha la transmisión radial de la campaña y cuando estudia el material impreso de apoyo a la misma.

– La transmisión radial, al igual que los materiales, cubre únicamente una limitada cantidad de información.

– Los grupos se reúnen dos veces por semana, durante un breve período de alrededor de cinco semanas.

– En cada reunión, los grupos de aprendizaje radiofónico discuten, comentan y hacen preguntas respecto a lo que han estudiado. Todo ello se envía al cuartel general de la campaña por medio de un formulario de información, que será analizado por el Gobierno y utilizado para orientar planes de acción y políticas gubernamentales.

– A través de la radio, se contesta una muestra importante de las preguntas recibidas.

– Los GAR pueden decidir realizar alguna tarea de acción adecuada para sus necesidades.

1.1. CUANDO DEBE UTILIZARSE UNA CAMPAÑA PARA GRUPOS DE APRENDIZAJE RADIOFONICO Y CUANDO NO.

Una campaña para grupos de aprendizaje radiofónico permite que una cantidad limitada de importante información llegue con poco costo y de manera efectiva a un número muy grande de personas a la vez. El método puede utilizarse con el fin de hacer consultas entre números considerables de personas; también puede utilizarse para inducir a que se realice alguna acción. Así pues, se trata de una herramienta importante y útil para la educación no for-

mal. Sin embargo, no puede empleársela en toda situación, por lo que hemos limitado su uso a situaciones en que:



- a) Tengamos un mensaje de importancia verdaderamente nacional.
- b) Se pueda encuadrar dentro del método de los GAR.
- c) El tema sea suficientemente interesante como para provocar discusión.
- d) Existan personas competentes para planificar y llevar a cabo la campaña.
- e) Haya suficiente dinero.

Existen una serie de situaciones en las que no se debe utilizar el método de campañas para los GAR, por ejemplo en el caso de que:

- a) El mensaje en cuestión tenga un significado meramente local en vez de nacional.
- b) La audiencia sea muy específica en vez de general.
- c) Haya buenas razones para decidir que es necesario un programa educativo a largo plazo.
- d) Existan importantes intereses de un tipo tal como para que no puedan manejarse dentro de una campaña masiva.

Botswana ha conducido dos grandes campañas para los GAR: Una en 1973 y la otra en 1976. Sus organizadores tomaron la experiencia en GAR obtenida en Tanzania, donde, a la vez, se habían beneficiado de los trabajos realizados con foros radiofónicos para campesinos en el Canadá, India, Ghana y otros lugares. En los apéndices se incluye bibliografía e información acerca de estas experiencias.

Algunos ejemplos de las campañas para los GAR que ya se

han llevado a cabo con éxito son:

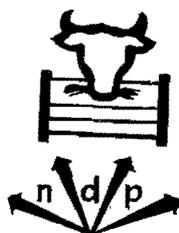
La popularización del Plan Nacional de Desarrollo en Botswana y Tanzania.

Explicaciones acerca de las elecciones generales en Tanzania.

Salud e higiene nacional en Tanzania.

Décimo aniversario de la independencia en Tanzania.

Consulta pública acerca de la propuesta de un plan de acción gubernamental de principal importancia en Botswana.



Desde este punto en adelante, el manual trata del proceso

mismo de las campañas para los GAR. Con tal propósito, hemos utilizado el interés real, pero aún no realizado, de Botswana en conducir una campaña a nivel nacional para los GAR respecto a higiene ambiental.

Se debe hacer notar que lo que trataremos aquí es el proceso mismo de la campaña y no el tema de ésta.

Cuando sea factible, ilustraremos nuestros argumentos con ejemplos tomados de la campaña para los GAR realizada en 1976 sobre Políticas acerca de Tierras Pastizales Tribales (PTPT) y la campaña sobre el Plan Nacional de Desarrollo realizada en 1973 para los GAR.



Estos ejemplos se presentan en recuadros para separarlos del texto.

También se usan los recuadros para dar ejemplos detallados sobre los puntos de vista que deseamos dejar sentados.

CAPITULO SEGUNDO

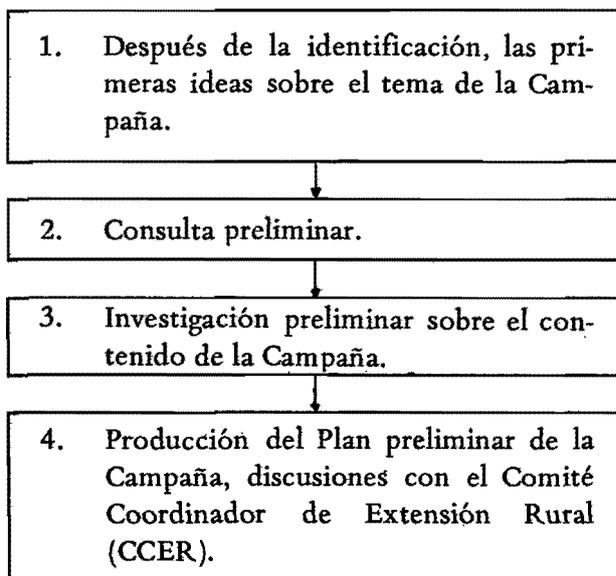
2.- Comenzar al comienzo.

2.1. UNA VISION GENERAL DEL TEMA

La campaña para los GAR tiene que comenzar en alguna parte: por sí misma no puede echar a andar. Y, de cierta manera, las etapas iniciales de la campaña son las más intrincadas ya que, naturalmente, suceden antes de que de la idea de la campaña se haya podido desarrollar un plan y su propio impulso y organización.

En esta sección vamos a describir en forma realista cómo la imaginaria Campaña de Limpieza que proponemos podría llevarse a cabo en Botswana desde la más temprana etapa en que se la concibe hasta la etapa en que se establece la organización y comienza a funcionar.

El diagrama que se anota a continuación, indica los diez pasos del proceso. El procedimiento en cuestión será diferente en cada país en cuanto a su detalle, pero si se recorren todos estos pasos, resultará esencialmente igual en todas partes. Debemos comenzar por el comienzo.



5. Presentación al Gabinete de un memorandum explicativo del proyecto, a fin de que se emita instrucciones para:
 - a) Establecer la organización de la campaña.
 - b) Otorgar a la Campaña su necesaria alta prioridad.
 - c) Conseguir fondos para la Campaña.(N.B.: Con el fin de poder seguir adelante con nuestra operación, vamos a suponer que el Gabinete dará su visto bueno. Pero, obviamente, esto no sucederá necesariamente de la misma forma en todos los casos, y el visto bueno podría ser una decisión tomada por otros funcionarios de alto rango.).

6. El Comité Coordinador de Extensión Rural se reúne y:
 - a) Toma nota de las instrucciones emitidas por el Gabinete.
 - b) Aprueba formalmente la Campaña de Limpieza y le da prioridad.
 - c) Nombra un Coordinador de la Campaña.
 - d) Ordena al Coordinador de la Campaña que tome control de la misma.
 - e) Nombra los miembros de agencias del Comité de Limpieza.
 - f) Decide sobre la fecha para la primera reunión del Comité de Limpieza.

7. El Coordinador de la Campaña prepara un plan detallado para la Campaña y lo discute individualmente con cada agencia involucrada (y, por supuesto las agencias se reúnen formal e informalmente, según cuál sistema re-

sulte más útil, para tratar y convenir sobre sus funciones individuales y colectivas).

8. El Comité de Limpieza se reúne para:
- a) Discutir, enmendar y dar los últimos toques al plan.
 - b) Convenir sobre un calendario de reuniones y un sistema para que cada agencia se mantenga informada del progreso y exigencias de la Campaña.
 - c) Establecer los grupos de trabajo de la Campaña y los grupos de distritos y de ciudades.

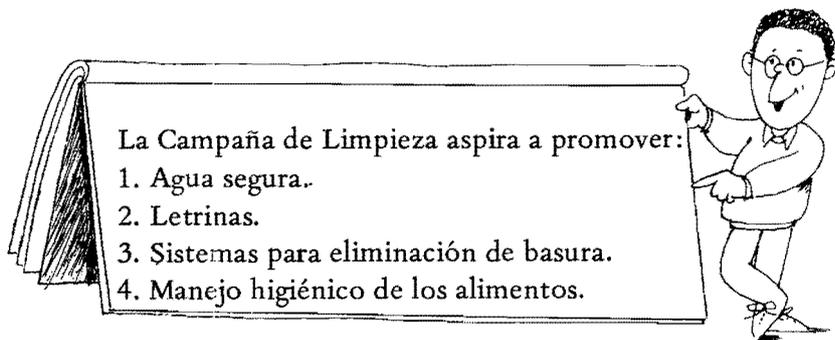
9. Los grupos de Trabajo de la Campaña se reúnen para:
- a) Asegurarse que todos sus miembros estén familiarizados con el plan general de la Campaña.
 - b) Revisar en detalle sus propias tareas dentro de la Campaña.
 - c) Convenir sobre un calendario de reuniones y un método de trabajo.

10. Los Grupos de Distritos y Ciudades se reúnen para convenir en:
- a) Las tareas y las personas que serán responsables de llevar a cabo cada tarea.
 - b) Un calendario de reuniones y un método de trabajo.
 - c) Un sistema para comunicarse con el Coordinador de la Campaña.

2.1.1. Primeras ideas sobre el tema para la campaña.

Parece que las campañas para grupos de aprendizaje radiofó-

nico han tenido comienzos semejantes en todas partes. El Gobierno central, a menudo influenciado por los departamentos de educación para adultos de las universidades, como fue el caso de Tanzania y Botswana, es quien normalmente decide que tiene un mensaje muy importante para comunicar al pueblo y del que debe obtener alguna información de retorno. Así, pues, el Ministerio del ramo (y en el caso que usando como ejemplo, el Ministerio de Salud) lanza inicialmente la idea, delineando el proyecto que, en este caso, se llamará la Campaña de Limpieza.



En esta etapa, nuestra campaña todavía es apenas una idea: aún no se ha establecido ninguna organización para ella. La consulta e investigación iniciales serán llevadas a cabo por la persona o la agencia interesada en promover la idea. Obviamente, aún no existen reglas para manejar este trabajo preliminar. Pero aquellos que estén interesados en la idea de la Campaña deberán aguzar su imaginación respecto a la misma y extender el interés y respaldo preliminares entre sus colegas profesionales desde el comienzo mismo.

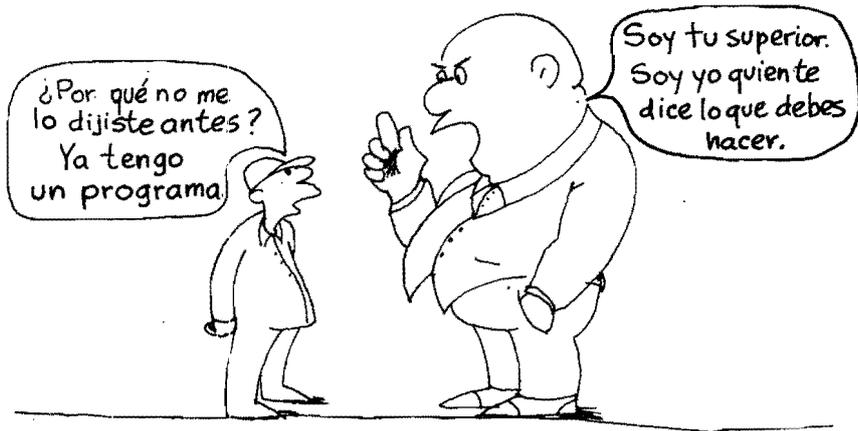
En el caso de Botswana, el Ministerio de Salud informa de su interés a la Unidad de Desarrollo Rural (UDR), la que proporciona los funcionarios para el Comité Coordinador de Extensión Rural (CCER) interministerial.



Se ve que existe una respuesta inicial positiva, y el Departamento de Salud y el Comité interministerial esbozan las fechas para el período que se propone para la Campaña, el mismo que no será sino dentro de veinte meses todavía. Se discute entonces la idea con los distritos y las agencias de educación no formal. Este procedimiento podrá variar algo de país a país, pero tiene que ser considerado de todos modos. Es de máxima importancia un procedimiento correcto.

2.1.2. Consulta preliminar.

Una de las mayores críticas que se hacen a las campañas para los GAR es que son resultado de la planificación de arriba hacia abajo (vertical) y que desorganizan o interrumpen a programas ya planificados, estas campañas son muy grandes y tienen que ser conducidas por varias agencias. Si se involucra con suficiente anticipación a gente de todos los niveles posibles tanto para la identifi-



cación (o, por lo menos, para refinar el tema de la campaña) como en el diseño mismo de la campaña, las críticas quizás sean menos fuertes. De todas maneras, llevándolas a cabo adecuadamente, las tareas preliminares ayudan a las campañas de los GAR en el sentido de que:

- a) Se logra que el tema de la campaña pueda llegar tan correctamente como es posible a la totalidad de la audiencia de los GAR, y
- b) Se obtiene el apoyo de los muchos profesionales que deben estar involucrados en la planificación y conducción de una campaña para los GAR.

Recordando, pues, el tema propuesto para la Campaña de Limpieza, la consulta preliminar deberá:

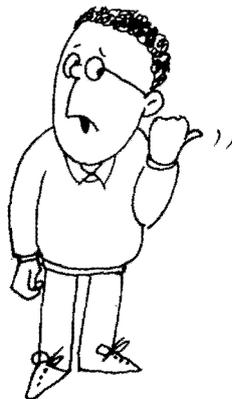
- a) Informar a todas las personas a quienes el asunto concierne acerca de la Campaña para los GAR que se está proponiendo.
- b) Establecer las fechas propuestas.
- c) Tratar sobre quién deberá estar implicado en su conducción.

- d) Descubrir los efectos que la Campaña de Limpieza pudiera tener sobre otros programas.
- e) Tratar de minimizar los conflictos y de acrecentar al máximo la cooperación.
- f) Buscar sugerencias sobre la forma en que la Campaña pueda conducirse de mejor manera.
- g) Ver cuánta ayuda adicional podría necesitarse, y
- h) Escuchar con cortesía y debatir ampliamente las objeciones que se presenten.

En Botswana, esta consulta tendría lugar principalmente a través de las agencias profesionales de educación no formal y los Comités de Desarrollo de los Distritos (CDD). Otros países tendrán sus propias agencias sub-nacionales pertinentes a las que habrían de utilizar.

Esta primera consulta preliminar indicará si la idea de conducir una campaña obtiene una respuesta razonablemente positiva o si no es ése el caso.

Si la reacción es negativa es mejor abandonar la idea o volver otra vez a pensar



Para los propósitos de este manual, vamos a suponer que la respuesta es favorable. De modo que ahora ya está claro que los promotores de la Campaña van a continuar adelante, así es que sugerimos que la próxima etapa sea una investigación preliminar sobre el contenido de la Campaña.



2.1.3. Investigación preliminar sobre el contenido de la campaña.

Esta investigación preliminar trata de descubrir una serie de cosas importantes acerca del tema propuesto para la Campaña. En términos muy amplios, trata de descubrir:

- a) Los problemas e inquietudes de la gente sobre los tópicos sugeridos de la Campaña (agua, letrinas, eliminación de basura y manejo de alimentos).
- b) Si estos tópicos son factibles en una campaña para los GAR.

Las personas que promueven la Campaña podrán realizar esta investigación por sí mismas, o pueden pedir a otros que la hagan.

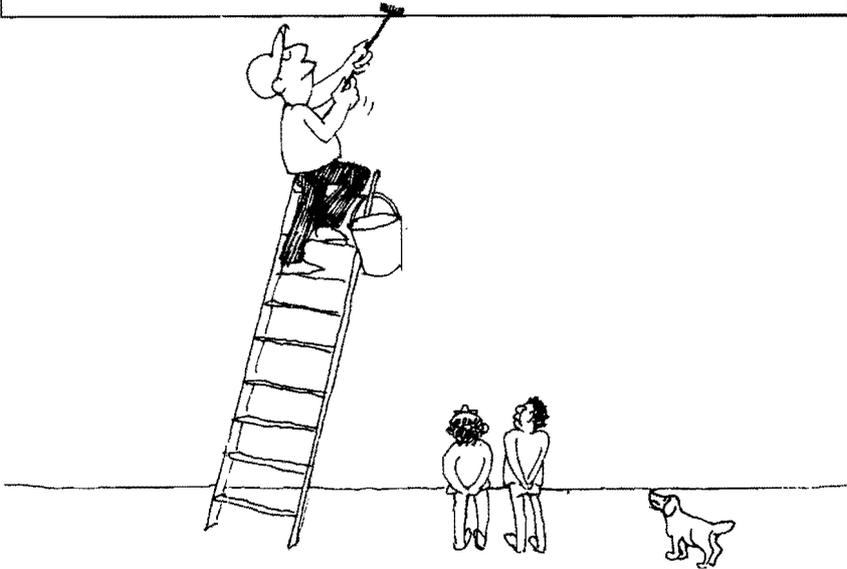
Algunas de las cosas que será necesario investigar se enumeran a continuación:



INQUIETUDES PARA LA INVESTIGACION

- a) ¿Cuáles son los problemas que tiene la gente?
- b) ¿Cuáles son las soluciones a estos problemas?
- c) ¿Cuáles son las restricciones que existen al aplicar estas soluciones?
- d) ¿Cuáles intereses creados se ven amenazados con las soluciones?
- e) ¿Cuánto costarán las soluciones (al individuo, a la familia, a la nación)?.
- f) ¿Cuáles son las actitudes de la gente?
- g) ¿Qué es lo que la gente cree?
- h) ¿Qué es lo que la gente hace o practica en la actualidad?
- i) ¿Qué lenguaje usa la gente al hablar de estas cosas?
- j) ¿Qué clase de conceptos erróneos tiene la gente?

- k) ¿Cuáles son las políticas que existen en la actualidad y aquellas propuestas?
- l) ¿Qué antecedentes existen sobre alguna acción anterior acerca de este tema?
- m) ¿Cuáles variaciones regionales deben tomarse en consideración (problemas, solución, lenguaje, etc.)?



Método de Investigación.

Habrá que comenzar obteniendo y leyendo:

- a) Informes oficiales (por ejemplo, de los Ministerios).
- b) Planes Nacionales de Desarrollo.
- c) Informes de Investigación.
- d) Resúmenes Estadísticos.

Se debe preparar una lista de tópicos que necesitarán de discusión ulterior. Con esta lista en mano, habrá que entrevistar a

personajes pertinentes, como por ejemplo:

- a) Trabajadores de campo.
- b) Maestros.
- c) Funcionarios gubernamentales.
- d) Miembros del público.



Habrá que concentrarse más en escuchar y en comprender que en hacer cálculos. Lo que se lea y escuche se debe luego establecer en categorías, bajo encabezamientos como los que se han indicado anteriormente, y después, más o menos en un mes más, se hablará con los promotores de la Campaña acerca de lo que se ha obtenido.

¿Existe suficiente información como para que el personal adecuado pueda escribir los materiales con más profundidad, conocimiento y sensibilidad?

¿Existe suficiente información como para permitir a los promotores den nueva forma a los primeros objetivos tentativos de la campaña con auténtica exactitud?

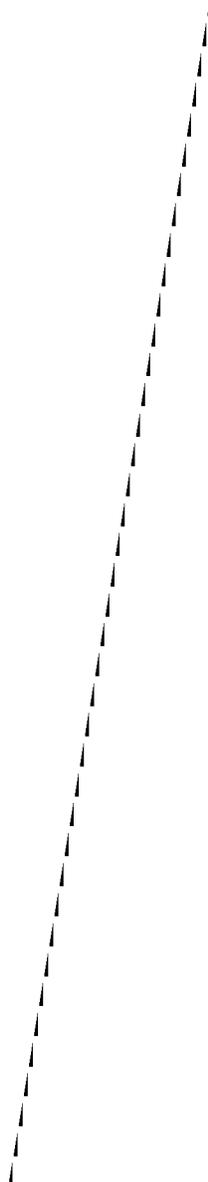
Si fuera preciso tener más información, se necesitará un enfo-

que mucho más sistemático; habrá que tomar en cuenta qué información se necesita y luego compararla con los recursos emanados de la investigación.

Quizás habrá que hacer un estudio especial o estudios de observación participativa.

Sin embargo, creemos que, por lo menos en el caso de Botswana, se puede conseguir gran cantidad de información de los documentos existentes o por medio de personas conocedoras de la materia.

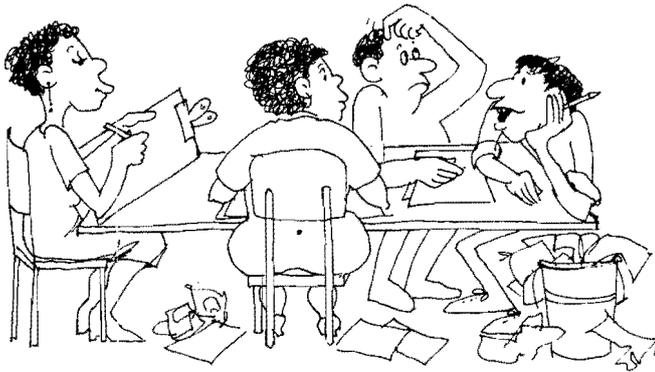
Si son aceptables los resultados de la consulta e investigación preliminares, éstos harán que la Campaña de Limpieza se torne en una realidad. Con ello, comienza a tener su impulso necesario, y los promotores de la Campaña pueden proceder a la preparación de un plan preliminar.



CAPITULO TERCERO

3.- Plan preliminar de la campaña.

Nuestra experiencia aconseja que la mejor forma de preparar respuestas a las preguntas que podrían hacerse acerca de la Campaña propuesta (y que se necesitarán para contestar a preguntas imprevistas) es preparar y programar el calendario de un plan preliminar, amplio y extenso, para la totalidad de la Campaña. Es una tarea que debe realizarse en una etapa temprana. Creemos que el mejor momento para ello es después de haber completado la investigación y consulta preliminares, y antes de tomar el paso formal de acercarse al Gabinete para llegar a una decisión acerca de la Campaña.



La primera tarea es preparar un calendario muy aproximado

con el fin de dar a la Campaña una elemental perspectiva en el tiempo. Muy pronto necesitará refinarse, pero el calendario que a continuación mostramos servirá para los propósitos de los promotores cuando preparen el plan preliminar de la Campaña. Supongamos que todo esto lo estamos escribiendo a mediados de 1989:



1990			1991		
FEBRERO	MARZO-JULIO	SEPT.-DIC.	ENERO-MAYO	JULIO-AGO.	SEPT.-DIC.
Taller de adiestramiento para el personal de la Campaña	Planificación y conducción de la campaña piloto	Adiestramiento del personal y producción de material	Reclutamiento y adiestramiento de dirigentes de los GAR.	Campaña	Evaluación y elaboración del informe final.



En ésta y en las próximas páginas aparece la primera idea de los profesionales acerca del proyecto de plan general para las tareas que habrán de realizarse si es que va a funcionar la Campaña de Limpieza. En esta etapa el plan es todavía muy tosco, pero se lo refinará rápidamente conforme los promotores lo vayan discutiendo con las agencias pertinentes.

PRIMERA PARTE: UNA VISION GENERAL

Para poder comprender el resto del plan, los lectores de este librito deberán tener una amplia perspectiva de lo que es la Campaña, que incluya sus metas, el público al que debe llegar, su costo y sus necesidades de personal.

SEGUNDA PARTE: TRABAJO DE CAMPO

Esta parte del plan trata sobre todo del trabajo que los promotores creen que debe realizarse en el campo. Hace énfasis en la delegación de tareas a niveles de distrito, ciudad y poblado, en donde habrán de establecerse los Grupos de Distritos, Ciudades y Poblados. También trata sobre las tareas que deben llevarse a cabo en áreas remotas a las que normalmente no llegan los medios de comunicación colectiva y los servicios de extensión. Además, considera tareas de campo para realizarlas entre trabajadores migratorios, organizaciones no gubernamentales, escuelas, etc.

TERCERA PARTE: ADIESTRAMIENTO

Habrá que adiestrar a muchas personas en una campaña para los GAR, algunas en tareas simples, otras en tareas complejas. La Segunda Parte establece los puntos de vista de los promotores sobre lo que tendrá que hacerse.

CUARTA PARTE: MATERIALES

Las campañas para los GAR utilizan gran cantidad de materiales impresos. Alguien tiene que estar a cargo de producirlos. La Cuarta Parte enumera los materiales que hay que producir.

QUINTA PARTE: TAREAS PARA EL COORDINADOR DE LA CAMPAÑA

Los promotores opinan que habrá necesidad de un Coordinador de la Campaña (CC) trabajando a tiempo completo.

Esta es una lista preliminar de las muchas tareas que el Coordinador tendrá que realizar durante la Campaña.

SEXTA PARTE: OFICINA DEL COORDINADOR DE LA CAMPAÑA

Se necesita una oficina para apoyar al Coordinador de la Campaña durante todo el período del proyecto. La Sexta parte indica lo que esta oficina va a necesitar.

3.1. UNA BREVE VISION GENERAL DE LA CAMPAÑA.



METAS:

Promover la existencia de un medio ambiente más higiénico, al fomentar:

1. Agua segura.
2. Letrinas
3. Eliminación de basura.
4. Manejo higiénico de los alimentos.

PUBLICO AL QUE HAY QUE LLEGAR:

- 100.000 adultos, en 7.000 grupos de aprendizaje radiofónico.
- Como público secundario: todos los escolares, los trabajadores migratorios.

METODO:

- a) 10 programas radiofónicos, transmitidos a los GAR durante cinco semanas.
- b) Cada GAR deberá tener un dirigente de grupo debidamente adiestrado.
- c) Los GAR utilizarán material de estudio en las 10 sesiones.
- d) Los GAR discutirán el contenido de cada sesión, tomarán medidas prácticas respecto a ello cuando sea pertinente, e informarán acerca de sus sesiones de estudio/acción a los organizadores de la Campaña.

COSTOS:

Se necesita un donante para financiar el proyecto de la siguiente manera:

- Trabajo de campo y adiestramiento	US\$ 60.000
- Materiales	US\$ 80.000
- Consultas	US\$ 25.000
- Evaluación	US\$ 10.000
- Misceláneo	US\$ 25.000
Total:	<u>US\$ 200.000</u>

PERSONAL:

La mayor parte de las tareas serán realizadas por personal que en la actualidad trabaja en las agencias existentes. Esto representa la contribución nacional a la Campaña. El personal adicional principal serán el Coordinador de la Campaña y personal de apoyo.



3.2. TRABAJO DE CAMPO.

NIVEL	TAREA	RESPONSABLE DEL PLAN.	RESPONSABLE DE PONERLO EN PRACTICA.
Nivel de distrito y Ciudad	a) Establecimiento de grupos de trabajo. b) Procedimientos de operación de los grupos. c) Métodos de comunicación con el CC. d) Procedimientos para presupuestos y contabilidad. e) Diagrama de flujo de las operaciones de los grupos, incluyendo trabajo en el campo, adiestramiento, etc. f) Instrucciones e in-	Grupo de Trabajo de campo y Adiestramiento con Grupos de Distritos.	Grupo de Distritos

	<p>terrogatorios a los Grupos de Poblados.</p> <p>g)Adiestramiento y equipamiento a los dirigentes de los GAR..</p> <p>h)Existencias.</p> <p>i)Mediación en discordias.</p> <p>j)Preparación de informes.</p>		
Nivel de Poblados y Parroquias.	<p>a)Establecimiento de Grupos de Poblados y Parroquias.</p> <p>b)Trabajo de reclutamiento.</p> <p>c)Adiestramiento de dirigentes de los GAR.</p> <p>d)Procedimientos para emitir información.</p> <p>e)Transporte.</p> <p>f)Visitas a los GAR.</p>	Grupo de Trabajo de campo y Adiestramiento con Grupos de Distritos.	Grupos de Distritos, Grupos de Poblados, miembros del parlamento, caciques y concejales.
Grupos especiales (habitantes rurales distantes).	Se necesita un sistema móvil.	Funcionarios para desarrollo en áreas remotas y funcionarios de planificación/ desarrollo rural con Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento.	Grupos de Distritos.
Trabajadores migratorios.	Desarrollo de un sistema de "trabajo de campo" por medio del correo con adecuado respaldo radiofónico.	Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento.	Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento.

3.3. ADIESTRAMIENTO.

Habrá que adiestrar a muchas personas en una campaña de a-

prendizaje radiofónico: algunas en tareas simples, otras en tareas complejas. El siguiente cuadro establece la primera idea tentativa de los promotores sobre lo que habría de hacerse. SE NECESITA UN ESTUDIO CUIDADOSO.

PERSONAS A LAS QUE HABRA QUE ADIESTRAR	ADiestRAMIENTO PA RA LA TAREA QUE SE INDICA A CONTINUA-CION.	RESPONSABLE DEL CONTENIDO	RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACION.
Grupos de Distritos y Ciudades	a) Trabajos de comités. b) Instrucciones e interrogatorios a trabajadores de campo. c) Adiestramiento a dirigentes de los GAR. d) Organización de reclutamiento móvil.	Grupo de Trabajo de Campo y adiestramiento.	Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento.
Grupos de Poblados y Parroquias	a) Trabajo de grupos de poblados. b) Trabajo de reclutamiento. c) Adiestramiento a dirigentes de los GAR. d) Visitas de campaña a los GAR. e) Preparación de Informes.	Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento.	Grupos de distrito y ciudades.
Personal de reclutamiento móvil	a) Transporte y logística. b) Procedimientos de reclutamiento. c) Preparación de Informes.	Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento.	Grupos de distrito.

Observadores participantes.	Función de investigación y redacción.	Grupo de Evaluación y Consulta	Grupo de Evaluación y Consulta.
Personas encargadas de tareas prácticas	Tareas relacionadas con insumos físicos para la Campaña, por ejemplo, planchas de concreto, alambre de malla.	Grupo de acción.	Concejos de distritos y ciudades.
Empacadores y choferes	Tareas tales como el empaque de materiales para su despacho	Coordinador de la Campaña	Coordinador de Campaña.
Codificadores	Codificar la información obtenida de los formularios de informe de los GAR.	Grupo de Evaluación y Consulta	Grupo de Evaluación y Consulta
Traductores	Traducción de materiales de enseñanza (por ejemplo, la guía de estudios).	Grupo de enseñanza de materiales.	Grupo de Materiales para Enseñanza

¡Espera! También necesitas adiestrarte.



3.4. MATERIALES PARA LA CAMPAÑA.

Materiales de Estudio:	Equipo:
Programas radiales (10)	Radio
Guía de estudios (10 capítulos)	Rotafolios
Ilustraciones para rotafolios (10)	
Cartel con agenda	
Formularios para informes	

Materiales para adiestramiento de Dirigentes de los GAR:	Materiales para trabajo de campo:
--	-----------------------------------

Guía de estudio (versión abreviada)	Materiales de adiestramiento para:
Programas radiales (10 programas, cada uno de 5 minutos de duración, en cassette)	A) Grupos de Distrito y Ciudades
Ilustraciones para rotafolios	B) Grupos de Poblados y Parroquias.
Formularios para informes	Formularios para reclutamiento de dirigentes de los GAR.
	Formularios para informes de visitas a dirigentes de los GAR.

Formularios Administrativos:	Formularios de Evaluación/Consulta:
------------------------------	-------------------------------------



Formularios de planificación y presentación de informes
Formularios para entrega de equipos.

Formulario de registro para dirigentes de los GAR.
Registro del Grupo.
Formularios para informes
Formularios para observadores participantes.

3.5. TAREAS PARA EL COORDINADOR DE LA CAMPAÑA.

1. Preparación de un plan detallado (para la Campaña).
2. Planificación y conducción de una campaña piloto.
3. Establecimiento, respaldo y programación de comités y grupos.
4. Conducción de un taller de adiestramiento para los grupos de trabajo de la Campaña de Limpieza.
5. Comunicación con Grupos de Distrito y Ciudad.
6. Monitoreo y ajustes en el progreso de los grupos de trabajo y los Grupos de Distrito y Ciudad.
7. Manejo de las finanzas del proyecto.
8. Mantener informado al Gabinete y al Gobierno.
9. Publicidad.
10. Informes al Gobierno, donantes, y otros.
11. Arbitraje.
12. Mediación.
13. Dirección.
14. Mantener el espíritu del personal.



3.6. OFICINA DEL COORDINADOR DE LA CAMPAÑA.

Esta oficina deberá estar en capacidad de actuar como secretaría, comisariato y centro de comunicaciones de la Campaña. Va a necesitar:

1. Personal adecuado: Un asistente para el Coordinador de la Campaña, una secretaria competente a tiempo completo y un mensajero. Además, en una serie de etapas de la Campaña se va a necesitar personal a medio tiempo.
2. Un sistema de archivos para los registros de:
 - a) Gastos.
 - b) Reuniones.
 - c) Reclutamiento.
 - d) Radios
 - e) Informes de distritos y ciudades.
 - f) Distribución de equipos.



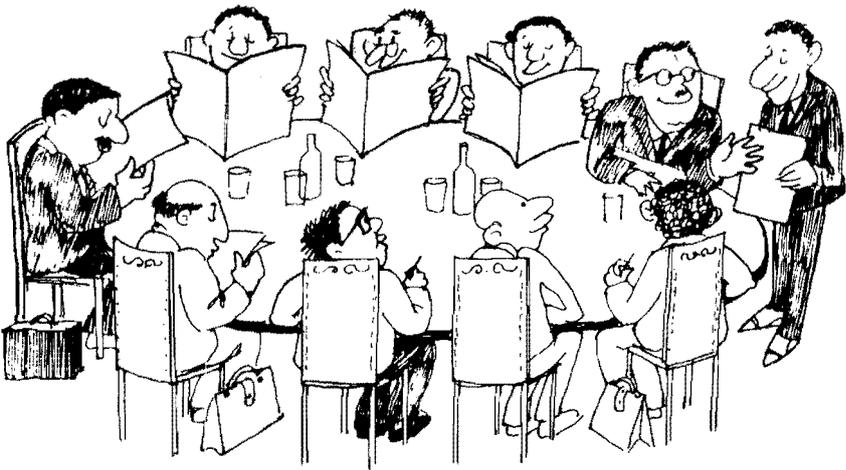
3. Facilidades para comunicaciones:
 - a) Radio.
 - b) Teléfono.
 - c) Correo.
4. Facilidades para almacenar y empacar los suministros de la Campaña.
5. Transporte: Un rubro diferente y muy necesario.

CAPITULO CUARTO

4.- Establecimiento de la organización de la campaña.

4.1. PRESENTACION DEL PROYECTO AL GABINETE

Debemos tener presente, hoy y siempre, que las campañas para los GAR son un importante compromiso que afecta a decenas de miles de personas. De modo que tener información correcta desde el comienzo no solamente es una buena idea sino que es una necesidad. Hay que estar seguros de que la información sea correc-



ta porque en esta etapa ya aparecerá la gran probabilidad de conducir una campaña a nivel nacional sobre higiene ambiental: La Campaña de Limpieza. Y debido a que la intención es de que la Campaña llegue a cubrir todo el país, que penetre a decenas de miles de hogares, y porque debe recibir prioridad sumamente alta si es que ha de tener éxito, necesitará de un indudable respaldo oficial.

En Botswana, este respaldo podría ser del Gabinete. En los países de Uds. quizás no sea asunto para la atención del Gabinete, pero de todos modos habrá que obtener el compromiso y el visto bueno de la autoridad nacional competente que pueda respaldar a este tipo de campaña a nivel nacional. Para propósitos de nuestra idea, diremos que es el Gabinete el que deberá dar apoyo a la Campaña.

Será necesario preparar un memorandum en el que se explique cuidadosamente la propuesta de la Campaña. Si el Gabinete expresa su conformidad, tendrá que emitir una orden indicando que:

- a) Debe realizarse la Campaña.
- b) Debe establecerse la necesaria organización para ella.
- c) Debe darse alta prioridad a este proyecto; y
- d) Debe conseguirse financiación para la Campaña.



4.2 COMITE COORDINADOR DE EXTENSION RURAL (CCER)

Una vez que el Gabinete haya dado su firme respaldo oficial, es asunto del Comité Coordinador de Extensión Rural crear una organización amplia y operativa para que dirija la Campaña. Más adelante presentamos un organigrama para la Campaña de Limpieza.

El Comité Coordinador de Extensión Rural es en Botswana la unidad que se ocupa de coordinar a nivel nacional todos los aspectos de planificación e información sobre Educación no Formal (ENF). En el país de Uds. debe haber un organismo semejante: podría estar formado como comité, al igual que el CCER; podría tratarse de una serie de comités; o podría ser un solo funcionario. Pero, cualquiera que fuera su forma, su papel será semejante al del CCER y tiene fundamental importancia si se desea llevar a cabo una campaña para los GAR.

Constantemente debemos recordar que las campañas para los GAR son de gran envergadura y que afectan a muchas agencias. Por lo tanto, la Campaña debe tener el visto bueno de todas ellas, las mismas que:

- a) Deben estar informadas acerca de la Campaña;
- b) Deberán estar de acuerdo con la Campaña;
- c) Deberán indicar formalmente su apoyo a la misma.

Además, en la primera reunión tendrán que:

- a) Nombrar un coordinador de la campaña.
- b) Ordenar al coordinador de la campaña que tome el mando de la Campaña

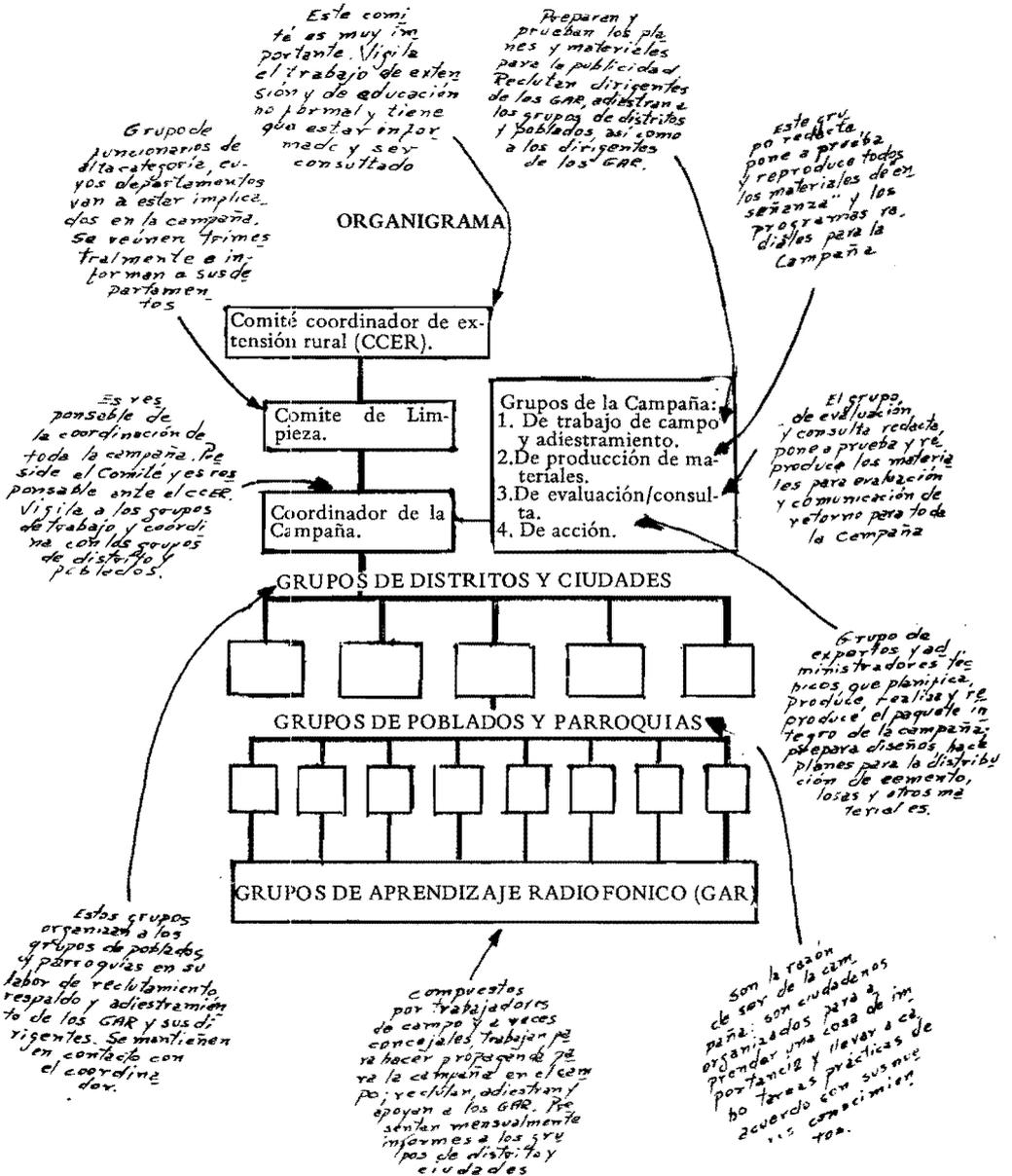
de Limpieza.

- c) Nombrar a los miembros de agencias de la Campaña para Limpieza.
- d) Anunciar la fecha de la primera reunión del Comité de Limpieza.



En Botswana, el CCER será el que haga toda esta labor de habilitación.

Todas las agencias de extensión y de Educación no Formal participan en el Comité, y es el Comité el que obtendrá la aprobación formal del Gobierno para la Campaña. En Botswana, la Campaña deberá estar bajo la supervisión de un subcomité interministerial del CCER (el Comité de Limpieza), y en el país de Uds. será necesario tener un grupo supervisor semejante.



4.3. EL COORDINADOR DE LA CAMPAÑA

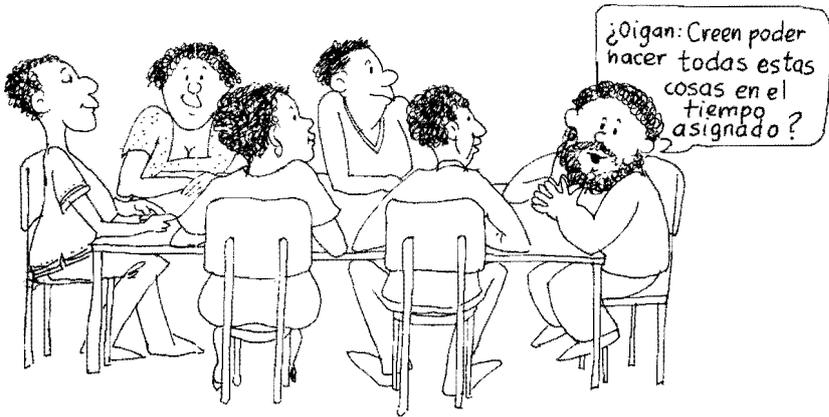
El CCER nombra al Coordinador responsable de la campaña para los GAR. Deberá tratarse de una persona experimentada en la educación no formal; un administrador con amplia experiencia, capaz de soportar un ritmo intenso de trabajo y de trabajar bajo presión. Deberá delegar responsabilidades: la carga de trabajo es excesiva para que se la pueda realizar de otra manera.

Es necesario asegurarse que el Coordinador de la Campaña asuma sus funciones a su debido tiempo.

En la campaña sobre tierras pastizales tribales realizada en Botswana, no se tuvo un coordinador sino mucho tiempo después de haberla iniciado. Y cuando se nombró al coordinador, éste demoró en asumir sus funciones, demora que ocasionó trabajo extraordinario a otras personas, lo que impidió el cumplimiento de las fechas límites y provocó mucha fricción y gran cantidad de trabajo acumulado para el mismo coordinador cuando finalmente hizo su aparición.

La primera tarea del Coordinador es preparar un plan detallado para la Campaña, refinando el plan preliminar que fuera producido por sus promotores.

Una vez hecho esto, el Coordinador deberá discutir el plan con cada una de las agencias involucradas en la Campaña con el fin de obtener su apoyo en principio con respecto a tareas convenidas para efectuarse hasta ciertas fechas límite. Así se da a cada agencia la oportunidad de revisar la ayuda que se ha sugerido para la Campaña y de hacer comentarios sobre otros aspectos del plan. Fundamentado en las sugerencias de las agencias, el plan será todavía enmendado, y finalmente presentado a la primera reunión del Comité de Limpieza.



4.4. EL COMITE DE LIMPIEZA



Este comité estará formado por el Coordinador de la Campaña, como presidente, y tendrá miembros de todas las agencias que

tienen participación significativa en la Campaña de Limpieza. Sus miembros deberán pertenecer al personal de alto nivel de sus propios departamentos, y deberán estar en capacidad de comprometer y obligar a aquellos departamentos en las acciones que el comité convenga.

Básicamente, el Comité de Limpieza tiene tres funciones:

- a) Dar al Coordinador de la Campaña la asistencia que éste solicite.
- b) Pasar revista y dar asistencia durante el curso de la Campaña.
- c) Mantener perfectamente informados a sus propios departamentos y agencias.

El Comité de Limpieza probablemente se reunirá cada tres o cuatro meses.

En su primera reunión, el Comité de Limpieza da la aprobación final al plan de la Campaña. Además, los miembros deberán ponerse de acuerdo sobre:

- a) Un calendario de reuniones del comité, y un sistema para mantener informadas a sus propias agencias sobre la marcha y exigencias de la Campaña.
- b) La nómina de miembros de los grupos de trabajo.

4.5. GRUPOS DE TRABAJO DE LA CAMPAÑA

El próximo paso es establecer grupos de trabajo para que asuman las siguientes tareas especializadas: trabajo de campo y adiestramiento, producción de materiales de enseñanza, evaluación y consulta, acción e interpretación de datos. En su primera reunión, cada grupo deberá:

- a) Asegurarse que todos los miembros estén familiarizados con

- el plan general de la Campaña.
- b) Revisar en detalle sus propias tareas dentro de la Campaña.
 - c) Convenir sobre un calendario de reuniones y un método de trabajo.

A continuación damos un resumen del trabajo de cada uno de estos grupos:

4.5.1. Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento

Las tareas de este grupo se describen con más detalle más adelante. Esencialmente, este grupo (cuyos miembros deben ser personas versadas, con experiencia en trabajo en el campo) deberá planificar y manejar:

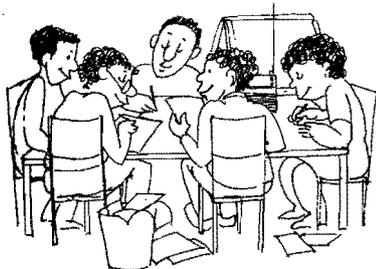


- a) La publicidad en el campo.
- b) El trabajo de los Grupos de Distrito y Poblados, incluyendo un sistema para reclutamiento de dirigentes de los GAR.
- c) Adiestramiento a los dirigentes de los GAR.

4.5.2. Grupo de Materiales para Enseñanza

El Grupo de Materiales para Enseñanza tiene que preparar to-

dos los materiales de “enseñanza” de la Campaña:



- a) Programas radiales.
- b) Guías de estudios.
- c) Ilustraciones para rotafolios.

Los miembros de este Grupo deben tener experiencia, aunque no hay ningún misterio respecto a la producción de materiales y ese trabajo puede realizarse en cualquier país en vías de desarrollo.

4.5.3 Grupo de Evaluación/Consulta

Este grupo tiene que:



- a) Medir la efectividad de la transmisión del mensaje de la Campaña.
- b) Organizar la respuesta al mensaje de la campaña que ésta trae a sus organizadores.

Las tareas son difíciles, y necesitan de especialistas experimentados.

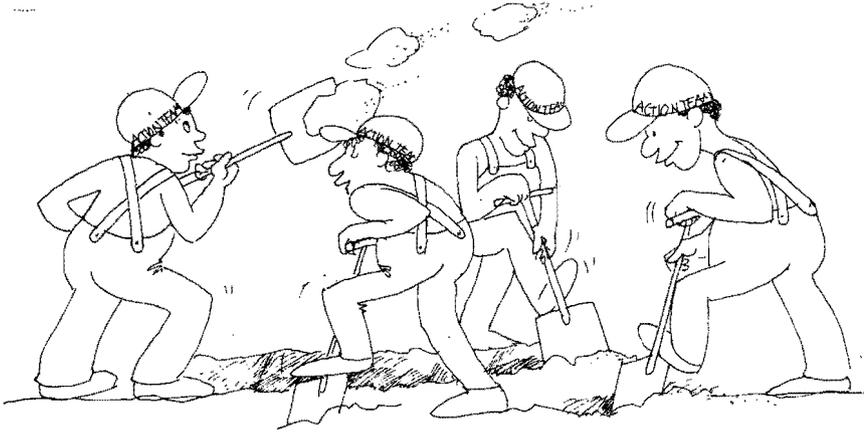
4.5.4. Grupo de Acción

Este es el grupo que, en el caso de la Campaña de Limpieza sobre Higiene Ambiental, tiene que organizar los aspectos relacionados con la acción de la campaña. Su trabajo incluye:

- a) Diseñar tipos pilotos de letrinas y de sistemas de eliminación de basuras.
- b) Decidir acerca de los tipos más adecuados para las diferentes regiones del país.
- c) Producir los materiales para las letrinas y sistemas de eliminación de basuras más adecuados para las regiones que se han investigado.

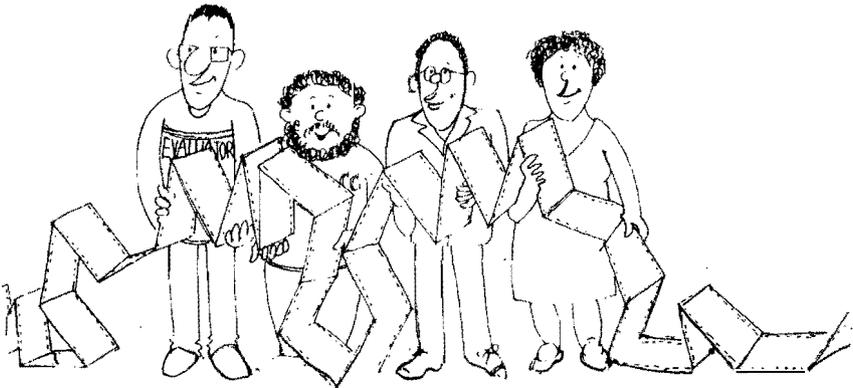
Este grupo deberá ser una combinación de expertos en saneamiento y administradores y deberán trabajar en estrecha colaboración con el Coordinador de la Campaña para asegurar que:

- a) El mensaje de la campaña y el grupo de acción estén perfectamente de acuerdo.
- b) Se haga llegar los materiales a las regiones pertinentes en forma segura y a su debido tiempo.



4.5.5. Grupo de Interpretación de Datos

Este grupo deberá estar compuesto por el Coordinador de la Campaña, personal de evaluación y funcionarios del Ministerio de Salud. Su tarea es la de interpretar los datos obtenidos en la Campaña de Limpieza para poder ayudar a preparar un informe adecuado respecto a ella.



4.6. GRUPOS DE DISTRITOS Y CIUDADES

El último paso en el establecimiento de la organización de la Campaña es instituir los Grupos de Distritos y Ciudades. La tarea de llevar a cabo la Campaña en los distritos y ciudades tiene que asignarse a agencias que estén operando en esas áreas. La primera tarea será celebrar una reunión y convenir en:

- a) Las tareas, y las personas responsables para llevar a cabo cada una de ellas.
- b) Un calendario de reuniones y un método de trabajo.
- c) Un sistema de comunicación con el Coordinador de la Campaña.

Más adelante en este manual se dan descripciones detalladas del trabajo de todos los grupos mencionados.



4.7. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

Hemos descrito los pasos que deben darse desde la primera

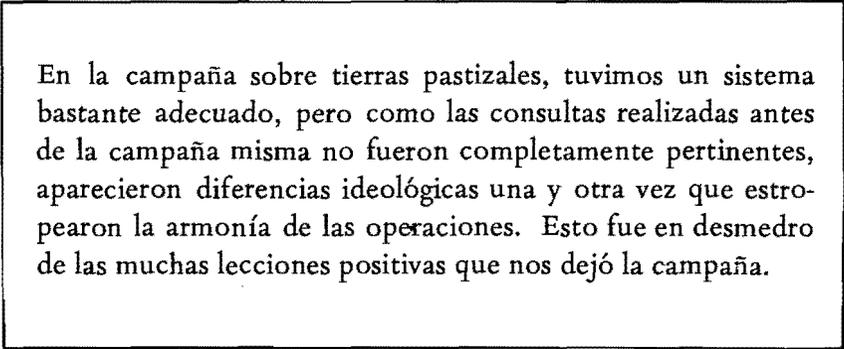
concepción de la Campaña hasta el establecimiento de la organización necesaria para su conducción. En esta última parte del capítulo quisiéramos recordar algunos principios de organización que tiene decisiva importancia.

4.7.1. Allanar las diferencias desde el comienzo

Diferencias de opinión acerca de consideraciones tan importantes como:

- a) Si es que debe realizarse una campaña a escala nacional.
- b) Prioridades; y,
- c) Los métodos de la enseñanza deben aclararse en las etapas preliminares.

Desde este momento en adelante, cuando la campaña ya es operativa, todas las partes del plan deberán ponerse a prueba frente a un criterio único: "¿Funciona?". Y los grupos de la campaña tienen que trabajar solidariamente.



En la campaña sobre tierras pastizales, tuvimos un sistema bastante adecuado, pero como las consultas realizadas antes de la campaña misma no fueron completamente pertinentes, aparecieron diferencias ideológicas una y otra vez que estropearon la armonía de las operaciones. Esto fue en desmedro de las muchas lecciones positivas que nos dejó la campaña.

4.7.2. Utilizar procedimientos como base para que funcione la campaña.

Las campañas para los GAR siempre son emocionantes, pero no funcionan a menos que se las prepare meticulosamente. Podría parecer que los procedimientos no son una parte interesante en estas operaciones, pero son de importancia básica para el éxito de cualquier campaña para los GAR. Es así, pues, que hay que asegurarse de establecer procedimientos muy claros para cada una de las tareas. Posteriormente, habrá que verificar estos procedimientos. Al haber puesto suficientemente a prueba nuestros procedimientos en Botswana, encontramos que la simulación por medio de escenificaciones resulta de mucha ayuda para llevar a cabo esas pruebas, y por ello sugerimos a Uds. que lo hagan también.



4.7.3 La dirección de una campaña para los GAR debe ser auto-suficientes

No puede planificarse ni manejarse adecuadamente una campaña para los GAR si la hacen personas que tienen que realizar o-

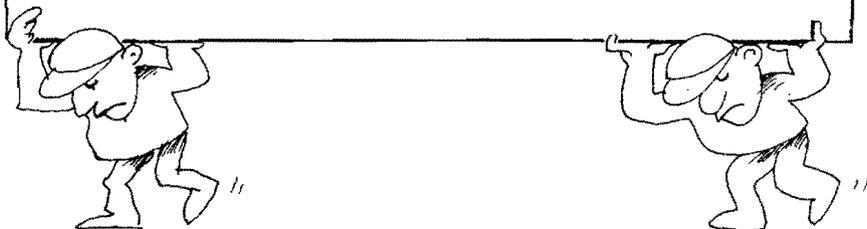
tras labores normales. Debe asignarse a una persona o unidad exclusivamente para la dirección de la campaña, lo que bien podría ser que llegue a significar un cargo a tiempo completo, o que algún departamento tenga que dejar su trabajo normal para poder conducir la campaña.

4.7.4. Asegurarse del personal adecuado

Hay que recordar nuevamente que se trata de una gran organización cuyo propósito es manejar un asunto de importancia nacional. De modo que habrá que asegurarse que la organización cuente con el personal adecuado.

La Campaña sobre el Plan General de Desarrollo realizada en 1973 se organizó con apenas ocho profesionales en su personal. Pero no hubiera sido necesaria la enorme cantidad de arduo trabajo que fue menester realizar para mantener el control de la campaña si la organización hubiese estado mejor ordenada desde su comienzo.

En la Campaña sobre el Programa de Tierras Pastizales Tribales todas las agencias gubernamentales pertinentes se involucraron, pero aún así el número del personal en la organización central fue inadecuado. Unas cuantas personas tenían exceso de trabajo, y en cambio se incluyó a un cierto personal innecesario.



4.7.5. Hacer uso de recursos de otras agencias

La organización de la campaña deberá evitar el error de tratar de manejarla sin ayuda. Es conveniente usar a las demás agencias disponibles.



La Campaña sobre el Programa de Tierras Pastizales Tribales fue una campaña en la que participaron una gran variedad de agencias. Una sola agencia no hubiera podido manejar una tarea de semejante envergadura, y fue necesario pedir ayuda a muchas otras agencias.

Si cada agencia conoce cuál será su tarea, y si lo sabe a su debido tiempo, podrá desempeñar su papel en la campaña con menos interrupción a sus trabajos normales.

4.7.6. Asegurar una clara comprensión

Asegúrese que cada agencia comprenda su tarea dentro de la campaña.



Una campaña requiere de gran cantidad de trabajo. Cuando se pide ayuda a alguna agencia, ésta deberá tener una clara idea del alcance de su compromiso. Cuando no se lo aclara desde el comienzo, podría luego haber mucho resentimiento por el exceso de demandas que exige la campaña.

4.7.7. No hay que sobre-centralizar la organización

Habrá que organizar el trabajo en forma tal que se lo realice desde el mejor lugar, por lo que habrá que descentralizarlo tanto cuanto sea necesario para ayudar al trabajo de la organización. El reclutamiento de los GAR, el adiestramiento y demás trabajos de campo, podrán realizarse mejor si los manejan organizaciones que operan en los distritos, regiones o provincias. Hay, pues, que comprometerlas desde las más tempranas etapas de planificación de la campaña.

4.7.8. Mantener informado al personal de la campaña

Las personas que trabajan en la campaña deben tener una idea muy clara respecto a sus propias tareas, pero también tienen que conocer cómo éstas están relacionadas con la campaña total.

En la Campaña sobre Tierras Pastizales Tribales nos aseguramos, por medio de seminarios y conferencias a nivel central y de distrito, que todos estábamos percatados en qué consistía nuestro propio papel y cómo éste se encuadraba dentro

del esfuerzo general de la campaña. Se preparó un boletín de consulta para mantener a la gente informada sobre todos los aspectos de la campaña. El boletín proporcionaba información sobre cambios de planes, que todos debían saber, y pedía a los distritos que envíen información sobre la marcha de sus trabajos.

4.7.9. Asegurarse que haya suficiente dinero

Las Campañas para los GAR son comparativamente baratas en términos de costo per cápita. Pero aún así, utilizan sumas de dinero comparativamente altas. Hay que financiar adecuadamente a la campaña a fin de que hayan suficientes fondos para cada etapa y para todos y cada uno de los rubros que constan en la lista de costos. En cualquier lugar donde Uds. estén, encontrarán excelentes economistas y contadores que pueden ayudarles a realizar este aspecto del trabajo si es que Uds. mismos no son muy diestros en él.

4.7.10. Asegurarse que haya un sistema de contabilidad

Las exigencias de las campañas en cuanto a funcionarios de contabilidad, administradores y auditores, son diferentes de aquellas que tratan de asuntos oficiales normales. Habrá que pedir ayuda a auditores para preparar los procedimientos idóneos para la campaña.

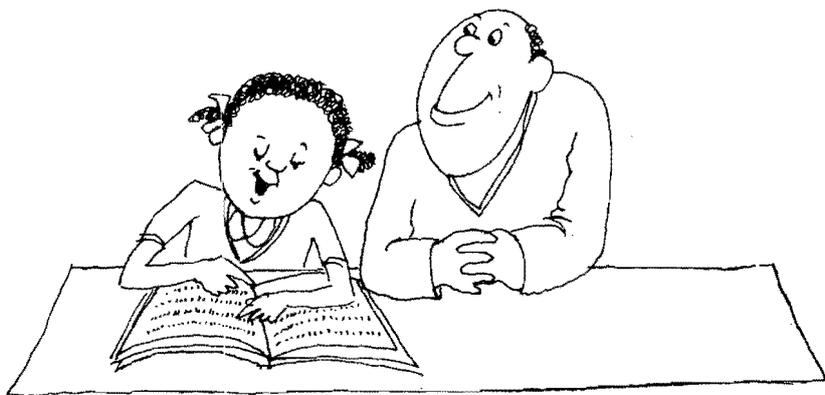
En la Campaña sobre Tierras Pastizales Tribales, consultamos a auditores desde el comienzo. Su actitud fue positiva e hicieron muchas sugerencias útiles y prácticas respecto a los procedimientos contables. Nos ayudaron cada vez que lo pedimos.



CAPITULO QUINTO

5.- El medio y el mensaje — los materiales de enseñanza.

Los materiales de estudio para la Campaña serán parte importante y visible de ésta para todos los miembros de los GAR. Aun aquellas personas que no saben leer y escribir podrán pedir que se los lea. Y, naturalmente, se los puede leer más de una vez.



En este capítulo deseamos hablar sobre los materiales de enseñanza, y cómo pueden prepararse.

5.1. LOS MATERIALES ESTAN DISEÑADOS COMO UN PAQUETE

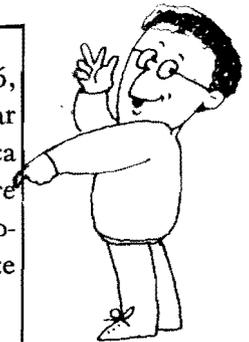
Las campañas para los GAR utilizan un paquete de materiales de estudio. Cada parte del paquete encaja y concuerda con las demás. Para la Campaña de Limpieza, el paquete contendrá lo siguiente:



- a) Una guía de estudios en diez unidades.
- b) Diez programas radiales.
- c) Unas 40 ilustraciones para rotafolios.
- d) Diez formularios de informes.
- e) Quince sobres oficiales dirigidos a los organizadores de la campaña.

En algunas campañas, el paquete puede incluir material adicional de lectura; por ejemplo, una versión popular de propuestas que haga el Gobierno sobre sus planes de acción.

En la Campaña sobre Tierras Pastizales Tribales de 1976, se entregó a cada GAR dos copias de la versión popular del Documento Blanco emitido por el Gobierno acerca del tema en cuestión. Esto dio mayores detalles sobre los planes de acción gubernamentales que los que proporcionaba la guía de estudios, y también explicó parte de los antecedentes para las propuestas.



Existen varias y muy buenas razones para que estemos sugiriendo el uso de más de un medio de comunicación en una campaña para los GAR. Ellas son:

Creemos que se puede contrarrestar la naturaleza impersonal de los materiales utilizándolos dentro de un paquete para que los GAR escuchen, lean y discutan conjuntamente los asuntos allí presentados.

Los materiales no deben hacerse demasiado personales; pero eso en sí mismo no tiene importancia. La tarea fundamental de los materiales es la de dar información y de promover la discusión. La parte más importante de una campaña para los GAR es que:

- a) Los Gar deben discutir el tema presentado en las unidades de estudio de la campaña; y
- b) Deben enviar sus opiniones a los organizadores.



Si se usa más de un medio de comunicación en el paquete, se puede disponer que cada medio actúe como refuerzo de los otros; esta variedad lo hace más interesante.



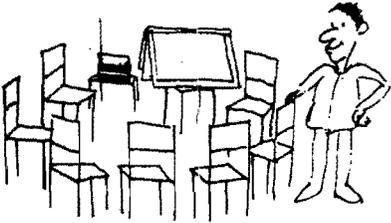
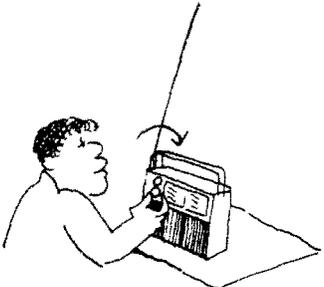
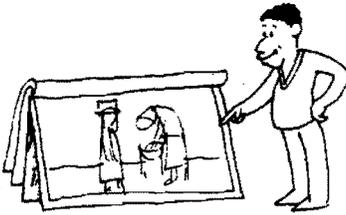
Creemos que estos son las funciones de cada parte del paquete.

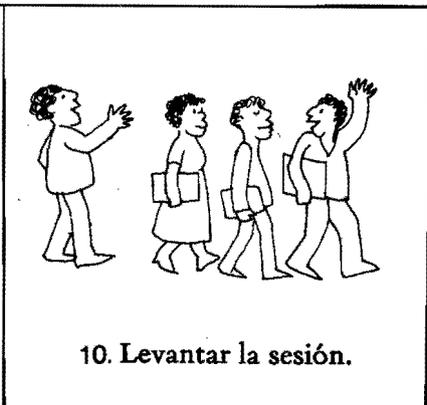
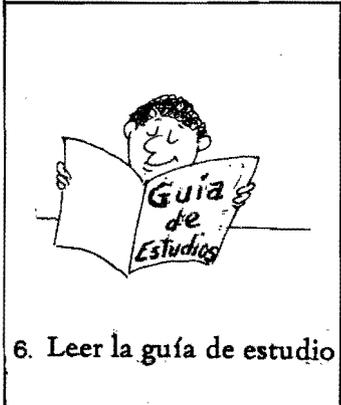
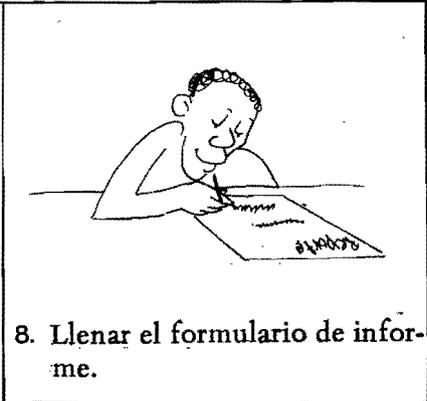
PARTE	FUNCIONES
Radio	<ul style="list-style-type: none"> a) Actuar como reloj despertador para reunir a los miembros de los GAR en el momento de la transmisión. b) Hacer que la introducción al tema sea vívida, interesante y familiar; normalmente a través de una mezcla de narración y de escenificación. c) Resumir, a través de la narración, el mensaje de cada programa individual. d) Contestar las preguntas enviadas por los GAR. e) Hacer publicidad a la Campaña y alentar a la gente para que participe.
Unidad de la guía de estudios.	<ul style="list-style-type: none"> a) Repetir en prosa el mensaje del programa. b) Proporcionar un pequeño volumen de material escrito (400-500 palabras por unidad) que debe leerse en voz alta, normalmente por el dirigente. c) Dar algo que cada miembro pueda luego llevar consigo y leer (o hacer que se le lea) entre reunión y reunión y después de la campaña (un libro de referencia y el símbolo de pertenecer a un programa masivo de estudio).
Rotafolios	<ul style="list-style-type: none"> a) Reforzar los aspectos del mensaje contenidos en el programa radial y la unidad de la guía de estudios. b) Ilustrar el tema de la reunión por medio de 3 o 4 grandes fotos, mapas o dibujos por cada unidad. c) Ayudar a proporcionar un punto focal para la discusión. d) Mostrar aspectos del tema de la campaña que las gentes pueden haber oído pero jamás visto en realidad.
Formularios de informe	<ul style="list-style-type: none"> a) Proporcionar preguntas para que los GAR las discutan. b) Ser el instrumento de consulta por medio del cual los GAR se comunican con el Gobierno. c) Proporcionar información acerca de la asistencia, recepción, selección de la transmisión, duración de la reunión, etc., que son los indicadores sobre el éxito o fracaso de la campaña. d) Dar la oportunidad a los GAR para que hagan preguntas al Gobierno.
Sobres (con la dirección previamente escrita y porte pagado.)	<ul style="list-style-type: none"> a) Enviar los formularios de informes a los organizadores de la campaña. b) Enviar cartas y el registro de los miembros a los organizadores de la campaña.

5.2. EL PROCESO DE LOS GAR

Estos materiales deberán estar diseñados en forma tal que puedan amoldarse al proceso de los GAR. Cada parte del paquete de materiales deberá ayudar y complementar a las otras partes.

Ya lo dijimos antes, pero quizás valga la pena repetirlo, que los materiales se usan de conformidad con los siguientes pasos claramente indicados:

 <p>1. Preparar el lugar de la reunión y materiales de estudio.</p>	 <p>3 Encender el radio.</p>
 <p>2 Dar la bienvenida a los miembros.</p>	 <p>4. Referirse a las imágenesres del rotafolios.</p>



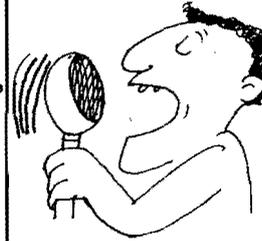
5.3. LOS MATERIALES DEBEN ESTAR RELACIONADOS LOS UNOS CON LOS OTROS

Todas las partes del paquete deben encajar entre sí. Esto significa que para cada unidad:

- a) El radio, el rotafolios y la guía de estudios comparten un mensaje común.
- b) En una parte del paquete habrá referencias relacionadas con las otras partes.

Por ejemplo, la narración del radio podría incluir frases tales como:

- “Vean la ilustración 9A, que les muestra...”
- “En la guía de estudios Uds. leerán que...”
- “Una pregunta que les pedimos discutir
- es....”



Esto no quiere decir que cada parte tiene que repetir exactamente lo que han dicho las otras, ni que el contenido se va a dividir entre todas ellas.

Los profesionales no están de acuerdo respecto a cuál es la parte más importante del paquete. Nosotros tampoco estamos muy seguros, ni siquiera después de haber participado en dos grandes campañas.

Cada parte es importante, y es eso lo que debemos recordar.

Cada parte tiene sus propias limitaciones, por ejemplo:

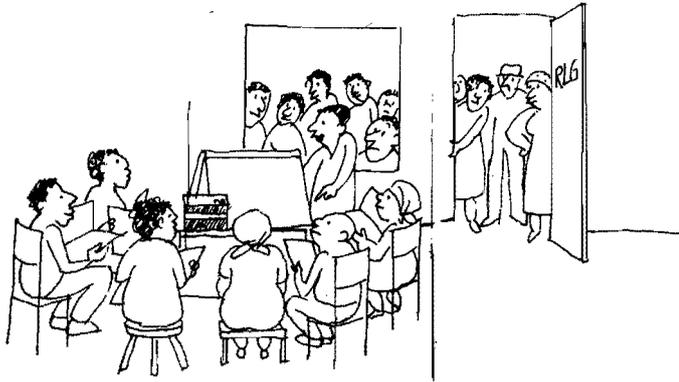
- a) Las ilustraciones del rotafolio no pueden hacer comprender cierta información que en cambio el radio maneja muy bien.

- b) Una vez que el programa y sus repeticiones han concluido, no puede hacerse referencia nuevamente al radio.
- c) La guía de estudios no puede escenificar el mensaje en la misma forma como puede hacerlo el programa radial.
- Cada una de las partes del paquete debe encajar con las demás. Y debemos recordar que estamos tratando de producir un “paquete” y que ninguna parte de los materiales puede hacer llegar, por sí misma, el mensaje de la Campaña en una manera adecuada.



5.4. LOS MATERIALES DEBEN “VALERSE POR SI MISMOS”

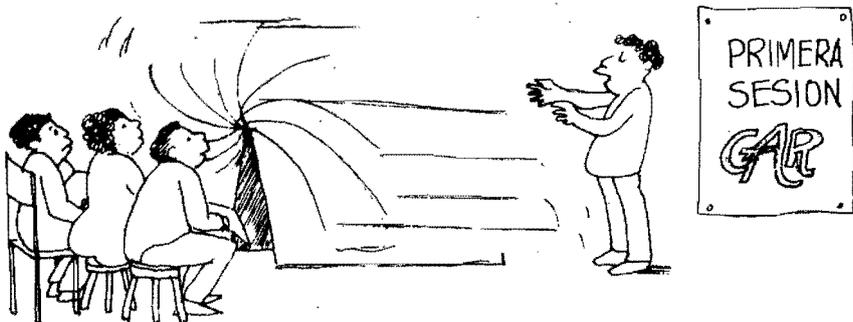
Habiendo dicho que los materiales tienen que diseñarse como parte de un paquete, ahora nos vamos a contradecir, en el sentido de que los programas radiales, las ilustraciones de los rotafolios y las unidades para las guías de estudio tienen que ser comprensibles por sí mismos así como deben serlo cuando se los usa como parte del paquete. Esto se debe a que todos ellos van a utilizarse individualmente, sin apoyo de los otros. Nuestra experiencia nos muestra que:



- a) Los programas radiales van a tener una gran audiencia que no pertenece a los GAR.



- b) La guía de estudios va a ser leída fuera de las reuniones de los GAR, tanto por los miembros como por quienes no son miembros.



- c) Las ilustraciones de los rotafolios van a ser contempladas fuera de las reuniones, y ya se ha observado que los GAR examinan a todas las ilustraciones en la primera reunión.

Por lo tanto, los programas radiales, la guía de estudios y los rotafolios deben ser previamente puestos a prueba para ver si se pueden valer por sí mismos y si funcionan en conjunto. Los formularios para informes aparentemente se usan solamente en las reuniones de estudio de los GAR junto con el resto del paquete, pero tienen que probarse previamente con el resto de los materiales. Sugerimos que esto se logrará mucho mejor en la prueba piloto. Más adelante se da un ejemplo de un formulario de informe tomado de la campaña sobre Política de Tierras Pastizales Tribales.

5.5. ¿QUIEN ESCRIBE LOS MATERIALES?

Hay que preparar materiales, y en esta sección queremos tratar sobre quién puede hacerlo en la mejor forma.

En el diagrama que contiene la organización de la Campaña habíamos dicho que debe haber un Grupo encargado de la producción de materiales, el que será responsable ante el Coordinador de la Campaña.

En la campaña acerca de las Tierras Pastizales, un grupo de cuatro personas produjo todos los materiales de enseñanza.

Sin embargo, existen dos opciones adicionales. Los materiales pueden ser escritos por una sola persona, como fue el caso de la campaña sobre el Plan General de Desarrollo.

También pueden escribirse en un “taller” que reúne a una serie de personas que trabajan intensamente durante períodos cortos para producir los materiales básicos, que luego se corrigen y se compaginan después del taller.

No hay ningún misterio en la redacción de materiales para campañas de los GAR. Creemos que el desempeño exitoso de este trabajo no depende de que haya habilidad y experiencia excepcionales para escribir entre los miembros del Grupo de Materiales de Enseñanza. La redacción del material, al igual que el resto de la organización de la campaña, puede realizarla gente razonablemente educada, gente preparada para meditar bien sobre el trabajo que desempeña, y a quien le importa la tarea que cumple. Si inicialmente los miembros del Grupo son inexpertos ¡por algún lado han de comenzar! Se ayudarán en estas tareas si observan los lineamientos y procedimientos indicados en este manual, incluyendo las pruebas previas y las modificaciones ulteriores de su trabajo.



5.6. EL PROCESO DE REDACTAR EL MATERIAL

Sugerimos utilizar el siguiente proceso para redactar los materiales de enseñanza. Luego de cada uno de los pasos, presentamos un ejemplo de todo lo que podría estar incluido en la redacción del material para la Campaña de Limpieza.

5.6.1. Hay que recordar las metas generales de la Campaña

La meta general de la Campaña de Limpieza es mejorar la higiene ambiental de la nación.

5.6.2. Dividirla en objetivos específicos

Específicamente, esto significa fomentar el uso de:

- agua segura
- letrinas
- eliminación higiénica de la basura
- el manejo higiénico de los alimentos

5.6.3. Asignar estos objetivos entre las unidades

Se podría dividir los objetivos en la siguiente forma:

- Unidad 1 — Introducción y revisión general.
- Unidades 2 - 3 — Agua segura.
- Unidades 4-5 — Letrinas
- Unidades 6-7 — Eliminación de basura
- Unidades 8-9 — Manejo de alimentos
- Unidad 10 — Revisión de la Campaña y guías para futura acción.

5.6.4. Para cada unidad de estudio, hay que decidir sobre los objetivos de aprendizaje y los objetivos respecto al comportamiento

Por ejemplo, para la eliminación higiénica de basura, queremos que nuestra audiencia:

- a) Aprenda que la basura es malsana y peligrosa.

- b) Cambie su comportamiento a fin de que comience a usar y continúe usando un sistema seguro y efectivo para eliminar la basura.



5.6.5. Hay que formular preguntas para discusión, que animarán a los GAR para que hablen sobre:

- a) Lo que han aprendido.
- b) Los problemas que encaran en su zona.
- c) Qué acción van a tomar.

Estas preguntas podrían ser:

- P1 — ¿Por qué es malo dejar regada la basura?
- P2 — ¿Cómo considera Ud. que la basura es un problema en su pueblo?
- P3 — Si es un problema ¿qué puede hacer Ud. para eliminar la basura?
- P4 — ¿Qué podrían hacer Ud., sus vecinos y sus dirigentes para evitar que en el futuro se siga acumulando basura?

5.6.6. Redactar la guía de estudios a fin de que proporcione la información e ideas necesarias para que los GAR discutan estas preguntas

Esta parte de la guía de estudios podría incluir:

- a) Una descripción de lo que es la basura.
- b) Una descripción de los peligros para la salud que implica la basura:
 - Engendra microbios.
 - Atrae moscas que acarrean microbios.
 - Es peligrosa para los niños.
- c) Una descripción de algunos métodos para eliminar basura, tanto desde el punto de vista comunal como individual.
- d) Algunas personas con quienes se habla sobre los peligros de la basura y lo que debe hacerse acerca de ello.
- e) Cómo conseguir ayuda para desarrollar un sistema de eliminación de basura.

Al final de este capítulo se presenta un primer borrador de cómo podría ser una guía de estudios acerca de la basura.

5.6.7. Decidir que tres o cuatro ideas se desea reforzar utilizando el rotafolios

Buscar fotografías adecuadas o encargar a un fotógrafo o ilustrador que las haga.

Por ejemplo, podría decidirse que para esta unidad se necesitará ilustraciones que muestren:

- a) La basura desparramada en un pueblo.
- b) Niños jugando entre basura, y uno de ellos a punto de lastimarse la mano.

- c) Una fosa comunal para la basura y un sistema de recolección.
- d) Una fosa individual de una familia en la que se recoge la basura.

5.6.8. Decidir cuáles serán los puntos principales de la pieza teatral transmitida por radio.

Informar a los actores sobre estos puntos y hablar con ellos acerca de cómo escenificarlos.

La pieza podría tener los siguientes incidentes:

- a) Un niño llorando que se ha lastimado la mano con una lata herrumbrada.
- b) Su madre lo lleva al centro de salud.
- c) La enfermera le venda la mano cortada.
- d) El número de niños que se lastiman en esa forma y los otros peligros para la salud que significa la basura.
- e) La madre y la enfermera opinan sobre lo que debe hacerse respecto al problema, y salen en busca de las autoridades del pueblo como un primer paso encaminado a su solución.

5.6.9. Escribir la narración que acompañará a la pieza teatral

Esta podría:

- a) Pasar revista a los puntos principales de la pieza.
- b) Discutir con un médico sobre los peligros que significa la basura para la salud.
- c) Sugerir las cosas que podrían hacerse para tratar el problema de la basura.
- d) Sugerir que los GAR tomen alguna acción en la limpieza del pueblo.

5.6.10. Escribir el resto del programa radial

- a) La introducción del programa.
- b) La revisión de programas anteriores.
- c) La introducción de la pieza teatral.
- d) La descripción del rotafolios.
- e) El fin del programa, con un breve recordatorio a los dirigentes de los GAR sobre lo que a continuación deberán hacer.

5.6.11. Grabar el programa radial

Si Uds. no saben hacerlo, hay buenas radiodifusoras en todas partes. Pídanles su ayuda.

5.6.12. Diseñar el formulario para el informe

Más adelante presentamos la primera parte del formulario para informe que utilizamos en cada una de las sesiones de la Campaña en la que se hizo consultas acerca de la Política sobre Tierras Pastizales Tribales. Cada uno de estos formularios incluía estas siete preguntas en el comienzo. Si Uds. desean ver los formularios completos de esa campaña, los podrán encontrar en el apéndice.

LEFATSHE LA RONA

1. No. del dirigente del grupo.
2. Nombre del dirigente del grupo.
3. Nombre del poblado y parroquia, o poblado y tierras o ciudad.
4. Nombre del Distrito/Ciudad.
5. ¿Cuántas personas estuvieron presentes en la reunión?
6. ¿Qué hora de transmisión estuvieron escuchando? (Poner un círculo alrededor del día y hora).

Lunes 5 pm **1**

Martes 7 pm **2**

Sábado 8:30 pm **3**

Sábado 5:30 pm **4**

7. ¿Por cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la transmisión? (Poner un círculo alrededor de UNA respuesta)

1/2 hora **1**

1 hora **2**

1-1/2 hora **3**

2 horas **4**

2-1/2 horas **5**

3 horas **6**

Más de 3 horas **7**

5.6.13. Hacer una prueba previa de los materiales

Hay que pedir a miembros del público, semejantes a la audiencia que será nuestra meta, que utilicen cada uno de los artículos contenidos en los materiales de enseñanza, tal como si estuvieran ya dentro de la campaña. Esto es:

- Que lean la guía de estudios.
- Que escuchen el programa radial (en una grabadora)
- Que observen las fotografías del rotafolios

Ver qué problemas se presentan al usar estos materiales. Estos problemas podrían ser:

- El tipo de imprenta es muy pequeño.
- El vocabulario es muy difícil.
- Hay dificultad en identificar a los diferentes personajes por la radio.
- Mala comprensión de las ilustraciones.
- La narración es muy rápida.
- Los párrafos son muy largos.
- Las ideas no son claras.
- Preguntas que implican respuestas de sí/no solamente; no hay posibilidad de discusión.

5.6.14. Hacer que un profesional revise los materiales

Los materiales de la Campaña de Limpieza pasarán luego al Ministerio de Salud para que allí se verifique si están de acuerdo con las políticas del Ministerio sobre eliminación de basura. En el país de Uds., será necesaria una revisión profesional semejante.

5.6.15. Modificar los materiales

Si los resultados de las pruebas previas muestran que es necesario hacer algún cambio, habrá que cambiar los materiales y volverlos a poner a prueba.

5.6.16. Usar estos materiales en la campaña piloto

En la campaña piloto, se usarán los materiales como un paquete con los GAR verdaderos.

Sugerimos prestar especial atención a:

- a) Que las partes encajen bien unas con otras.
- b) Los formularios para informes (que solamente pueden ponerse a prueba previamente en conjunto con el resto del paquete; por sí mismos no pueden ser probados).

5.7. CONCLUSION

Para terminar esta sección, vamos a enumerar algunas orientaciones que creemos que Uds. hallarán de utilidad al preparar y considerar los diferentes materiales.

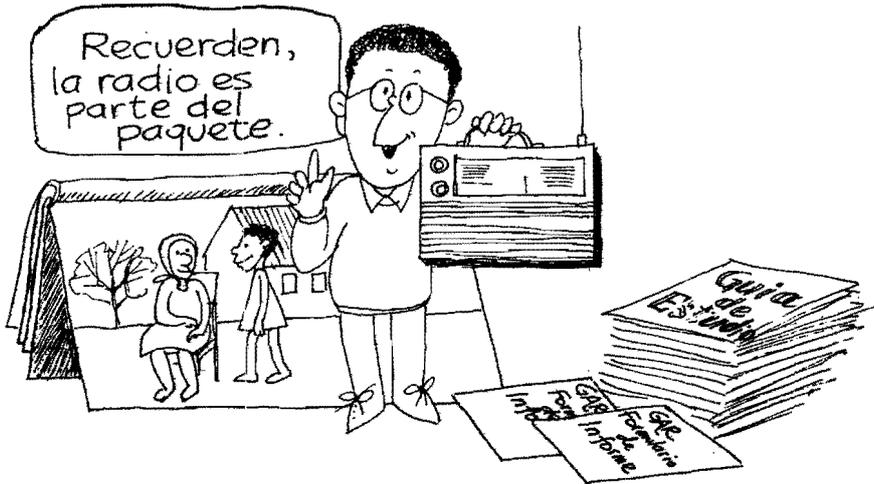
5.7.1. Radio programas

Hablamos de grupos de aprendizaje RADIOFONICO y no de aprendizaje a través de rotafolios o de guías de estudio. La hemos llamado campaña para grupos de aprendizaje radiofónico debido a

tres razones:

- a) El radio es el único medio disponible para llegar a gran número de personas al mismo tiempo. Las campañas de los GAR intentan precisamente eso.
- b) No hay suficientes maestros para ir de un sitio al otro, de modo que el “maestro” está en el estudio de la estación radial y puede enseñar a miles y (en el caso de Tanzania) hasta a millones de personas.
- c) En muchos países jóvenes, la tasa de analfabetismo es todavía muy alta. De modo que resulta difícil para muchos miembros de los GAR poder tomar parte activa en la lectura de la guía de estudios, por ejemplo. Pero cuando es el radio el que envía un mensaje verbal, mensaje que todos los oyentes pueden escuchar, todos los miembros pueden tomar parte en la campaña.

El radio es, por supuesto, una PARTE del paquete y debe estar relacionado con los rotafolios, ya que éstos proporcionan las imágenes para que el grupo las mire a la vez que escuchan al radio.



Este también proporciona el escenario para la lectura de la guía de estudios, haciendo que de ésta emanen muchos temas (en vez de proporcionar las respuestas). Creemos que una revista radial, compuesta de diferentes partes (música, narración, escenificación, entrevistas, etc.) es probablemente la forma más interesante y vivaz de presentar una programación radiofónica.

Ahora damos un ejemplo del formato radial usado en la campaña acerca de la política sobre tierras pastizales tribales:

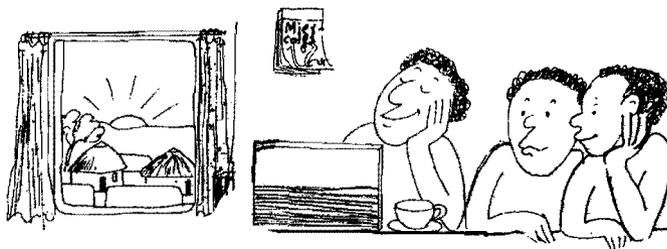
PARTES DEL PROGRAMA:	TIEMPO APROXIMADO:
1. Música de introducción; algo vivaz y distintivo.	30 segundos
2. Presentación: el título y número del programa.	
3. Una sección de preguntas y respuestas; el narrador lee las preguntas tomadas de los formularios de informe, identifica al GAR que las ha formulado, y cualquier otro narrador o funcionario o Ministro contesta a la pregunta.	10 minutos
4. Breve revisión de programas anteriores.	1 minuto
5. Introducción al tópico de este programa.	1 minuto
6. Escenificación.	10 minutos
7. Resumen de la escenificación.	2 minutos

8. Introducción y explicación de las ilustraciones del rotafolios, dejando suficientes pausas a fin de que los GAR las observen cuidadosamente.	3 minutos
9. Cierre, recordando a los dirigentes de los GAR sobre los siguientes pasos que tienen que tomar e invitando a los miembros del público a que se unan a los GAR o a que escriban solicitando la guía de estudios.	1 minuto
10. Música de cierre.	<u>30 segundos</u>
Total:	29 minutos

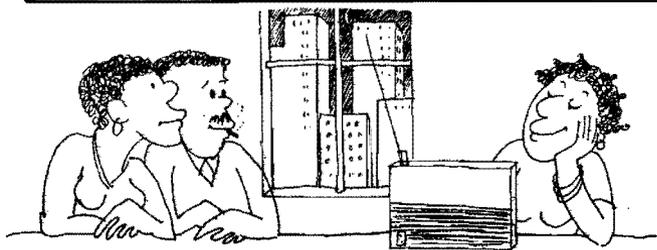


Al producir los programas radiofónicos, el productor debe recordar bajo qué condiciones estarán estudiando los GAR: por ejemplo, la recepción podría ser pobre. Para ayudar a enfrentar este problema, sugerimos lo siguiente:

- a) No se deben incluir muchas voces diferentes en una escenificación o discusión, y hay que asegurarse que sea posible diferenciar claramente las voces.
- b) Mantener un buen ritmo de dicción; hacer que los actores y narradores hablen tan lentamente como sea posible sin que por ello dejen de ser naturales. Si, por razones de personificación, uno de los actores tiene que hablar rápidamente, hacer que repita el mensaje, o que otras personas lo repitan, talvez



En la campaña sobre tierras pastizales, la hora más popular para los grupos rurales fue a media semana por las tardes, después de terminado el día de labores, y conforme la recepción comenzaba a mejorar luego de la puesta del sol. Los GAR que vivían en las ciudades prefirieron escuchar las transmisiones ya entrada la noche, puesto que trabajan hasta tarde.



- preguntándole alguna cosa para aclarar el mensaje.
- c) Si es posible, utilizar a actores radiales con experiencia, que sepan hablar con claridad y no se interrumpan el uno al otro.
 - d) Repetir las transmisiones para permitir que los GAR escojan la hora más conveniente para sus labores diarias y tomando en cuenta las condiciones de recepción.

Otros puntos que hay que tomar en consideración son:

- e) Asignar suficientes fondos para la producción de programas radiales. En nuestra experiencia respecto a producción de paquetes de materiales para los GAR, sabemos que hay la tendencia de dar énfasis a los materiales escritos, a expensas del material hablado. Aparentemente, la guía de estudios impresa es más permanente y dura más que los programas radiales. Sin embargo, tenemos muy poca evidencia de que la gente use la guía de estudios una vez que se terminan las reuniones de la campaña, y aunque cada programa radial dura solamente por el término de la transmisión, se lo puede repetir una y otra vez.
- f) Los programas radiales deben ser previamente puestos a prueba. Esto puede organizarse estableciendo paneles de:
 - Profesionales, para verificar el contenido de la transmisión.
 - Una muestra de la audiencia a la que se pretende llegar, pa-

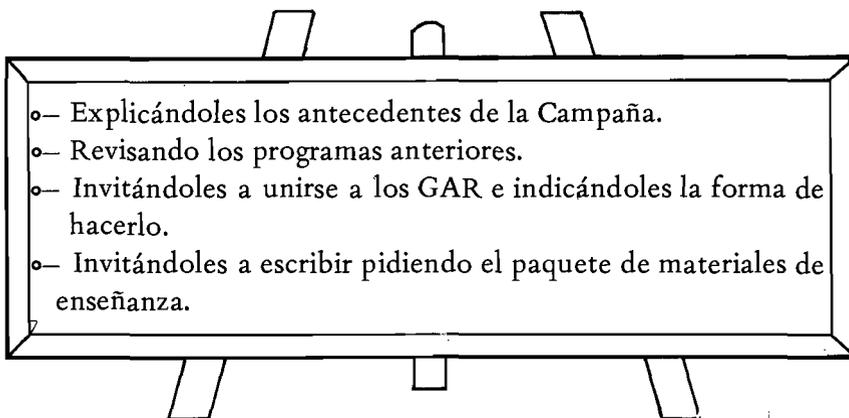
En la campaña sobre tierras pastizales, muchos radioescuchas de los GAR oyeron una o más repeticiones de los programas radiales.

Lo que hagas,
pero asegurate de
poner previamente
a prueba el programa
radial



ra descubrir hallazgos respecto a la comprensión (por ejemplo, un ritmo demasiado rápido, demasiadas voces, vocabulario difícil) así como lo que gusta y no gusta de la transmisión.

- g) Recordar que los programas radiales van a ser escuchados por miles de GAR y generalmente por una audiencia de radioescuchas no organizados. A este último grupo se le puede atender en la siguiente forma:



5.7.2. Guía de Estudios

Como su nombre lo indica, la guía de estudios “guía” a los miembros de los GAR al pasar a través de los diferentes tópicos de la Campaña. No se trata de un libro de texto, ni tampoco es un curso por correspondencia. Contiene:

- a) Una pequeña cantidad de material escrito (alrededor de 400 a 500 palabras por unidad) que proporciona todos los puntos principales de información que cada miembro necesita si ha de estar informado y ser capaz de participar en las discusiones de los GAR.

b) Las preguntas de la discusión.

Al redactar la guía de estudios, debe recordarse que muchas personas en el público tendrán la facultad parcial de leer y escribir o serán totalmente analfabetas.

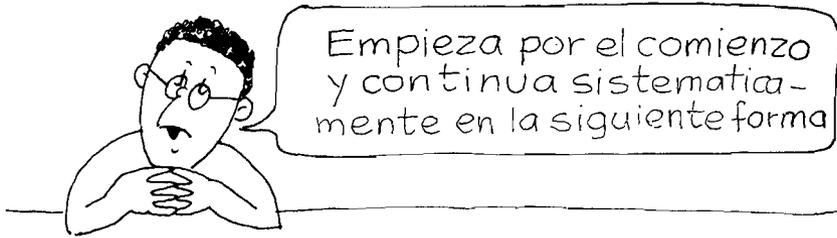
El 40% del público que escuchó la campaña sobre las tierras pastizales indicó que no podía leer la guía de estudios; sin embargo, asistió al mismo número de reuniones como aquellos que sí podían leer y escribir.



Hay que recordar, así mismo, que el público puede no estar muy acostumbrado a participar en aprendizaje organizado y encuentra difícil integrar lo que escucha por el radio o leen en la guía de estudios con aquello que conoce a través de su propia experiencia.

Puede ocurrir, además, que el público tenga creencias o sentimientos muy fuertes respecto al tema de la campaña, que habrán

de sacarse a la luz y debatir o discutir cuando sea necesario.



Al redactar la guía de estudios, sugerimos los siguientes lineamientos:

- Dividirla en unidades, una para cada reunión de los GAR.
- Recordar que mientras más información detallada se incluya, será menor la posibilidad de recordarlo todo.
- Hacer que las frases sean cortas y que generalmente contengan una sola idea.
- Dividir la página en párrafos cortos, de modo que la vista del lector observe una variedad de cosas y no solamente una monótona página del texto.
- Ilustrar lo que se dice, dando ejemplos interesantes y utilizando dibujos y diagramas.
- Evitar la jerga técnica cada vez que sea posible; y cuando deba utilizársela, explicarla muy cuidadosamente.
- Hacer que cada capítulo sea corto, de modo que el dirigente del GAR pueda leerlo en no más de 15 a 20 minutos.
- Usar frases idiomáticas, refranes y expresiones populares cuando sea adecuado para ayudar a que las nuevas ideas contenidas en la guía de estudios se puedan encuadrar con actitudes que son conocidas por todos.
- Usar un tamaño de tipo de imprenta mediano o grande (por ejemplo, de 10 puntos).

Es posible que los GAR se reúnan por las tardes cuando hay mala iluminación. Hacer que la lectura de la guía de estudios sea lo más fácil posible usando un tipo de imprenta grande.



El último punto es, como siempre, hacer una prueba previa del borrador de la guía de estudios. Se puede hacerlo entregándola a personas que son representativas del público al que se tendrá por meta. Hay que pedirles que la lean en voz alta, y tomar nota de las dificultades que tengan, así como poner a prueba su comprensión del texto. Todo esto puede hacerse simple y rápidamente, y producirá resultados útiles, al menos para demostrar que se está haciendo lo que es correcto. La prueba piloto da otra oportunidad para hacer una prueba previa de la guía de estudios.

5.7.3. El Rotafolios

Se usa el rotafolios para ilustrar 3 o 4 puntos en cada reunión de los GAR, que puede ser por medio de fotografías de gran tamaño (A3), dibujos o mapas montados sobre un rotafolios. Hacia el final de la reunión, se hace su presentación a través del radio y el narrador hace una pausa, dejando un poco de tiempo para que el grupo observe la imagen, pero no la comente.

La guía de estudios también debe contener referencias al rotafolios. Sugerimos el siguiente proceso para producir el rotafolios:

- a) Enumerar los mensajes de cada capítulo/unidad.
- b) Decidir qué aspectos de esos mensajes pueden ilustrarse y qué es lo que las fotografías deben mostrar.
- c) Tomar las fotografías de la siguiente forma:
 - Usar fotografías de 6 x 6 en vez de 35 mm, a fin de obtener una ampliación más nítida.
 - Tomar una serie de fotografías sobre el mismo tópico, variando la exposición y el ángulo.
 - Tomar la fotografía desde el nivel del ojo.
 - Tratar de producir fotografías “suaves” de bajo contraste (la impresión tiende a aumentar el contraste y hace que las fotografías se vean más oscuras).
 - Tomar la fotografía contra un fondo simple (más fácil de eliminar que un fondo muy complicado).
 - Eliminar cualquier distracción obvia o motivo de ambigüedad.



Finalmente, como siempre, las fotografías deben ponerse a prueba previamente y modificarse. Las pruebas previas pueden, así mismo, ser algo sencillo. Hemos encontrado que es suficiente preguntar a un cierto número de personas de nuestra futura audiencia que nos expliquen qué está sucediendo en cada fotografía, con lo que rápidamente puede identificarse cualquier mala comprensión o incertidumbre. Si entonces puede descubrirse dónde está el problema, habrá que modificar la fotografía, usar otra fotografía en vez de ella, o volver a tomar otra. Si en un caso semejante, el fotógrafo no se siente molesto ni se pone a la defensiva, creemos que es buena idea traerlo con nosotros a fin de que comprenda, de primera mano, la forma en que se interpretan sus fotografías.

Una fotografía de un trabajador en extensión agrícola que conversaba con un campesino fue interpretada como la de un pariente, ya que tradicionalmente solo los parientes permanecen con el sombrero puesto al hacer visitas. La fotografía se remendó simplemente quitándole el sombrero.





En este capítulo hemos tratado de indicar a Uds. que no hay ningún misterio en la redacción de los materiales de enseñanza. Para demostrarles esto, en las siguientes páginas les damos un ejemplo del **PRIMER BORRADOR** de una unidad del paquete (sin el programa radial) producido en un seminario sobre campañas para los GAR realizado en Gaborone. (No han sido puestos a prueba, y las imágenes de los rotafolios tendrían que ser más grandes) pero ilustran el tipo de borrador que puede ser producido por personas que, en su mayoría, jamás han escrito material de enseñanza anteriormente.



5.7.4. Ejemplo

GUÍA DE ESTUDIOS PARA LA CAMPAÑA DE LIMPIEZA
(PRIMER BORRADOR)

Unidad 6 - Eliminación de Basura

Esta unidad trata sobre eliminación de desperdicios. En ella vamos a tratar sobre:

- Los problemas de una deficiente eliminación de desperdicios.
- Qué puede hacerse para mejorar nuestro medio ambiente con una mejor eliminación de los desperdicios.

ALGUNAS ENFERMEDADES COMUNES

Todos queremos vivir en un ambiente saludable, pero en nuestro país hay varias enfermedades comunes tales como:

- Diarrea
- Disentería
- Bilarcia (esquistosomiasis)
- Enfermedades de los ojos

Muchos de nuestros niños se ven afectados por estas enfermedades y pueden morir debido a ellas. A menudo estas enfermedades son causadas por nuestro ambiente sucio. Desperdicios tales como restos de comida, tarros de cerveza y latas son medio para

cría de moscas y ratas.

Las moscas y ratas son portadoras de enfermedades. Llevan enfermedades desde la basura hasta nuestro alimento y nuestros cuerpos. Este alimento contaminado, que comemos, nos produce enfermedades al estómago, tales como diarrea. Los niños pequeños pueden morir debido a la diarrea. Por lo tanto, la basura que dejamos alrededor de nuestras casas y en las calles de nuestro pueblo favorece a las moscas y ratas y a la propagación de las enfermedades.



LA BASURA ES PELIGROSA

Eliminación de los Desperdicios.

Para proteger nuestra salud, debemos mantener limpio el ambiente que nos rodea. No debemos permitir que la basura permanezca alrededor de nuestras casas, sino que debemos eliminarla para que las moscas y ratas no puedan criarse en ella.

Podemos eliminar a la basura quemádola. Si la quemamos, las moscas y ratas no pueden alimentarse con los restos de la comi-

da. También podemos enterrar a la basura. Una fosa poco profunda, cavada a poca distancia de nuestra casa, puede servir como un buen lugar para botar la basura. Cada vez que depositemos desperdicios en esa fosa, debemos cubrirla con tierra para evitar que las moscas y ratas se críen allí.

En algunos pueblos y ciudades grandes, como Mochudi, Francistown y Gaborone, hay un servicio de recolección de basura. En la mayoría de los pueblos, los municipios no pueden proporcionar un servicio adecuado, y se deja a la basura sin recoger. Aun en estos pueblos y ciudades podemos ayudar a que nuestros hogares sean higiénicos si quemamos y enterramos nuestra basura.

Los hogares limpios significan hogares sanos. Hay que mantener limpia a la casa, y animar a los vecinos a que hagan lo mismo.

ALGUNAS COSAS PARA CONVERSAR

1. ¿Qué tiene de malo dejar regada la basura?
2. ¿En qué forma se considera que la basura es un problema en su pueblo?
3. Si es un problema, ¿qué podemos hacer para eliminar estos desperdicios?
4. ¿Qué puede hacer Ud. y sus vecinos para evitar que en el futuro la basura se continúe acumulando?

ALGUNAS COSAS PARA HACER

Después de este proyecto, puede mejorarse la salud y limpieza de su hogar, eliminando la basura. Esto puede hacerse sí:

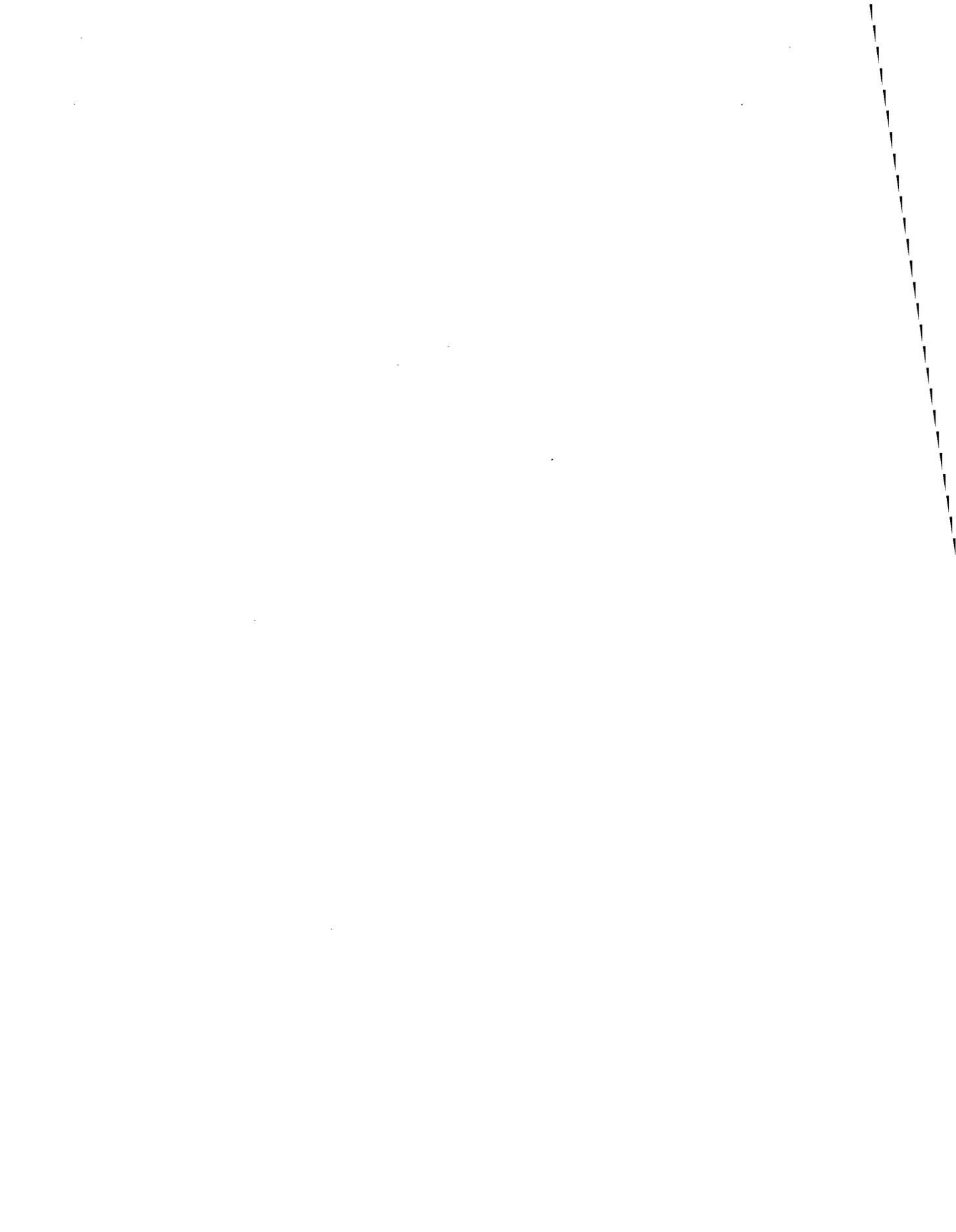
- Se queman las cosas que pueden quemarse.
- Se entierran las cosas que no se pueden quemar, tales como latas, botellas, etc.

Para un primer ensayo, creo que fue un capítulo de la Guía bastante bueno. Miremos a continuación algunas ilustraciones del rotafolio.





Estas ilustraciones fueron preparadas por los participantes del Seminario de Gaborone.



CAPITULO SEXTO

6.- Trabajo de campo.



Esto es el trabajo de campo: a menudo una tarea ingrata pero es el punto vital de una campaña exitosa.

El trabajo de campo de la Campaña deberá ser llevado a cabo por:

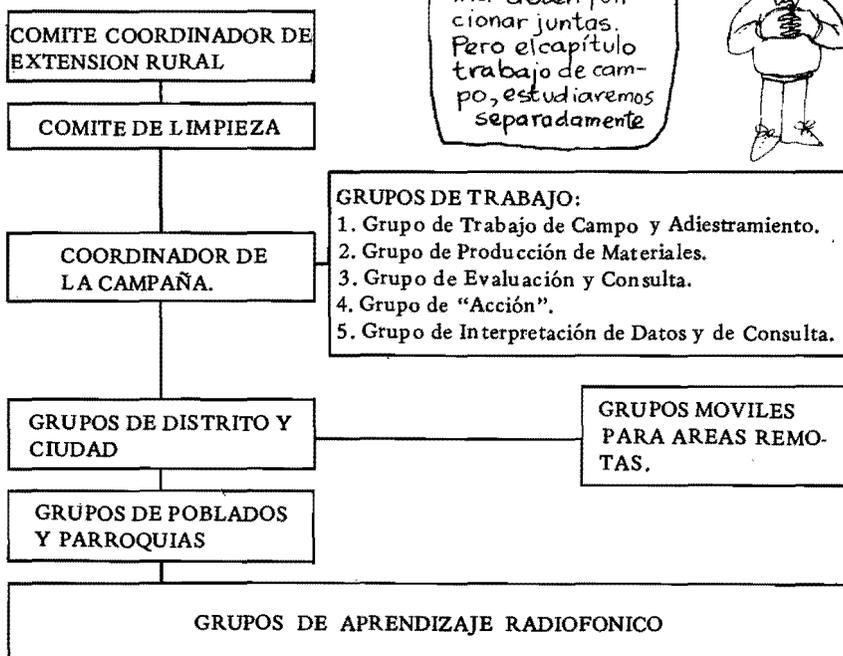
- a) Trabajadores de extensión a nivel de poblado (especialistas en desarrollo de la comunidad, en agricultura y salud).
- b) Otros funcionarios estatales a nivel de poblado que estén involucrados en la Campaña (por ejemplo, maestros de escuela o enfermeras de los dispensarios.)

- c) Dirigentes locales (por ejemplo, concejales y dirigentes tradicionales).
- d) Personas especialmente interesadas y competentes, que no sean las enumeradas en los párrafos a, b y c.

Todos ellos estarán respaldados por sus supervisores de distrito y ciudad, quienes a la vez reciben apoyo y asesoría del cuartel general de la campaña.

Este capítulo describe cómo establecer y organizar el sistema para el trabajo de campo.

6.1. ORGANIGRAMA.



6.2. ORGANIZACION DEL TRABAJO DE CAMPO

El punto de partida es la necesidad de descentralizar. El trabajo de campo de la campaña no puede ser conducido desde el centro.

En la Campaña sobre el Plan Nacional de Desarrollo que se llevó a cabo en Botswana en 1973, quince estudiantes universitarios altamente motivados que trabajaban desde el centro formaron a 1.500 GAR. Estos grupos de trabajadores tuvieron mucho éxito al reclutar a un gran número de GAR, y el arduo trabajo fue un reto emocionante para los universitarios. Pero no dio a los GAR la diaria asesoría y respaldo, en el mismo lugar de la acción, que éstos necesitaban. Los trabajadores gubernamentales en extensión, que hubieran podido dar tal apoyo local, no estuvieron comprometidos en el trabajo de campo de la campaña.



De modo, pues, que las campañas tienen que edificarse alrededor del sistema de extensión que ya existe en el país. No debe usarse un cuadro especializado de trabajadores de campo. He aquí nuestras razones para dar este consejo:

- a) Las campañas se harán solamente de vez en cuando, de modo que no necesitan de un cuadro permanente de trabajadores.
- b) Cuando se las hace, necesitan gran cantidad de personal de campo debido a la escala de la campaña, pero esto puede manejarse coordinando e integrando el trabajo de los cuadros ya existentes de trabajadores de campo durante un período de tiempo bastante corto.

¿Pero cómo incorporar la campaña, dentro del sistema de extensión existente en el país?



La organización es un aspecto muy importante del trabajo en la educación no formal en países en vías de desarrollo. Se ha realizado trabajo bien organizado para educación masiva de adultos en naciones socialistas tales como China, Cuba y Tanzania, donde el partido político oficial proporciona la organización. En Botswana, que en un país multipartidista, se ha llevado a cabo una exitosa organización a través de los servidores públicos y el gobierno local.

Esto nos hace regresar a nuestro anterior punto de partida: Las agencias de extensión deben estar comprometidas desde el co-

mienzo. No se trata, pues, de un apoyo simbólico; tienen que estar suficientemente convencidas acerca de la importancia de la campaña como para poner a su personal a disposición voluntaria para el trabajo de campo de la misma. Es así que la campaña debe tener el consenso activo de las agencias de extensión.



De modo que Uds. deben:

- a) Asegurarse que el mensaje de la campaña conlleve un alto nivel de prioridad nacional, que pueda verse que es directamente pertinente a las agencias de extensión que se desea involucrar; o
- b) Asegurarse que el mensaje de la campaña es de tal importancia que, durante el período que dure ésta, ciertos asuntos estrictamente departamentales podrían, por medio de un convenio, dejarse a un lado en consideración a los mejores intereses de la campaña.

Por ejemplo, la campaña sobre tierras pastizales de 1976 que trataba de temas conexos como ganadería y tierras pastizales, involucró a trabajadores de campo en salud y maestros de escuela. En la Campaña de Limpieza que se propone, que trata de sanidad ambiental, se pedirá a los trabajadores de extensión agrícola que sean parte de la organización de la Campaña.

- c) Desarrollar un plan nacional sobre educación no formal a largo plazo, en que a cada ministerio preocupado del desarrollo rural se le pida sugerir el contenido para una o más campañas que,
- Podrían tratar acerca de sus propios mensajes prioritarios,
 - y
 - Podrían estar respaldadas por los demás ministerios.

El Coordinador de la Campaña debe reunirse con cada agencia de extensión y hablar sobre el papel que tendrán en la campaña sus trabajadores de campo. Hay que ser **específico**. Hay que describir el trabajo del personal a nivel de oficina principal, distrito y poblado, y el tiempo requerido para ello. Esto ayudará a la agencia a:

- a) Tomar una decisión respecto a su participación dentro de la Campaña.
- b) Ver claramente a qué clase de compromiso, en cuanto a horas/hombre y meses del año, se está asignando a su personal.



Más adelante se da un ejemplo de descripción de trabajo y tiempo ocupado para cada categoría de personal: trabajadores a nivel de oficina principal, distrito y poblado. El Coordinador de la campaña deberá usar esas hojas y el diagrama que aparece en la parte final del manual como base para sus tratos con cada agencia de extensión.

Una vez que cada agencia de extensión ha convenido en comprometer a su personal para este trabajo, el Coordinador de la Campaña deberá pedir a los superiores de la agencia que informen de esta decisión al personal a nivel de oficina principal, distrito y poblado. Es sumamente importante que el personal a todo nivel conozca que su agencia:

- a) Está plenamente comprometida con la Campaña.
- b) Aprueba y requiere de la participación en tareas específicamente convenidas durante todo el período de la Campaña, y
- c) Aclara que actividad regular (si la hubiere) debe ponerse temporalmente a un lado.

Estos convenios y compromisos implican que la oficina principal de la agencia:

- a) Ahora enfoca su atención en los especiales requerimientos de la campaña, lo que podría significar que:
- b) Durante el tiempo de la campaña no se logrará realizar cierta parte de trabajo que en otras circunstancias es regular, y
- c) Que, conforme sea necesario, se harán arreglos necesarios y especiales en relación con exigencias poco usuales de transporte, viáticos para los trabajadores en la campaña, etc.



Ahora sírvanse desdoblar el diagrama de flujo para el trabajo de campo y adiestramiento que hallarán en la parte posterior del manual. De ahora, y a todo lo largo de esta sección, nos vamos a referir a este diagrama conforme se intensifican las tareas del trabajo de campo y adiestramiento durante toda la campaña. Con esto

en mente, observemos las tareas del Grupo de Campo y Adiestramiento.



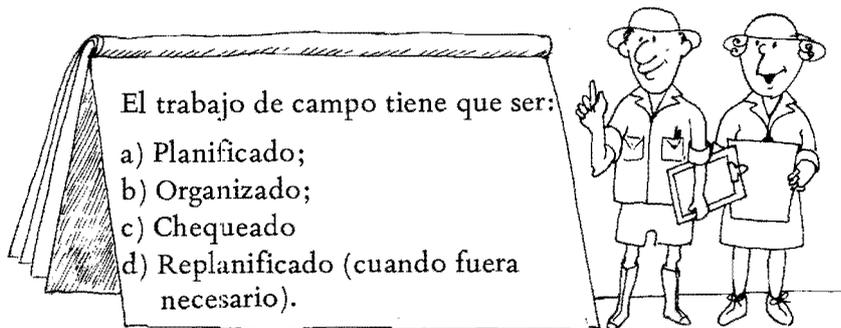
En la franja superior horizontal del diagrama, Uds. habrán de fijarse en los meses de los años comprendidos entre 1990 y 1991: la planificación total y período de ejecución de la campaña. La segunda franja horizontal (de color verde) abarca las tareas que habrá de realizarse respecto al trabajo de campo y adiestramiento. La tercera franja (de color rojo) se relaciona con las tareas totales del Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento que, como ven, comienza en febrero de 1990. La cuarta franja (de color azul), relacionada con las labores de los Grupos de Distritos y Ciudades, muestra el trabajo que comienza con el “taller” del grupo de los distritos en septiembre de 1990 y termina en septiembre de 1991. La quinta franja, de color amarillo, abarca las tareas de los grupos de poblados y parroquias, que comienzan en noviembre de 1990 y se completan en septiembre de 1991, para los propósitos de la Campaña.

El diagrama de flujo es una realista demostración sobre lo que es el Comité de Limpieza propuesto en Botswana. En el país de Uds. quizás hay restricciones administrativas o de otra índole que necesitarán de la preparación de un diagrama algo diferente. Les rogamos sentirse completamente libres para utilizar éste y otros diagramas que aparecen en el manual, en la forma que Uds. deseen.

¡PERO CUIDADO!. El período de trabajo establecido en este diagrama de flujo es el período mínimo razonable. A toda costa hay que evitar tratar de realizar este trabajo en menor tiempo. Por ejemplo, en un país con una población muchísimo más grande, podría ser necesario un período de preparación mucho mayor. ¡HAY QUE SER REALISTAS!.

6.3. GRUPO DE TRABAJO DE CAMPO Y ADIESTRAMIENTO

Para esta sección, nos referimos a la franja roja del diagrama.



Además, los materiales tienen que producirse con el fin de orientar al personal de campo. Si se trata de una campaña a nivel nacional, debe haber un grupo de trabajo responsable por el trabajo de campo y adiestramiento a nivel nacional. El grupo que se haga cargo de esta tarea deberá contar con representantes de las agencias de extensión y de otros organismos pertinentes. En vista de que la organización del trabajo de campo está tan íntimamente relacionada con el adiestramiento (del personal a nivel de distrito y poblado y de los dirigentes de los GAR), ambas funciones deberán ser manejadas por una sola entidad: el Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento.

El grupo estará presidido por el Coordinador de la Campaña, y compuesto por representantes de alto rango de cada agencia principal involucrada en la campaña. Para la Campaña de Limpieza, éstos serán:



Debido a que éste es un grupo de trabajo y no meramente otro comité, los miembros del grupo deberán ser personas con suficiente experiencia que les permita prestar asistencia práctica en las tareas del mismo. El trabajo tomará gran parte de su tiempo disponible, y las agencias a las que pertenecen deberán hacer las adaptaciones adecuadas para poder dar cabida a su compromiso dentro del grupo de trabajo.

6.3.1. Planificación

La primera labor es la de hacer un plan para las tareas de trabajo de campo y adiestramiento de la campaña. Su punto de partida deberá ser el plan preliminar preparado por el Coordinador de la Campaña, aquel tosco documento inicial que necesita refinarse a fin de que realmente sea eficiente y operativo. Ello significa especificar las tareas que deben realizar cada categoría de trabajador (en la organización) y el período durante el cual estas tareas habrán de realizarse.

La exitosa organización de campo exige que a cada miembro

de la misma se le asigne tareas claras y realistas. Cada persona tiene que conocer exactamente lo que se espera que haga, y tiene que ser capaz de hacerlo. Ya que se espera que un gran número de personas (con experiencia, vigor y motivación diversos) lleve a cabo el mismo tipo de tareas, las tareas en sí mismas deben ser sencillas y no debe haber exceso de ellas. Esto se logrará si se decide que puede esperarse que una persona más bien común y corriente y sin cualidades excepcionales pueda lograr como meta de su trabajo, y si todo esto se define como la expectativa normal para sus labores.

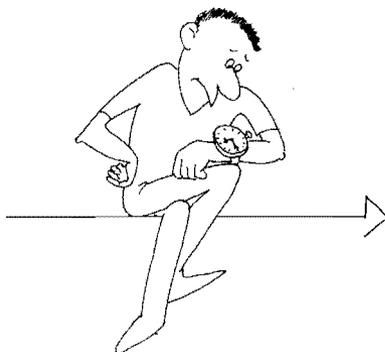
En la Campaña sobre el Plan Nacional de Desarrollo de 1973 se usó un pequeño número de trabajadores de campo muy excepcionales (estudiantes universitarios) y ellos cumplieron en forma excepcional con sus obligaciones.

En la campaña sobre tierras pastizales de 1976 se ocupó a los trabajadores de campo de la nación (800 de ellos) y se esperó que realicen un número de tareas relativamente modesto, lo que cumplieron muy bien. Esto funcionó debido a que las tareas:

- a) Estuvieron claramente especificadas;
- b) Fueron realistas;
- c) Eran relativamente sencillas; y
- d) Eran pocas.



Si se voltea la página, se podrá observar una de estas descripciones de trabajo, que trata sobre las tareas del Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento. Esperamos que Uds. estarán de acuerdo en que las tareas se presentan claras y realistas. También se calcula la cantidad de tiempo de trabajo que se empleará en cada tarea, lo que es una información necesaria para la planificación general de la Campaña y para cada agencia, que necesitará conocer cuánto tiempo de su personal estará utilizado en la campaña.



MIEMBRO DEL GRUPO DE TRABAJO DE CAMPO Y ADIESTRAMIENTO - PERSONAL A NIVEL NACIONAL (DESCRIPCION DE TRABAJO Y TIEMPO DEL MISMO)

TAREA	PERIODO	DIAS DE TRABAJO
1. Presencia en seminario de adiestramiento.	Febrero 1990	10

2. Producción del plan para campaña piloto	Marzo 1990	5
3. Monitoreo de preparaciones y conducción de campaña piloto	Abril-julio 1990	5
4. Producción del plan para Campaña Nacional	Agosto 1990	5
5. Planificación y conducción de taller piloto para grupos de distritos	Septiembre 1990	5
6. Planificación y conducción de taller piloto para grupos de poblados y servicios/apoyo/monitoreo a cursos de adiestramiento para grupos de poblados	Oct.-Dic. 1990	10
7. Monitoreo de trabajo de campo	Enero-Mar- 1991	4
8. Planificación y conducción de cursos piloto para dirigentes de los GAR y servicio/apoyo en cursos de distrito para dirigentes de los GAR	Abril-Mayo 1991	10
9. Monitoreo de trabajo de campo pre-Campaña y Campaña	Mayo-Agst. 1991	3
10. Redacción de informe sobre trabajo de campo de la Campaña	Octubre 1991	3
		<hr/> 60



Metas de Reclutamiento

Un aspecto en la definición de lo que son las tareas claras es el de cuantificar lo que debe hacerse. Los trabajadores de campo tienen que saber cuántos dirigentes de grupo deben reclutar en un período de tiempo dado. Se debe fijar metas para cada trabajador de campo.



En la campaña sobre tierras pastizales de 1976, esto se definió en base de una mezcla de "corazonadas y matemáticas" (CM).

En la primera campaña nacional llevada a cabo en Botswana

(la campaña sobre el Plan Nacional de Desarrollo de 1973) un grupo altamente motivado de quince estudiantes universitarios había reclutado a 1.500 dirigentes de los GAR.

Al planificar la campaña sobre tierras pastizales, se sugirió que la meta obtenida en la anterior campaña sobre el plan nacional podría triplicarse, y que por ende la penetración de la campaña podía ser aún más profunda al emplearse en ella a todos los trabajadores gubernamentales en extensión, fijándose las siguientes cuotas:

270 trabajadores en desarrollo agrícola y de la comunidad, a razón de 10 GAR cada uno:	2.700 GAR
350 directores de escuela primaria, a razón de cuatro GAR cada uno:	1.400 GAR
200 educadores para la salud, a razón de dos GAR cada uno:	<u>400 GAR</u>
	4.500 GAR

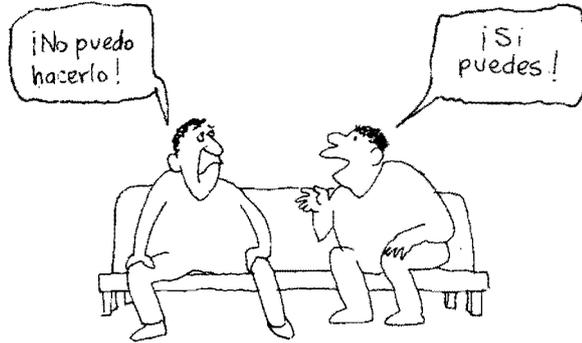
Las metas para cada categoría de trabajador de campo se plantearon de conformidad con lo que parecía posible de manejar. En realidad, a través de este método se reclutaron a 3.500 GAR, lo que no llegó a alcanzar la meta fijada. Aún así, el número fue sumamente alto para un país con la población de Botswana. Además, la experiencia nos permite ser más realista de región a región sobre el número de GAR que podrían funcionar. El sistema de corazonadas y matemáticas (CM) ha sido reemplazado por un conocimiento detallado (que surge de la experiencia práctica) de lo que en verdad es factible. Como resultado de este conocimiento, podríamos seguramente aumentar el número de los GAR de manera considerable. Sin embargo, hemos de recordar que por algún la-

do se debe comenzar con la experiencia de la campaña, y que las corazonadas y las matemáticas son una forma de empezar tan buena como cualquier otra.

Las metas no solamente proporcionan un objetivo claro para los trabajos de extensión, sino que también ayudan a “administrar” o “controlar” a los grandes números de gente involucrada. Al establecer cuotas para cada distrito y poblado, se puede predecir y por consiguiente planificar el número específico de dirigentes de los GAR que habrán de adiestrarse en cada área. Sin este sistema controlado de reclutamiento de dirigentes, se corre el peligro de tener un exceso de candidatos que lleguen en un fin de semana al centro de adiestramiento de los GAR, y poquísimos que lleguen en el siguiente.



Para los propósitos de la Campaña de Limpieza, debemos indicar que la meta de reclutamiento será dos veces mayor que aquella que se utilizó en la campaña para tierras pastizales: 7:000 GAR, que cubren alrededor de un tercio de la población adulta de Botswana.



Todo esto puede lograrse:

- a) Poniéndose en contacto con aquellas personas que trabajaron como dirigentes en las anteriores campañas sobre el Plan Nacional de Desarrollo y sobre tierras pastizales.
- b) Con un intensificado conocimiento de las estrategias y técnicas para reclutamiento.
- c) Con el empleo de nuevas categorías de trabajadores de campo (por ejemplo, concejales, otros funcionarios públicos), y
- d) Aprovechando la capacidad aumentada (obtenida a través de la experiencia) del personal a nivel de distrito y poblado.

La campaña sobre tierras pastizales ha demostrado que con un claro diseño para el adiestramiento y con la información adecuada, los grupos de distritos pueden manejar estos cursos por sí solos. Esto significa que pueden reclutarse y adiestrarse números aún mayores de dirigentes para los GAR.

La educación para adultos en el Tercer Mundo y en otras partes a menudo ha sufrido porque es un campo privado de operaciones de muy pequeños números de educadores profesionales para adultos. Nuestra experiencia en las campañas nos muestra que los servidores públicos, debidamente informados, son excelentes adiestradores y disfrutan de su trabajo; ciudadanos modestos, muchas veces sin mayor educación, pero debidamente entrenados, se convierten en excelentes dirigentes de los GAR y gozan haciendo este trabajo. Todos dicen que la educación para adultos debe ir directamente al pueblo: una forma de hacerlo es utilizando a la gente que no tiene ninguna educación profesional especial, y dándole tareas directas y simples. ¡Y eso sí funciona!



Si 7.000 es la meta nacional ¿cómo vamos a determinar las metas individuales o regionales?. Estas metas individuales deben tomar en consideración el aumento de trabajo en equipo e interdependencia entre los trabajadores de extensión a nivel de poblado.

Esto nos sugiere adoptar **metas para grupos de poblados** en vez de metas para trabajadores individuales de extensión. Cada grupo de poblado podrá asignar las varias responsabilidades a cada uno de sus miembros, teniendo presente la meta fijada.

Los siguientes lineamientos pueden usarse para fijar las metas de grupos de poblados, en base proporcional per cápita:

La población total de Botswana es de alrededor de 700.000 personas. 7.000 grupos significa un grupo por cada 100 habitantes. Al establecer la meta de reclutamiento de dirigentes en una región:

- Hay que consultar la población total estimada; por ejemplo, en la población de Moijabana hay 941 personas.
- Hay que reclutar un dirigente por cada 100 habitantes; por ejemplo, 9 dirigentes en Moijabana.





Aquí queremos mencionar algo muy importante. Uno de los grupos de la Campaña se llama “Grupo de Producción de Materiales”, cuya tarea es la de producir los materiales de “enseñanza” para la Campaña. Ellos, como grupo en sí, no tienen ninguna otra tarea, pero en cambio hay que producir cantidades considerables de otros materiales para otros propósitos. Por ejemplo, el Grupo de Evaluación y Consulta necesita materiales para la evaluación del mensaje y la comunicación de retorno.

El Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento tiene que producir todos los formularios para reclutamiento, materiales para los cursos de adiestramiento, materiales para los rotafolios, y materiales para publicidad (incluyendo breves anuncios, o “cuñas”, por radio) que necesitan los Grupos de Distrito y Ciudad y de Poblados y Parroquias. A continuación damos un ejemplo de una lista completa de estos materiales. Uno de ellos, el formulario para reclutamiento de dirigentes de los GAR, se presenta a continuación.

MATERIALES PARA TRABAJO DE CAMPO:

1. Materiales para Adiestramiento de los Trabajadores de Campo

1.1. Manual --Visión General de la Campaña

–Lista de Tareas

–Notas para Charlas Publicitarias

–Estudio Modelo de Reclutamiento

–Sección de Preguntas y Respuestas (con relación a las preguntas más frecuentes que se hacen durante el trabajo de reclutamiento.)

1.2. Formularios para Planificación de Reclutamiento

2.1. Guión para la Escenificación

2.2. Imágenes de Rotafolios para Charlas Publicitarias

2.3. Afiches

2.4. Hojas Sueltas

3. Breves Anuncios Radiales (“Cuñas”)

4. Formularios de Reclutamiento

4.1. Reclutamiento de Dirigentes

4.2. Reclutamiento de Miembros

5. Formularios de Informes de Visitas

LEFATSHE LA RONA – FORMULARIO PARA RECLUTAMIENTO DE DIRIGENTE DE GAR

(Cuando se reclute un dirigente para GAR, ESCRIBA CON LETRAS DE IMPRENTA su nombre y complete las demás preguntas. AL FIN DE CADA MES, envíe este formulario con los nombres y detalles sobre los dirigentes reclutados durante el mes. Mantenga una copia para su registro. Devuelva a: Private Bag 56, Gaborone. en las dos primeras filas se dan ejemplos de como llenar este formulario) .

1. Nombre		2. Cargo			3. Dirección Postal:							
4. Poblado o parroquia de residencia:				5. Distrito:		6.- Fecha en que se envía a Gaborone:						
7. Nombre de dirigente de grupo	8. Sexo (M/F)	9. Edad.	10. Poblado o parroquia de residencia	11. Fecha de reclutamiento.	12. Educación.	13. Fecha en que salió del colegio.	14. ¿Se basará este grupo en organización existente? De ser así, indique cuál. De no ser así, indique No.	15. ¿Dónde formará el grupo en junio y julio 1976 este dirigente?	16. ¿Hay un asistente para el dirigente/Secretario?	17. ¿Es dueño de ganado el dirigente?	18. ¿Puede el dirigente leer y escribir?	19. ¿Es dueño de un radio que funcione?
G. GARCIA	M	32	NGWARE	2/3	5	1940	NO	NGWARE	SI	SI	SI	NO
C. MLEFE (SATA)	F	30	BCCARE	2/3	2	1964	BCCW	BCCARE	NO	NO	SI	SI

6.3.2. Organización

Una vez que se haya preparado un plan para el trabajo de campo, es menester ponerlo en práctica. Aquí la labor del Grupo de Trabajo de Campo y de Adiestramiento es la de adiestrar a los grupos de distrito para que pongan en práctica el plan, lo que puede llevarse a cabo conforme la siguiente secuencia de cursos:

1. “Taller” nacional para los grupos de distrito a fin de que revisen y discutan el plan general de trabajo de campo;
2. El curso inicial para personal a nivel de poblado, donde los representantes de los grupos de distrito aprenden a adiestrar a su propio personal por medio de cursos similares;
3. El curso inicial de adiestramiento para los dirigentes de grupos, donde los representantes de los distritos aprenden a conducir cursos similares en sus propios distritos.

La utilización del curso inicial de adiestramiento para dirigentes de los GAR para adiestrar también al personal del distrito dió buenos resultados en la campaña de tierras pastizales. El personal del distrito comprendió todos los aspectos necesarios para la conducción de cursos (tanto en el aspecto programático como logístico) y regresó a sus hogares dispuesto a utilizar estos conocimientos en la organización de cursos similares dentro de su propio distrito.





6.3.3. Monitoreo

- a) Con pedidos a los grupos de distrito para que envíen copias de su correspondencia con el Coordinador de la Campaña.
- b) Asegurándose que los grupos de distrito tengan ciertos puntos fijos en su agenda a fin de que regularmente puedan discutir asuntos de interés para el Coordinador de la Campaña.
- c) Organizando visitas inesperadas a las áreas de campo durante los diversos cursos de adiestramiento y períodos de reclutamiento; y
- d) Tomando en cuenta los comentarios que lleguen informalmente a los miembros del grupo de trabajo de campo y adiestramiento.

En las campañas sobre el Plan Nacional de Desarrollo y la de tierras pastizales de 1973 y 1976 respectivamente, descubrimos que el monitoreo es necesario y que éste no significó exigencias es-

peciales para nadie, habiendo resultado realmente útil. Recomendamos, pues, que en la organización de campañas en los países de Uds. se establezca un sistema simple de monitoreo conforme las ideas descritas anteriormente. El reclutamiento en cada distrito se puede controlar por medio de informes de progreso que, en su conjunto, pueden ser indicativos de la situación nacional. El Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento deben facilitar a los Grupos de Distrito, lineamientos y formularios con tal propósito.

6.3.3.1. Grupos de Distrito y Ciudad

Hay que referirse a la franja azul en el diagrama de flujo en lo que respecta a esta sección. La administración de la campaña en cada distrito y ciudad estará a cargo de un grupo de trabajo o "equipo" compuesto de los jefes de cada agencia que esté comprometida en la Campaña, y que trabajan en el distrito (o ciudad).

Para la Campaña de Limpieza, éstos serán:

- El planificador del distrito
- El funcionario agrícola del distrito
- El funcionario de desarrollo de la comunidad del distrito
- El funcionario médico del distrito
- El funcionario de educación del distrito



Cada grupo elegirá a su propio presidente y secretario, quienes organizarán reuniones basándose en un estricto calendario. También serán responsables de comunicarse con el cuartel general de la campaña. Como “grupo de trabajo”, no es únicamente una entidad responsable de la toma de decisiones, sino que cada miembro tendrá que realizar alguna labor a más de su participación en las reuniones.

Estos grupos deben:

- a) Estar involucrados desde el comienzo de la campaña.
- b) Recibir instrucciones precisas sobre sus tareas y la forma de manejarlas.
- c) Recibir recursos para poder cumplir con su trabajo (finanzas, transporte, personal en el campo, materiales, etc.)
- d) Estar respaldados con asesoría y apoyo.

Su principal trabajo se describe en mayor detalle en la próxima página. Se lo puede resumir como:

- a) La organización de un grupo específico de GAR por medio de:
 - (i) Adiestramiento y supervisión a los trabajadores de extensión en su trabajo de reclutamiento.
 - (ii) Organización de reclutamiento móvil en áreas remotas.
- b) La organización de cursos de adiestramiento para dirigentes de los GAR.
- c) La organización de respaldo en el campo durante la Campaña.

PERSONAL PARA DISTRITO O CIUDAD: MIEMBRO DEL GRUPO DE DISTRITO O CIUDAD (DESCRIPCION DEL TRABAJO Y TIEMPO DEL MISMO).

TAREA	PERIODO	DIAS DE TRABAJO.
1. Participar en el taller del grupo de distrito	Sept. 1990	5
2. Participar en reuniones del grupo de distrito (planificación, coordinación, monitoreo).	Oct. 1990 Dic. 1991	15
3. Adiestrar a los trabajadores de extensión (planificar y conducir un curso para todos los trabajadores de campo a nivel de poblado)	Oct. 1990 Dic. 1990	10
4. Monitoreo del progreso del reclutamiento de dirigentes de los GAR en reuniones informativas mensuales con los trabajadores de campo, y envío de informes de progreso al cuartel general de la Campaña	Ene.-Abr. 1991	5
5. Organización de programa de reclutamiento móvil en áreas remotas no cubiertas por los trabajadores de extensión	Ene.-Abr. 1991	7

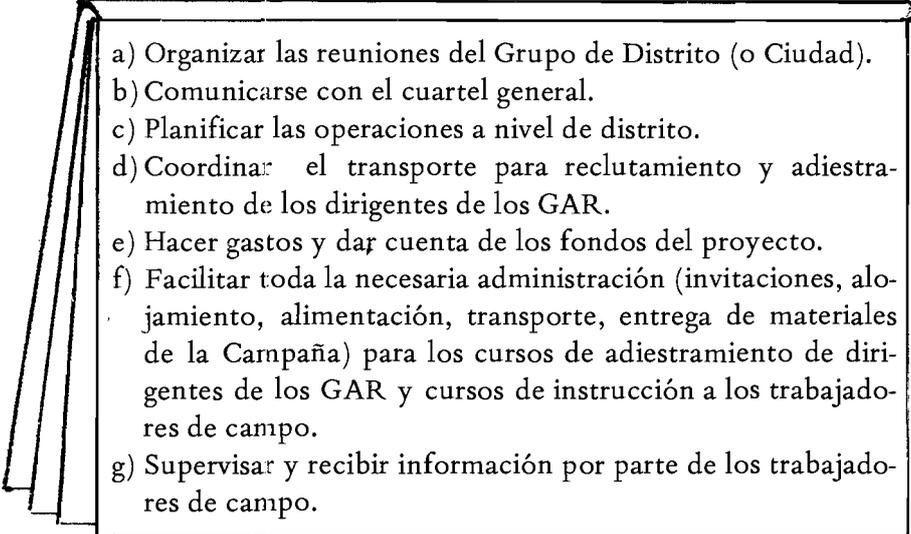
6. Adiestramiento y equipamiento de los dirigentes de los GAR (planificación y conducción de un curso de adiestramiento durante el cual se distribuyen materiales para la Campaña)	Mayo 1991	8		
7. Información a los trabajadores de campo sobre el trabajo de respaldo a los GAR	Jun.-Agst. 1991	3		
8. "Mediación" durante la Campaña (por ejemplo, reemplazo de radios, arreglar disputas, etc.)	Jul.-Agst. 1991	5		
9. Redacción del informe sobre el trabajo de campo de la Campaña	Sept. 1991	<table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td style="border-top: 1px solid black; text-align: right;">60</td></tr> </table>	2	60
2				
60				



En el texto no se ha hecho ningún comentario especial sobre este tema. Según nuestra experiencia, la necesidad de "mediación" es escasa. Sin embargo, debe pensarse en algún tipo de contingencia para manejar aquellas situaciones en que las cosas no marchan bien. Las personas que forman los GAR, así como toda otra persona en todas partes, están perfectamente capacitadas para solucionar la mayoría de los problemas comunes.

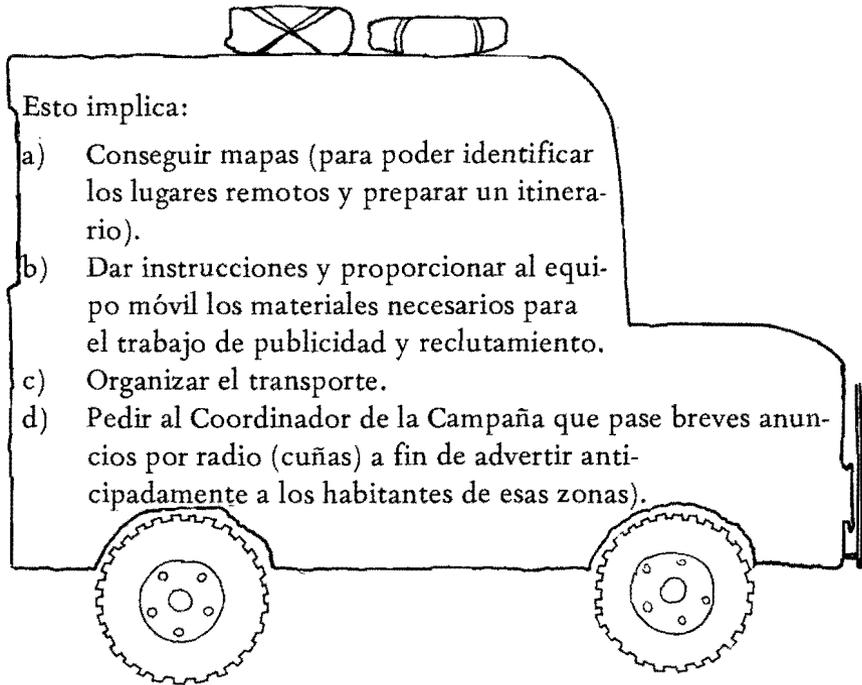
Para poder llevar a cabo las tareas conforme la descripción de los trabajos del Grupo de Distrito, será menester asignar una serie de tareas de "segunda" a varios miembros del Grupo de Distrito (o

Ciudad):

- 
- a) Organizar las reuniones del Grupo de Distrito (o Ciudad).
 - b) Comunicarse con el cuartel general.
 - c) Planificar las operaciones a nivel de distrito.
 - d) Coordinar el transporte para reclutamiento y adiestramiento de los dirigentes de los GAR.
 - e) Hacer gastos y dar cuenta de los fondos del proyecto.
 - f) Facilitar toda la necesaria administración (invitaciones, alojamiento, alimentación, transporte, entrega de materiales de la Campaña) para los cursos de adiestramiento de dirigentes de los GAR y cursos de instrucción a los trabajadores de campo.
 - g) Supervisar y recibir información por parte de los trabajadores de campo.

Se tiene que organizar dos procedimientos para revisar las labores de reclutamiento. Cada grupo de poblado deberá reunirse una vez por mes, informar acerca de su trabajo de reclutamiento, y discutir cualquier problema que hubiera surgido. Posteriormente, los representantes del grupo (trabajadores en extensión agrícola y desarrollo de la comunidad) deberán presentar su información en la reunión mensual a nivel de distrito. Esto da la mejor oportunidad para que el personal de distrito pueda realizar su monitoreo sobre el progreso de las labores de reclutamiento.

Hay que realizar una tarea adicional: Organizar un grupo móvil para reclutar dirigentes de los GAR en áreas remotas en donde no hay trabajadores de extensión.

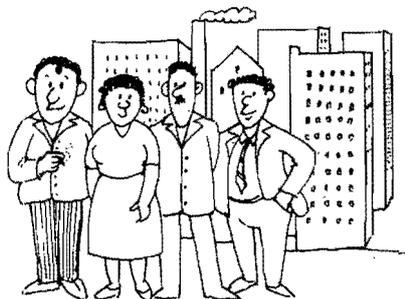


6.3.3.2. Grupos de Poblados y Parroquias

Hay que hacer referencia a la franja amarilla del diagrama al tratar de esta sección. El trabajo frontal de campo será llevado a cabo por grupos de poblados en áreas rurales y grupos de parroquias en áreas urbanas. El grupo de poblado estará compuesto por:



- El trabajador en extensión agrícola
- El trabajador en desarrollo de la comunidad
- El trabajador en extensión de salud
- El director de las escuelas primarias



El grupo de parroquias estará compuesto por:

- Trabajadores urbanos de campo (trabajadores en desarrollo de la comunidad y salud)
- Directores de escuelas primarias
- Concejales municipales



“Una importante restricción al trabajo efectivo sobre educación no formal en el Tercer Mundo es la coordinación a todo nivel de los trabajos realizados por las agencias de educación no formal. La campaña sobre tierras pastizales realizada en 1976 demostró que en tareas específicas, cuando todas las personas involucradas están bien informadas y conocen exactamente lo que tienen que hacer, la coordinación y cooperación sí funcionan.”)

En términos generales, el trabajo de cada miembro del grupo consiste en:

- a) Organizar la publicidad general para la campaña dentro del poblado e informar sobre ella a los dirigentes tradicionales, concejales y otras personas de prestancia.
- b) Reclutar e instruir a los dirigentes de los GAR.
- c) Ayudar a los dirigentes de los GAR en la conformación e información de esos grupos.

Este trabajo se indica en mayor detalle más adelante.

El grupo de poblados debe funcionar COMO UN GRUPO. Estará adiestrado como grupo, y deberá reunirse regularmente para planificar y revisar el trabajo realizado de conformidad con las metas y fechas límites. El grupo de poblados deberá asignar a cada miembro una parte del área geográfica en la que el grupo tiene que cumplir con su meta de reclutamiento. Esta tarea tiene fundamental importancia en la totalidad de la Campaña, ya que es este grupo el que recluta a las personas que van a dirigir a los GAR. Todo el país tiene que estar cubierto en una campaña auténticamente nacional.



MIEMBRO DEL GRUPO DE POBLADO O PARROQUIA (DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO DEL MISMO).

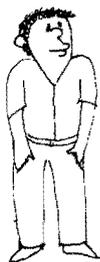
TAREA	PERIODO	DIAS DE TRABAJO	
		Trabajadores de extensión	Directores Escuela
1. Participar en curso de adiestramiento para trabajadores de extensión	Dic. 1990	5	5
2. Participar en reuniones de grupo de poblados (planificación y coordinación)	Ene.Dic. 1991	10	10
3. Organización de publicidad general sobre la Campaña (charlas en reuniones celebradas en el poblado; asociaciones campesinas, organizaciones voluntarias, etc.)	Ene.-Feb. 1991	3	3
4. Reclutamiento en información a dirigentes de los GAR	Ene.-Abr. 1991	10	6
5. Actuar como instructor de los dirigentes de los GAR	Mayo 1991	5	—
6. Ayudar a los dirigentes de los GAR en la formación e instrucción de sus grupos	May.-Jun. 1991	10	6
7. Dar asesoría y respaldo a los GAR durante la Campaña	Jul.-Agst. 1991	10	—
8. Recibir información de los GAR y sus dirigentes al finalizar la Campaña	Sept. 1991	7	—
		<u>60</u>	<u>30</u>

Durante la campaña sobre tierras pastizales se dio a los grupos de poblados claros lineamientos respecto a la división de sus áreas de responsabilidad.



- a) A los maestros, quienes normalmente están fijos en sus escuelas, se les asignó el “área colectora” alrededor de la escuela.

- b) A los trabajadores de extensión en salud se les pidió que recluten dirigentes para los GAR de entre los pacientes externos que acuden a los dispensarios médicos.



- c) A los trabajadores en extensión agrícola, quienes normalmente trabajan en áreas fuera del poblado, se les pidió que se concentren en esos remotos lugares.

- d) A los trabajadores en desarrollo de la comunidad se les asignó labores de reclutamiento en partes del poblado alejadas de la escuela y dispensario médico.



El método de “corazonadas y matemáticas” (CM) para reclutamiento que se utilizó en la campaña sobre tierras pastizales de 1976, resultó efectivo en vista de que nos era imposible predecir cómo iba a funcionar cualquier otro método de reclutamiento antes de ensayarlo, ya que existen muy pocos precedentes en otras partes. La cobertura fue muy amplia, pero aún dentro de las áreas cubiertas por los trabajos de extensión, se pasaron por alto a considerables números de ciudadanos que pudieron haber sido reclutados si se hubiese prestado mayor atención a esas zonas. En áreas que no estaban cubiertas por trabajadores de extensión, algunos ciudadanos se integraron a la Campaña por su propia iniciativa, ya que no se hizo ninguna organización especial para el reclutamiento en esas zonas. Las personas que habían sido pasadas por alto eran habitantes de zonas rurales muy remotas y eran, precisamente, entre todos los ciudadanos aquellos que nunca debieron haber sido omitidos. En futuras campañas, los grupos móviles de reclutamiento serán los que encaren ese problema.

La campaña sobre tierras pastizales también pasó por alto a grandes números de trabajadores migratorios. Este puede ser un gran problema en otros lugares, y habrá que tomar medidas especiales para incluir a los trabajadores migratorios.

6.3.3.3. Trabajo de Reclutamiento

¿Cómo se lleva en realidad a cabo el trabajo de reclutamiento?. Las siguientes instrucciones deberán usarse para orientar a los grupos de poblados y parroquias al conducir su trabajo de reclutamiento:



PLANIFICACION

a) Elaborar la meta de reclutamiento para el grupo de poblados y parroquias. Luego decidir cuántos dirigentes de los GAR deben reclutarse en las diferentes partes de las áreas de reclutamiento, y asignar la meta, en cuanto a número de dirigentes, que debe cumplir cada miembro del grupo.

b) Organizar un calendario de reuniones públicas, para explicar la Campaña y asignar las tareas que los diversos miembros de los grupos deben desempeñar en tales reuniones (publicidad, charlas, contestar preguntas, distribuir folletos).

c) Preparar y hacer referencia a una lista de dirigentes anteriores de los GAR.



Llevar a Cabo el Trabajo de Reclutamiento

— Conducir una serie de reuniones con las siguientes personas y organizaciones:

- a) Dirigentes del poblado (dirigentes tradicionales y otros tales

como concejales, miembros de comités de desarrollo de la población.)

- b) Toda la población en una reunión pública.
- c) Grupos basados en las escuelas (maestros, estudiantes, asociación de padres y maestros).
- d) Grupos religiosos, otras organizaciones (cooperativas, grupos femeninos y de jóvenes).
- e) Otras personas (por ejemplo, dirigentes de los GAR de campañas anteriores).

— En cada reunión, realizar las siguientes tareas:

- a) Dar una “charla sobre la campaña” (usualmente un rotafolios ya preparado que contenga información esencial sobre la campaña para los GAR y cómo los escuchas pueden involucrarse en ella).
- b) Contestar preguntas acerca de la Campaña.
- c) Invitar a las personas que asisten a la reunión a que formen sus GAR y escojan sus dirigentes.
- d) Distribuir folletos informativos que den un resumen de la charla sobre la Campaña, permitiéndoles que los utilicen a fin de persuadir a otras personas, que no hayan estado presentes en la reunión, a que se unan a la Campaña.



- Organizar otras formas de publicidad para explicar la Campaña a personas que no estuvieron en las reuniones organizadas.
 - a) Hablar a individuos y a pequeños grupos informales.
 - b) Colocar afiches y entregar folletos informativos en la escuela, dispensario, lugar de reunión comunal, correo, tiendas, iglesias, etc.
 - c) Hacer que los escolares entreguen folletos informativos a sus padres.
 - d) Hacer arreglos especiales para aquellas personas que viven fuera de las áreas cubiertas por el grupo de población.
- Organizar el reclutamiento de los dirigentes de los GAR. Explicar a cada dirigente:
 - a) Las tareas de dirección.
 - b) Cómo puede escoger su ayudante.
 - c) Cómo puede reclutar más miembros.
 - d) Las fechas, lugar y transporte disponible para asistir al curso de adiestramiento de dirigentes de los GAR.
- Hacer visitas posteriores para alentar y respaldar al dirigente del GAR antes y después del curso de adiestramiento.

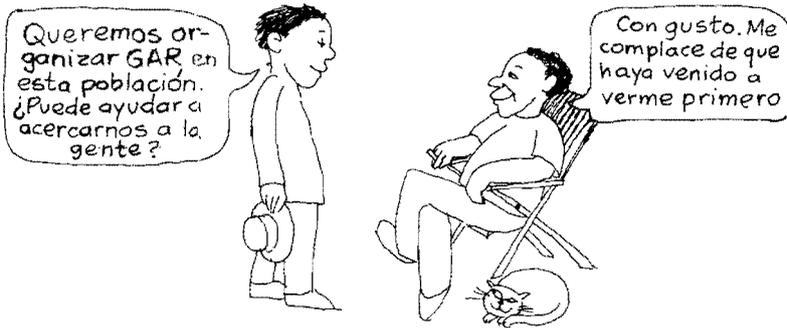


Perdonenme
Voy a
descansar



Hemos encontrado que hay cuatro puntos adicionales respecto al trabajo de reclutamiento que también son de importancia:

- a) Hacer “subir a bordo” a los dirigentes tradicionales y a los políticos locales. Esta gente tiene mucha influencia en la población. Si no son debidamente consultados, no van a brindar su ayuda.



- b) Nadie debe ser dejado de lado como miembro del grupo. Cualquier persona puede participar: jóvenes o viejos, ricos o pobres, alfabetos o analfabetos, partidarios u oponentes del gobierno.



- c) En algunas de las regiones más remotas, la gente quizás esté demasiado dispersa como para formar un grupo. En ese caso, los trabajadores de campo deberán persuadir a las personas para que escuchen individualmente o para que formen un

GAR de dimensión extraordinariamente pequeña.

- d) En regiones en las que no hay una sola persona que sepa leer y escribir, de todos modos debe formarse un GAR y se debe alentarlos para que escuche las transmisiones radiales. Cuando el trabajador de campo visite al GAR, puede tomar nota de los puntos principales para así obtener su información de retorno.

Se deben mantener registros especiales durante toda la Campaña. Los registros de reclutamiento son particularmente importantes porque indican a los organizadores el grado según el cual los trabajadores de campo parecen estar acercándose a sus metas de reclutamiento, y dan también una visión sobre cómo son los dirigentes de grupos ya reclutados. En páginas anteriores se encuentra un formulario que ha sido usado con éxito en una de las campañas en Botswana. Ustedes pueden usarlo como deseen. Observen que normalmente debe ser llenado por un miembro del grupo de poblados que esté reclutando a dirigentes de los GAR.

El Dirigente de los GAR

¿A qué clase de personas reclutan los trabajadores de campo?

Aquí tenemos los criterios para seleccionar dirigentes de los GAR en Botswana:

Método de Selección

Los dirigentes de los GAR pueden escogerse en tres formas diferentes:

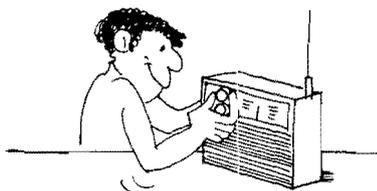
- a) El grupo escoge de entre sus miembros a una persona respetable, que sepa leer y escribir.
- b) El trabajador de campo conoce a una persona capaz dentro

del grupo, y sugiere al grupo que la escoja.

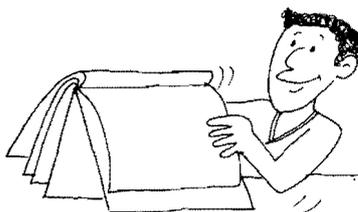
- c) El trabajador de campo escoge a una persona capaz en la comunidad y le pide organizar un grupo.

Los Dirigentes de los GAR son Dirigentes, no son Maestros

El dirigente de los GAR no es ningún experto ni ningún maestro. Su trabajo es dirigir a los GAR durante su reunión de estudios, cumpliendo con las siguientes tareas:



- a) Manejar el radio.



- b) Voltear las imágenes del rotafolios.



- d) Dirigir una discusión.



- c) Leer la guía de estudios.



- e) Escribir un informe.

Además, en las campañas que tienen algo de “acción”, el dirigente de los GAR deberá motivar y conducir a su grupo para llevar a cabo el proyecto de “acción” requerido. En la Campaña de Limpieza, recibirá instrucciones prácticas sobre técnicas de construcción de letrinas a fin de que pueda dirigir y asesorar a su GAR respecto a esta actividad.

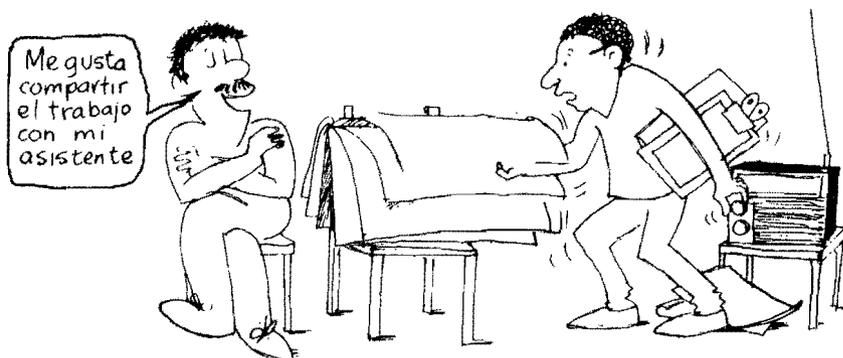
Calificaciones del Dirigente de los GAR

El dirigente de los GAR deberá:

- a) Saber leer y escribir.
- b) Ser aceptable al grupo.
- c) Ser competente para realizar el trabajo.

Un Par de Dirigentes

Hay muchas tareas de dirección, y es por ello que el dirigente de los GAR debe escoger a una persona más para que lo ayude, por ejemplo, para leer la guía de estudios o para voltear las imágenes del rotafolios. Al regreso del curso de adiestramiento, el dirigente debe dar cuidadosas instrucciones a su asistente a fin de que éste sepa lo que debe hacer. Si el dirigente de un GAR se enferma o tiene que viajar, su asistencia podrá reemplazarlo en sus funciones.



Habilidad para Organización

Es útil tener una cierta habilidad para organización. Los dirigentes de los GAR tienen que utilizar alrededor de diez diferentes piezas de equipo o materiales. También tienen que ser capaces de conducir a su GAR a través de una serie de etapas.

Habilidad para trabajos de Oficina

Ya hemos dicho antes que los dirigentes de los GAR deben saber leer y escribir, puesto que si son absolutamente analfabetos van a hallar muy difíciles a los cursos de adiestramiento. Sin embargo, no es vital que puedan leer y escribir tan bien como, por ejemplo, un egresado de la escuela primaria. Un dirigente que cree no poder ayudar a su grupo suficientemente bien cuando lee la guía de estudios o llena el formulario de informe, deberá buscar a otra persona (podría ser un escolar que ya sepa leer) para que cumpla con esas tareas bajo su dirección.



Dirigentes Voluntarios

Debe considerarse que los dirigentes de los GAR hacen un trabajo voluntario, similar al de cualquier ejecutivo de una organización voluntaria. Los dirigentes de los GAR, sin embargo, conllevan adicional respeto y mayor categoría dentro de su ambiente.

Tipos de GAR

Un grupo de aprendizaje radiofónico, para propósitos de organización, es un grupo de cinco a veinte personas que se ponen de acuerdo para reunirse regularmente durante un corto período bajo el mando de un dirigente adiestrado. Podría tratarse de:



Una familia



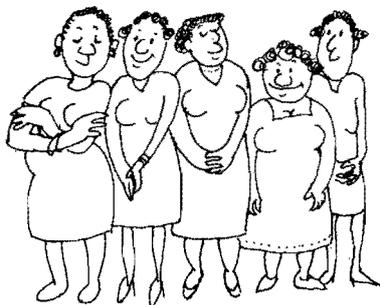
Un grupo de estudiantes



Un grupo de compañeros de trabajo



Un grupo de vecinos



Un grupo organizado ya existente, como por ejemplo, grupos patrocinados por las iglesias, grupos femeninos, cooperativas, etc.



Un grupo “público” abierto (todos los habitantes del área se unen a él).

Otras Formas de Trabajo de Campo

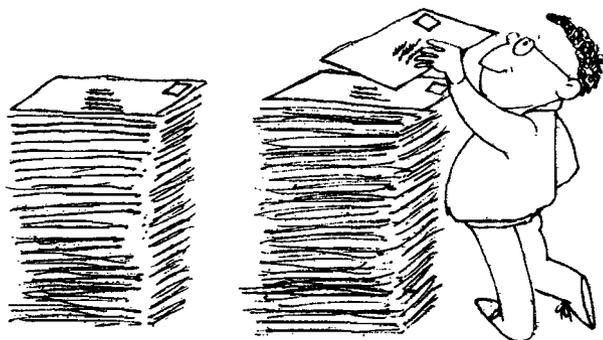
Breves Anuncios Radiales (Cuñas) y Envíos Masivos por Correo

Para respaldar el trabajo de campo, también se puede usar breves anuncios radiales (cuñas), que podrían ser mensajes de un minuto de duración, transmitidos constantemente durante el día. Estos anuncios darán información al público acerca de la Campaña, datos sobre el reclutamiento y fechas importantes (por ejemplo, las fechas en que se llevarán a cabo los cursos de adiestramien-

to para dirigentes). Habrá que usar horas especiales de transmisión para estos breves anuncios radiales.



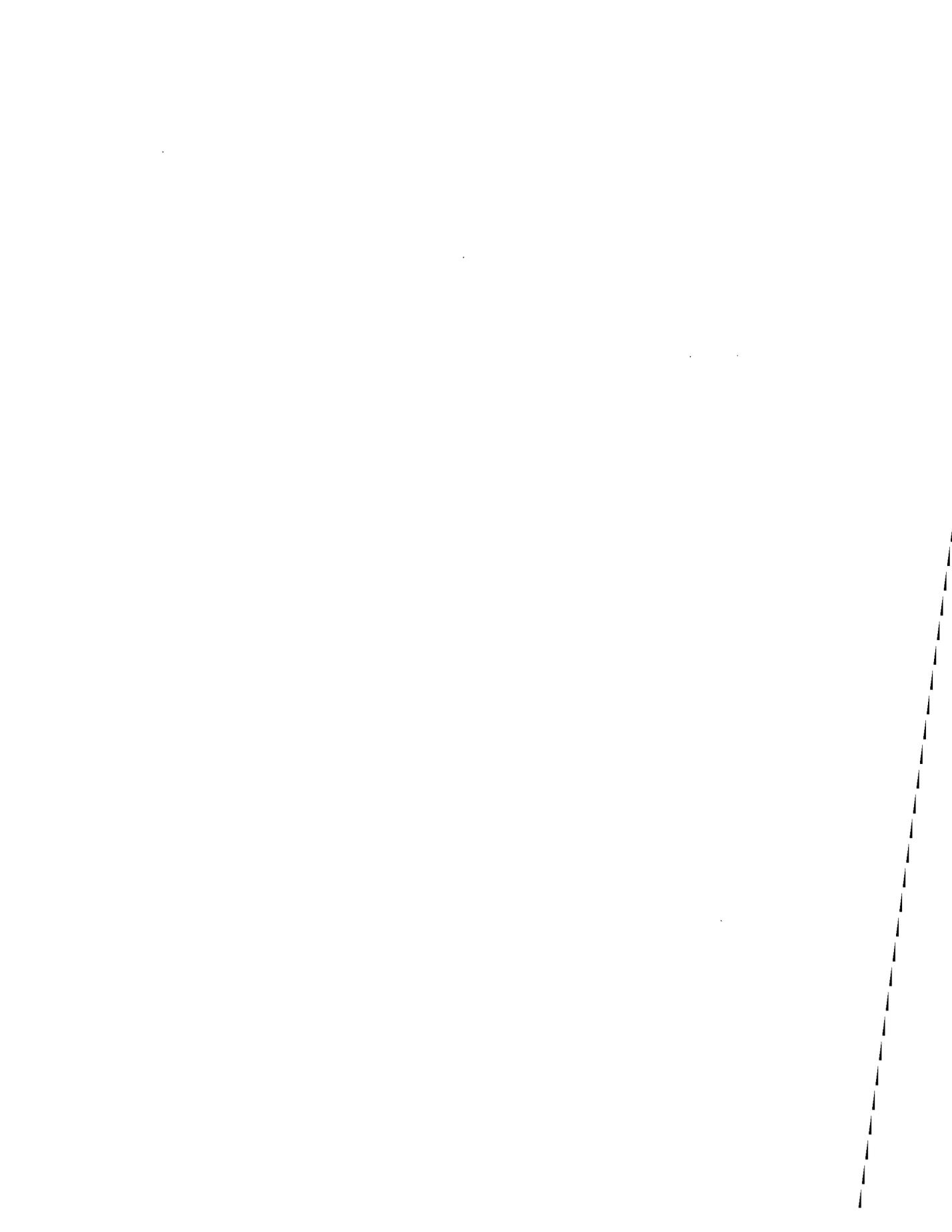
Una vez que se ha recibido información acerca de los dirigentes de los GAR reclutados, habrá que establecer un sistema masivo de envíos por correo para hacerles llegar publicidad (por ejemplo, un boletín informativo sobre la Campaña) e invitaciones. Al entregar los sobres al correo, se los debe presentar ya divididos por zonas postales para facilitar el despacho.



Organizaciones Nacionales (por ejemplo, la Asociación Cristiana de Jóvenes, Cooperativas, Iglesias).

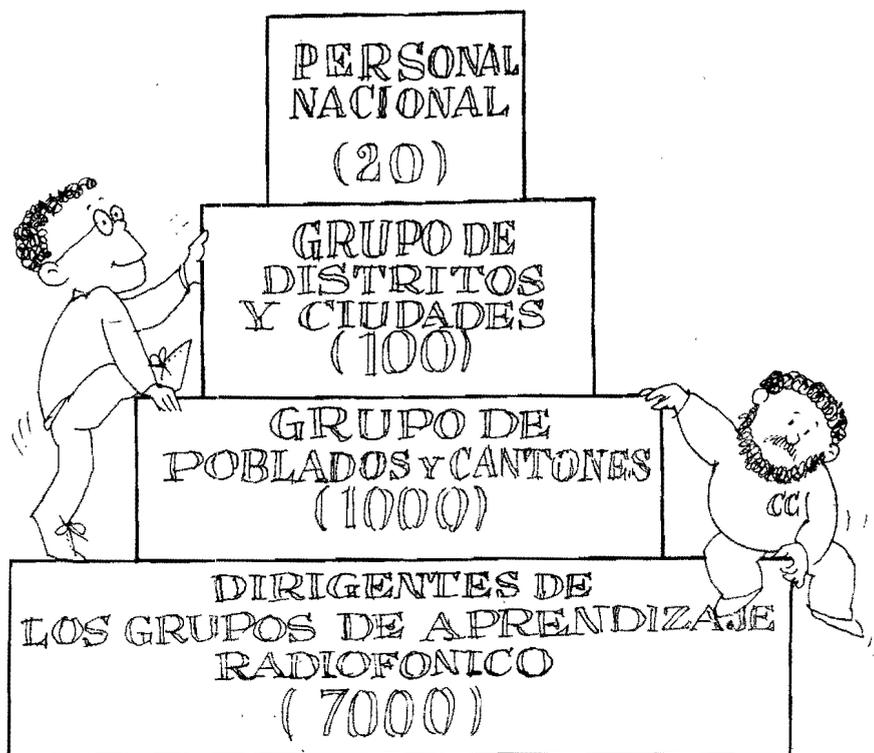
También debemos acercarnos a las organizaciones nacionales

que tengan ramificaciones que abarquen a todo el país para que respalden a la Campaña. Ellas pueden ponerse directamente en contacto con sus miembros, pidiéndoles que participen en la Campaña.



CAPITULO SEPTIMO

7.- Adiestramiento.



7.1. INTRODUCCION

Todas las partes de la Campaña para los GAR tienen que funcionar bien. Ninguna tiene valor verdadero a menos que todas las demás funcionen fluidamente ya que no es tarea fácil el que decenas de miles de personas trabajen armoniosamente por todo el país. Pero esto sí se puede lograr si todas las personas implicadas en las tareas conocen lo que tienen que hacer, convienen en hacerlo, y reciben el adiestramiento necesario para ello.

El plan preliminar de la Campaña muestra los diferentes niveles en los que se necesita adiestramiento para la Campaña de Limpieza. En este capítulo se establece la forma en que se habrá de manejar esta operación de adiestramiento masivo. Cada rango en la organización adiestra su personal de la siguiente forma:

7.2. ADIESTRAMIENTO POR ETAPAS

El sistema de adiestramiento "por etapas" está diseñado para que la responsabilidad de adiestramiento tenga lugar en el sitio correcto. El sitio correcto es siempre el que está más cerca del lugar en donde se lleva a cabo el adiestramiento. Por eso, se hace algo de adiestramiento a nivel central, un poco a nivel de distrito o ciudad, y otro poco a nivel de poblado o parroquia. Una vez que haya sido entrenado el personal de la Campaña a nivel nacional, el Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento es responsable de diseñar el programa esencial para los grupos de distrito y ciudad, los grupos de poblados y parroquias y los dirigentes de los GAR. La puesta en práctica (y la modificación debido a las condiciones locales) de cada uno de estos programas de adiestramiento es, no obstante, responsabilidad del rango pertinente en la organización.



- a) El Coordinador de la Campaña organiza el adiestramiento del personal de la Campaña a nivel nacional.



- b) El Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento dirige el curso de adiestramiento para los Grupos de Distrito y Ciudad.



- c) Los Grupos de Distrito y Ciudad entrenan a los trabajadores de los poblados, a nivel rural remoto y a nivel de parroquias, quienes a su vez son los que adiestran a los dirigentes de los GAR.

En cada etapa, se mantiene el CONTROL por medio de:

- a) Un paquete preparado en el cuartel general de la Campaña y diseñado por el Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento.

- b) Instrucción práctica sobre el uso del paquete, en forma de un curso inicial de adiestramiento en cada etapa, conducido por el Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento y con personal de los Grupos de Distrito y Ciudad.

Como resultado de este sistema, el adiestramiento se realiza en el lugar adecuado. Además, las personas apropiadas quedan así capacitadas para cumplir con las tareas de adiestramiento. El sistema permite a los trabajadores en extensión, que normalmente no realizan labores de adiestramiento, llevar a cabo esta tarea. Y esto aumentó la capacidad de adiestramiento del sistema de extensión mucho más allá de sus límites normales.

En la Campaña sobre el Plan Nacional de Desarrollo de 1973 en Botswana, ocho profesionales en educación para adultos estuvieron efectivamente a cargo de la misma y tomaron las principales iniciativas. Los logros de este pequeño grupo fueron prodigiosos, y en muy poco tiempo sus realizaciones fueron sorprendentes. Sin embargo, a la larga se demostró que existía una brecha operativa, por ejemplo entre los dirigentes de los GAR en el campo por un lado, y el Gobierno, por el otro. El personal gubernamental regular casi en su totalidad no estuvo involucrado en las operaciones, de modo que no pudo luego continuar los trabajos comenzados en la campaña.



En la campaña sobre tierras pastizales de 1976, la utilización del personal gubernamental regular hizo posible aumentar la

cobertura nacional en forma considerable. Esto también demostró que una gran cantidad de trabajo en educación no formal puede ser hecho eficazmente por personas sin ninguna experiencia especial en ella. Otra ventaja es que un trabajo similar sobre educación no formal puede luego ser llevado a cabo por estos funcionarios públicos. La continuidad ES, pues, posible.)

7.3. PLAN DE ADIESTRAMIENTO

En el plan preliminar de la Campaña hay una sección acerca de adiestramiento. Pero ese plan era preliminar y necesitaba ser refinado. En la siguiente página mostramos una versión refinada de ese primer plan: una tabla que indica:

- a) Quiénes deben ser adiestrados.
- b) En qué número
- c) Por quién.
- d) En cuántos cursos de adiestramiento.
- e) Para qué tareas específicas.



Esto se refiere por supuesto a nuestra campaña imaginaria de limpieza en Botswana. Ustedes necesitarán una tabla similar de adiestramiento para la campaña GAR en su país.

Fecha	Personas adiestradas	Adiestradores	No. de Personal por adiestrar	No. de Cursos	Adiestramiento para las siguientes tareas
Febrero 1990	Personal de la Campaña a nivel nacional	Coordinador de la Campaña y personal de apoyo	20	1	a) Orientación total a la Campaña. b) Tareas específicas de agencia conforme el plan preliminar del Coordinador de la Campaña.
Sept. 1990	Grupos de Distrito y Ciudad	Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento	100	2	a) Adiestrar grupos de poblados y parroquias para reclutamiento. b) Monitoreo del progreso de reclutamiento de dirigentes de los GAR. c) Organización de reclutamiento móvil en áreas remotas. d) Adiestramiento y equipamiento de dirigentes GAR. e) Redacción de informe.
Noviembre Diciembre 1990	Grupos de Poblados y Parroquia.	Grupos de Distrito y Ciudad.	1,000	14	a) Organizar publicidad general. b) Reclutar dirigentes de los GAR. c) Adiestrar dirigentes de los GAR. d) Apoyar a los GAR antes y durante la Campaña. e) Recibir información de los GAR al final de la Campaña.
Abril-Mayo 1991	Dirigentes de los GAR.	Grupos de Poblado y Parroquias con respaldo administrativo de los Grupos de Distritos y Ciudad.	7,000	50	a) Conducir reuniones de los GAR. b) Otras tareas organizativas entre las reuniones de los GAR. c) Manejar y mantener los radios. d) Dirigir a los GAR en proyectos de acción y demostraciones prácticas de la construcción de letrinas.



7.4. ADMINISTRACION DEL ADIESTRAMIENTO

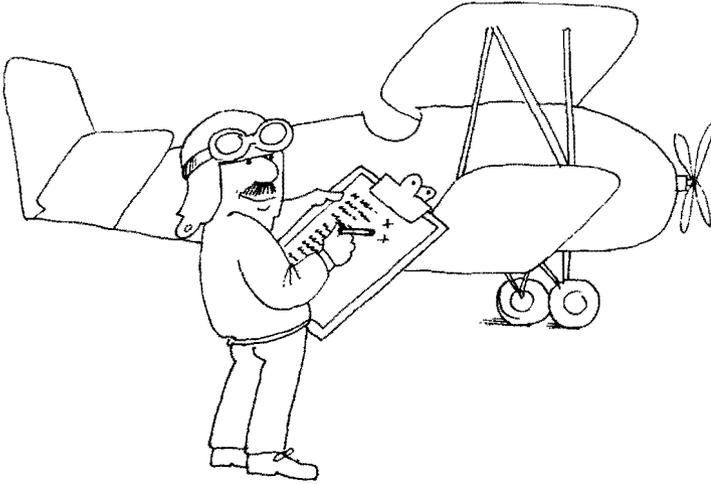
Los cursos de adiestramiento tienen que ser rigurosamente organizados. Creemos que la inadecuada organización es uno de los problemas verdaderamente grandes de la educación no formal. Muy frecuentemente parece que el educador de adultos está contento por el mero hecho de que pone su corazón en la tarea que realiza (lo que por supuesto es importante, pero no es suficiente). Otros profesionales se organizan con más cuidado para lograr las metas aspiradas, y pueden enseñar mucho al educador de adultos si éste tiene la humildad y el deseo de aprender.



Observemos un ejemplo:

Este piloto de avión es responsable de sus pasajeros, de su tripulación y su aparato. El educador de adultos es responsable de sus colegas, sus clientes, y, a menudo, de gran cantidad de equipo. El trabajo del educador de adultos es tan importante como, por ejemplo, el transporte aéreo. Tiene que ser manejado con la misma meticulosa responsabilidad.

Gran parte de la organización profesional tiene que hacerse con referencias a listas de procedimientos: lo que se llama "listas de verificación". Por ejemplo, un piloto usa la lista de verificación en forma responsable para asegurarse de sus responsabilidades antes de que se eleve su avión, y usa así mismo listas de verificación en todas las demás etapas de cada vuelo.



En la siguiente página se da un ejemplo de una lista de verificación para un curso de adiestramiento.



- a) Programa.
- b) Materiales y equipo.
- c) Personal y adiestramiento de personal.
- d) Invitaciones y publicidad (por ejemplo, cuñas radiales)
- e) Transporte.
- f) Alojamiento y alimentación.
- g) Reembolsos de viajes.

Debe responsabilizarse a una persona y darle una fecha límite para cada tarea. Así, con esta lista de verificación, se tiene un orden del día para las reuniones del comité que es responsable de dirigir el curso. Si en todas las etapas se usa esta lista inteligentemente, el curso de adiestramiento producirá los resultados deseados. Y si se la prepara a tiempo y se la usa correctamente, ayudará a evitar carreras desesperadas de última hora.

LISTA DE VERIFICACION DEL CURSO DE ADIESTRAMIEN- TO



- a) PROGRAMA.- Ver calendario detallado.
- b) MATERIALES Y EQUIPO.- Ver lista separada.
Almacenamiento
Seguridad

Sistemas que se usen y personal para despacharlos.

c) PERSONAL Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL.-

Número de personal requerido para el curso

Calendario de adiestramiento para el personal

Alojamiento y alimentación para el personal

Transporte para el personal

Autorización para permitir al personal que abandone su trabajo regular

Invitación al personal para que asista al curso de adiestramiento (propósito, fechas, transporte y otros asuntos administrativos).

d) INVITACIONES Y PUBLICIDAD.-

Cartas de invitación a los dirigentes de los GAR (NB: Que traigan su propia ropa de cama, utensilios para comer, etc.)

Cuñas radiales

Anuncios en reuniones públicas.

Afiches.

Datos por la prensa.

Notas informativas a padres de familia a través de los escolares.

e) TRANSPORTE.-

Preparación de un programa de transporte que incluya:

a) Transporte para las personas que se adiestran, o

b) Hacer que esas personas lleguen al curso por su cuenta (los costos de transporte se reembolsarán a su llegada).

f) ALOJAMIENTO.-

Alojamiento parahombres

.mujeres (a veces con niños pequeños)

Sala de conferencias grandes

Salas para adiestramiento de grupos (dividir para 10 el número de participantes esperados).

Sala/oficina para reuniones del personal

Bodega.

Baños.

Espacio para comedor.

Personal de limpieza.

g) ALIMENTACION.-

Menú.

Lista de verificación de los alimentos.

Cocinero en jefe.

Personal necesario.

Instrucciones a los cocineros sobre el calendario del curso.

h) REEMBOLSOS DE VIAJES.-

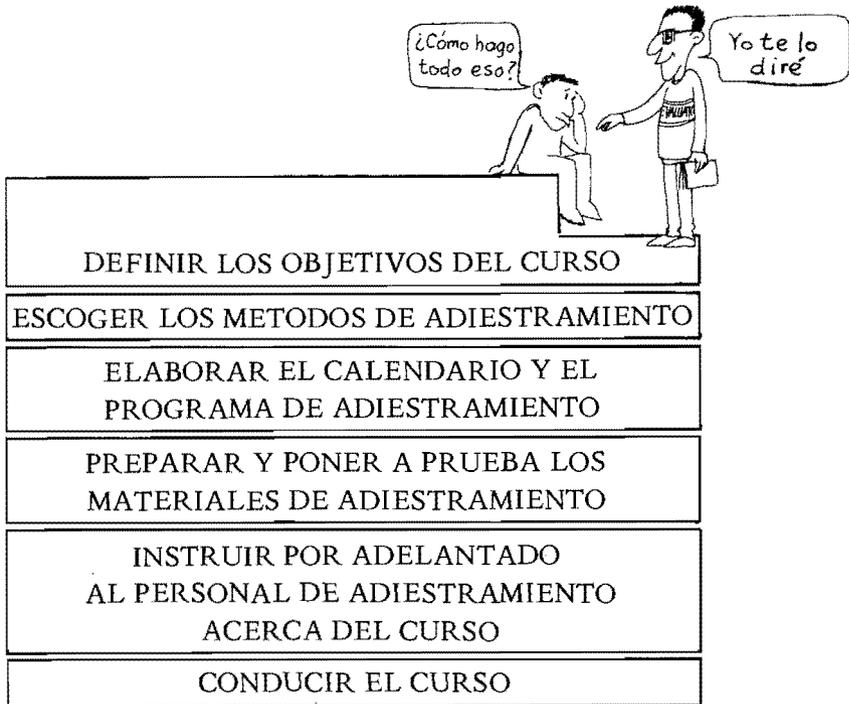
Sistema de anticipos para reembolsos (incluyendo los registros adecuados).

7.5. EL DISEÑO Y CONDUCCION DE UN PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO.

Hasta este momento, en este capítulo, hemos hablado sobre un sistema de adiestramiento “por fases” o “por etapas” para la campaña de los GAR. También hemos hablado acerca del manejo de este programa de adiestramiento. Ahora tenemos que pasar al diseño y conducción del mismo.

El diagrama que presentamos a continuación muestra los pasos que tienen que darse al diseñar y conducir un programa de adiestramiento para la Campaña de Limpieza. En cada curso vamos a seguir los mismos pasos.





En las siguientes páginas vamos a revisar cada uno de estos pasos.

7.5.1. Primer paso - Definir los objetivos del curso

Esto es bastante sencillo y no requiere de gran cantidad de teorías difíciles. Habrá que diseñar los objetivos del curso con el fin de que establezcan lo que el curso deberá lograr. Después del curso, los participantes deberán ser capaces de cumplir tareas que antes de él no les era posible hacer. Si el curso sale bien, los participantes habrán logrado los objetivos que se establecieron.

Las tareas deben ser:

- a) Claras en cuanto a los procedimientos.
- b) Realistas.
- c) Dentro de la capacidad de todos los participantes.



Las listas de tareas para cada rango en la organización se indican en:

Página 134 (Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento).

Página 149 (Grupos de Distritos o Ciudad).

Página 155 (Grupos de Poblados o Parroquias).

Página 163 (Dirigentes de los GAR).

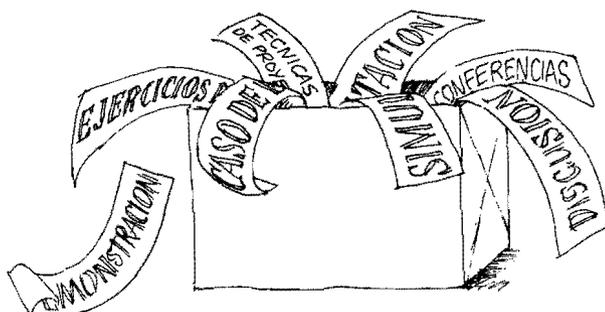
7.5.2. Segundo paso - Escoger los métodos de adiestramiento apropiados

Una vez definidos los objetivos del curso, el siguiente paso es escoger los métodos de adiestramiento.

Existen muchos métodos posibles para escoger. Se debe escoger métodos de adiestramiento que:

- a) Estén de acuerdo con los objetivos.
- b) Sean posibles de manejar dentro del tiempo disponible.
- c) Sean aceptables por todos los participantes.

En la siguiente página se da una lista de posibles métodos de adiestramiento, su descripción y usos. La lista no es completa, pero incluye métodos que hemos encontrado especialmente útiles en el adiestramiento de las personas involucradas en campañas para los GAR. Escogjan aquellos que Uds. crean que son adecuados.



Aquí están
métodos para
escoger

METODO	DESCRIPCION	USOS
Conferencia	Presentación por un maestro ante un grupo.	a) Presentar un tema. b) Dar información. c) Fomentar entusiasmo por un tema.
Demostración	Presentación que muestra a la gente lo que se debe hacer	a) Mostrar una técnica, procedimiento o proceso. b) Dar información
Ejercicio práctico	Ejercicio en el que los participantes aprenden haciendo alguna cosa	a) Desarrollar habilidades y luego evaluarlas b) Desarrollar auto-confianza en la realización de ciertas habilidades.
Discusión	Interacción dentro de un grupo donde todos expresan sus puntos de vista acerca de un tópico específico.	a) Estudiar un asunto o problema. b) Analizar o evaluar una experiencia real o simulada.
Estudio modelo	Una descripción de alguna situación específica (escrita o escenificada) que es discutida por el grupo	a) Discutir problemas dentro de un contexto. b) Presentar la discusión de problemas similares dentro de un estudio modelo

Técnicas de proyección (por ej., escenificación, cine)	Usar un estímulo para que las personas discutan situaciones de la vida real	Se puede usar la escenificación o cine para presentar problemas que encaran los participantes. Ambas cosas ayudan a ver la situación en forma más objetiva de modo que los participantes puedan verlas y observarlas en forma crítica.
Representaciones	Se pide a dos o más individuos que respondan espontáneamente a una situación dada, actuando y reaccionando en la forma que creen que sus "personajes" lo harían en la vida real.	<ul style="list-style-type: none"> a) Dar a los individuos la oportunidad de ver actitudes, sentimientos y papeles de otros. b) Identificar formas alternas para resolver un problema
Simulación	Involucra a los participantes en una situación semejante a un problema de la vida real, que exige de ellos que respondan y que procuren buscar soluciones alternas.	<ul style="list-style-type: none"> a) Permitir a los individuos a que experimenten situaciones en las que hay que tomar alguna decisión pero sin asumir las consecuencias de sus decisiones. b) Examinar problemas y soluciones potenciales dentro de ciertas situaciones diarias.
Sugerencias improvisadas	En vez de atacar un problema en forma lógica, esta técnica anima a la gente a sugerir muchas ideas rápidamente, sin evaluarlas. Solamente en una etapa posterior se evalúa a cada idea.	<ul style="list-style-type: none"> a) Recoger muchas ideas para discusión. b) Provocar muchas ideas. c) Adquirir soluciones espontáneas a los problemas.

Vamos a ver ahora tres ejemplos de lo que consideramos como métodos apropiados para ciertas tareas especiales de adiestramiento:

A. OBJETIVO

Adiestrar a los miembros de grupos de distrito para obtener información por parte de los miembros de grupos de poblados.

Método

Escenificar una de las reuniones mensuales entre un miembro de un grupo de distrito y los trabajadores de campo. Utilizar escenificación “en vivo” o en videotape. Las relativas ventajas y desventajas de cada sistema se indican a continuación.



ESCENIFICACION	VIDEOTAPE
a) No es costoso.	a) Es caro y a veces no es confiable.
b) Involucra a los participantes.	b) Es una presentación más “segura”; puede prepararse antes del curso y corregirla o añadir comentarios para obtener el efecto requerido.
c) Exige de cuidadosa preparación durante el curso.	c) Problemas de percepción: el medio puede oscurecer el mensaje.

En la escenificación en vivo o en videotape, se debe conocer los principales problemas que se enfrentan. Hacer que el funcionario del distrito responda de conformidad con ello.. Si hay tiempo, es bueno escenificar una reunión “buena” y una reunión “mala”. Después de la escenificación, habrá que pedir a los participantes:

- a) Que identifiquen otros problemas que pudieran presentar los

- trabajadores de campo y cómo se los debe tratar.
- b) Que hagan comentarios sobre la manera en que el funcionario del distrito manejó a la reunión.

NB: En esta situación, hay que evitar un sistema que se asemeje al de una “aula de estudios” o “conferencias”, en que los participantes aparentemente se sienten involucrados pero en realidad no toman ninguna parte activa.

B. OBJETIVO

Adiestrar a los miembros del grupo de poblados en el uso de materiales preparados por el cuartel general (rotafolios y notas para charlas usando las imágenes de rotafolios) para que presenten una Charla sobre la Campaña.

Método

La Charla sobre la Campaña es importante, de modo que los trabajadores de campo tienen que saber presentarla. Nuestro método ha sido que los trabajadores de campo las practiquen con charlas presentadas a los grupos de adiestramiento y simulando que se trata de una charla verdadera, aparentando que los demás miembros del grupo son su público real. Después de cada charla, los participantes hacen comentarios sobre la misma con el propósito de ayudar al orador a mejorarla.

Nuestra experiencia tiende a demostrar que los trabajadores de campo que son novatos en este tipo de trabajo, son sensibles a la crítica que reciben después de cada charla de ensayo. Frecuentemente piensan que tal crítica significa un ataque personal. Hemos resuelto este problema usando el sistema de una charla “exagerada” (sobredramatizada) al comienzo de la sesión de prácticas de los oradores.

La charla “exagerada”, presentada por un dirigente del curso, está horriblemente mal hecha y debido a ello es tan tonta, tan excesiva, tan irreal, que también resulta chistosa. La charla sería algo así:

A callarse todos. He venido para hacer algo bueno para Uds., y Uds. no pueden tener la boca cerrada. Bueno, ya. ¿Hay alguien sordo aquí?. ¿Hay alguien sordo?. Tú, viejo, ¿eres sordo?. Déngle un codazo, se está durmiendo. Bueno, ahora escuchen. Estoy a cargo de la Campaña de Limpieza en este pueblo. Y necesitamos una Campaña de Limpieza porque todos Uds. son sucios. No se puede caminar en este pueblo sin que se pegue algo en los zapatos . . . ni sin caerse sobre alguna persona que debería estar haciendo algo mejor que estar sentada entre los matorrales. Así es que les vamos a decir lo que tienen que hacer para ser más civilizados . . .



La charla continúa, y el “orador” hace caer el rotafolios, obstruye la visibilidad de los participantes, se desconcierta ante algunas de las imágenes y habla a una velocidad que resulta inentendible.

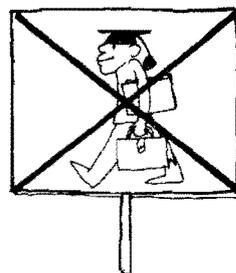
Después de la charla, se pide al “actor” que haga comentarios sobre su actuación, y dice:



Esto es, naturalmente, todavía parte de la actuación “exagerada”. Después se pasa en la televisión un videotape de la actuación y se pide a los participantes que comenten sobre cualquier aspecto de la charla. En esta situación, el videotape es sumamente útil como una forma de demostrar a la gente lo que en realidad ocurrió en la actuación para que tenga una base para hacer sus comentarios. Estos comentarios de evaluación se registran en hojas de papel simple. El “actor” reacciona a la crítica en forma exagerada, lo que es también parte de la actuación. Al finalizar la sesión, el presidente explica los procedimientos de evaluación que se usarán en las sesiones de práctica del grupo, y recuerda a los participantes que debe considerarse a la evaluación como una ayuda, de ninguna manera como un ataque personal. Luego los participantes se dividen en grupos para a su vez practicar la forma de presentar una charla.

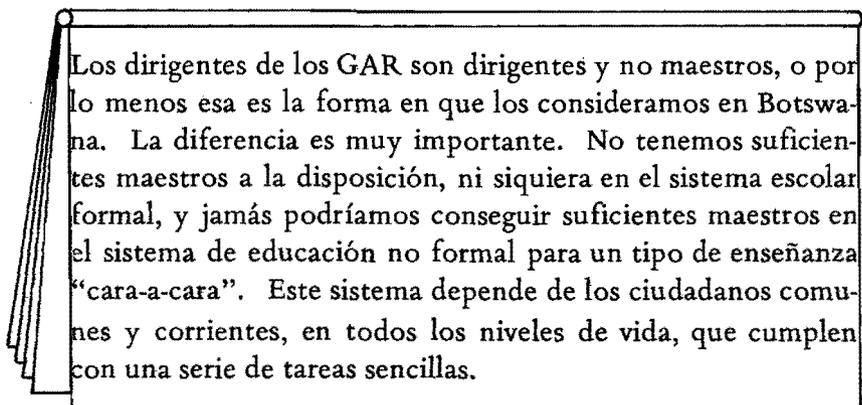
C. OBJETIVO

Adiestrar a los dirigentes de los GAR en la conducción de reuniones de estudio de los grupos.



Método

Hay que recordar que la principal tarea del dirigente de los GAR es la de hacer más fáciles las reuniones, y presidirlas. Nuestra opinión es que no se necesita ser un experto ni ser una fuente de información sobre el contenido del programa para desempeñar esa función. El contenido, o información, lo proporcionan los materiales de enseñanza (programas radiales, guía de estudios, rotafolios, etc.). El principal papel del dirigente de los GAR es, pues, conducir al grupo a través de una agenda standard y utilizar materiales en ciertas etapas de ella.



Los dirigentes de los GAR son dirigentes y no maestros, o por lo menos esa es la forma en que los consideramos en Botswana. La diferencia es muy importante. No tenemos suficientes maestros a la disposición, ni siquiera en el sistema escolar formal, y jamás podríamos conseguir suficientes maestros en el sistema de educación no formal para un tipo de enseñanza "cara-a-cara". Este sistema depende de los ciudadanos comunes y corrientes, en todos los niveles de vida, que cumplen con una serie de tareas sencillas.

En vista de que la mayoría de los dirigentes de grupo tienen limitada educación formal y entrenamiento, las tareas de dirección deben ser sencillas. Estas tareas son:

- a) Manejar y mantener un aparato de radio.
- b) Leer la guía de estudios en voz alta.
- c) Manejar el rotafolios.
- d) Conducir una discusión después del programa.
- e) Llenar el formulario de informe después del programa.

Al hacer que estas tareas sean sencillas y al compartir la direc-

ción entre un “presidente” y un “secretario”, la dirección del grupo puede extenderse aún hasta aquellas personas que son analfabetas.

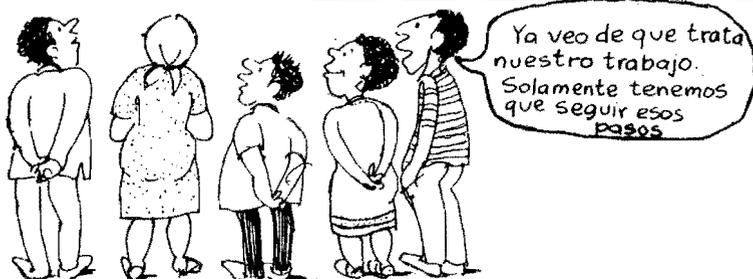
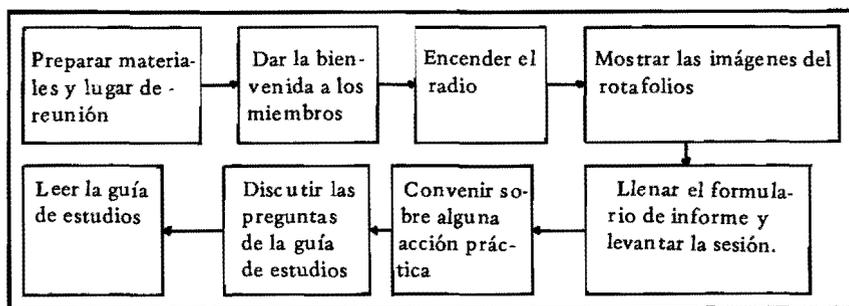
CICLOS DE ADIESTRAMIENTO

Estos ciclos son un método que ha funcionado bien en Botswana para adiestrar a dirigentes de los GAR. El adiestramiento de dirigentes tienen que ser tan práctico como sea posible. Tiene que organizarse en forma tal que simule, durante el curso de adiestramiento, lo que se espera que el dirigente de los GAR va a hacer durante la campaña.

La principal tarea de adiestramiento es la de dar práctica a los dirigentes en la conducción de un grupo por medio de una agenda standard. Estos ensayos de prácticas, en grupos pequeños, constituyen el núcleo del curso. Por turnos, cada uno de los dirigentes conduce al grupo durante toda la reunión de estudio. Los dirigentes trabajan en “parejas” (es decir, un dirigente y un asistente) de modo que pueden practicar cómo conducir una reunión con la ayuda de otra persona: el secretario. Cada uno de los materiales del programa (el programa radial en cassette, la guía de estudios, el formulario de informes) se abrevia a fin de poder hacer un máximo de sesiones de práctica. Cada participante deberá tener una oportunidad para practicar. Cada sesión es evaluada por los grupos, de modo tal que todos los participantes aprenden a mejorar la dirección de una sesión.

De esta manera, el trabajo de dirección de grupos se presenta como una serie concreta de tareas. Los dirigentes del grupo llegan a conocer las técnicas de educación para adultos como un “ejercicio” o una serie de pasos programados. Deliberadamente se evita la “teoría” para estos ejercicios, ya que la teoría es innecesaria y den-

tro del tiempo disponible no es de esperarse que las restricciones resulten de ayuda.



Este es nuestro último ejemplo para la selección de un método adecuado para adiestrar a la gente a que cumpla una de las tareas de la Campaña.

EL MENSAJE COMUN Y EL ADIESTRAMIENTO COMUN

El personal a todo nivel de la organización necesita recibir algo de adiestramiento. Cualesquiera que sea su nivel, el propósito común será el mismo: Conducir la campaña de los GAR de manera efectiva. Así es que hay que asegurarse que sea esencialmente el mismo mensaje el que se transmita a todos los trabajadores de la Campaña en cada curso de adiestramiento. Cada participante adiestrado deberá tener una visión igual sobre lo que es la Campaña,

y deberá ser capaz de expresarse claramente acerca de ella usando los mismos términos. El mensaje común simplifica la tarea de adiestramiento y hace posible que todos quienes trabajan en la Campaña tengan un punto convergente durante el período que dure la misma.

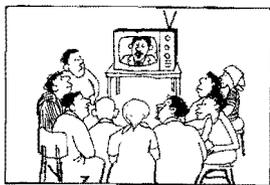
Un ejemplo importante del mensaje común y adiestramiento común es que los participantes a todo nivel tendrán la oportunidad de simular una reunión de los GAR. Todos ellos deberán experimentar cómo funciona en la práctica un GAR, ya que, obviamente, todos los que trabajan en la Campaña tienen que tener alguna idea de cómo es un GAR.



Pero aunque el mensaje es el mismo y algo del adiestramiento

será común para todos los trabajadores de la Campaña, habrá importantes diferencias entre los distintos niveles. Por ejemplo, los dirigentes de los GAR tienen que ejercitarse en los pasos que han de dar para conducir las sesiones de estudio, ya que ésta es su principal tarea. Los trabajadores de campo tienen que conocer qué es lo que debe suceder en una sesión de los GAR y cómo adiestrar a sus dirigentes para que lo logren hacer con éxito. Los miembros de los grupos de trabajo tienen que saber lo que pasa en las sesiones de estudio y tienen que respaldar a los trabajadores de campo en la tarea de adiestrar a los dirigentes de los GAR.

Es sumamente considerable la cantidad de adiestramiento que deberá llevarse a cabo en la Campaña de Limpieza. Cientos de funcionarios gubernamentales y miles de dirigentes de los GAR deben ser entrenados para que cumplan con su papel en la Campaña. Será de utilidad si algunos de los elementos de los cursos son comunes para todas estas personas. Hemos dado un ejemplo en la página anterior: la simulación de una sesión de estudio de los GAR, que debe hacerse en todos los cursos. Otros ejemplos serían:



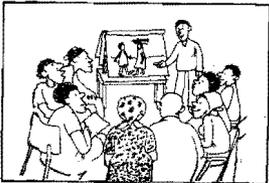
- Presentación en videotapé.



- Una escenificación sencilla, que pueda ser actuada por los participantes del curso.



- Una canción "pegajosa" acerca de la Campaña.



- La charla sobre la Campaña, basada en un rotafolios preparado por el cuartel general.

7.5.3. Tercer paso - Establecer un horario para cada curso de adiestramiento

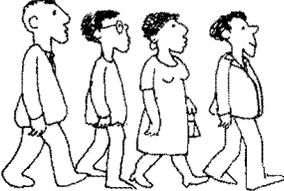
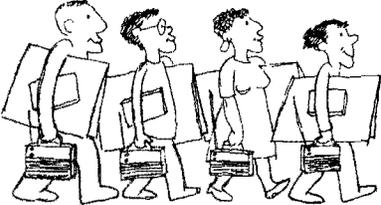
El siguiente paso es organizar las experiencias para el adiestramiento y ponerlas dentro de un horario. En la siguiente página se presenta un ejemplo del horario usado para los cursos de adiestramiento de los dirigentes de los GAR. Luego, en las páginas . . . a . . . se verá un muestrario de algunas notas detalladas que sirven en la conducción de este programa de adiestramiento.

Para que un curso sea efectivo, los participantes necesitan:

- a) Variedad, tanto en formato (alternando entre situaciones en las que se hallen grandes grupos así como otras con grupos pequeños) y en método (charlas, modelos de estudios, escenificaciones, ejercicios prácticos, etc.).
- b) Retribución, es decir, comida decente, entretenimiento, buen humor, atención vivaz y comprensiva por parte del personal de adiestramiento.
- c) Sustento: Buenas comidas, momentos libres para descansar y estirar las piernas, bebidas calientes.
- d) Un buen ritmo. El curso tienen que conducirse a un ritmo que mantenga a todos despiertos e interesados, y que a la vez permita a los participantes sentirse gratificados y que tienen éxito.
- e) Disposición favorable por parte del personal de la Campaña para aclarar inmediatamente y de buen grado los problemas de los participantes, aun cuando tengan muchas cosas que hacer y los problemas parecieran ser irritantes.



HORARIO

HORA	VIERNES	SABADO	DOMINGO
7:00	Llegada de participantes.	Desayuno	Desayuno
8:00		Explicación de ejercicios de práctica. Ejercicios de práctica (en grupos).	Otros trabajos de dirección y preguntas sobre organización. Ejercicios de práctica adicionales.
10:00		Refrigerio	Refrigerio
10:30		Continuación de ejercicios de práctica.	Distribución de radio y materiales de estudio. Viáticos.
12:30	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo
2:00	Discurso inaugural Registro en grupos.	Explicación sobre "Conducir la discusión". Continuación de ejercicios de práctica.	
3:30	Refrigerio	Refrigerio.	
4:00	Registro en grupos (cont.)	Continuación de ejercicios de práctica.	
5:00	Reunión del personal	Reunión del personal	
6:00	Comida	Comida	
7:30	Conducción de un GAR (demostración). Películas	Películas	

**NOTAS DETALLADAS
VIERNES**

Hora	Descripción en Horario	Objetivos	Descripción detallada de Diseño de Curso	Materiales
2:00 2:30	Discurso inaugural	La importancia de: a) La Consulta b) El dirigente del grupo	1. Discurso escrito por un dignatario 2. Discurso del vicepresidente en videotape (cuando hay el equipo disponible)	1. Discurso del dignatario local. 2. Película del vicepresidente.
2:30 5:00	Registro en grupos.	Recolección de datos sobre el dirigente del grupo. El cuestionario de "antes" es la primera parte de la evaluación para adquirir conocimientos. Formulario de reembolsos de viajes: información y costo de transporte.	1. Envío de grupos (aproximadamente 12 dirigentes cada uno) a las salas de grupos, cada uno conducido por un adiestrador. 2. En cada grupo el adiestrador: a) Entrega la carpeta y bolígrafo. b) Ayuda a los dirigentes a llenar formulario de registro y cuestionario sobre conocimientos. c) Prepara tarjeta de identificación (nombre, procedencia). d) Ayuda a dirigentes a llenar formulario de reembolsos de viaje. 3. Una persona pasa de grupo a grupo llenando el número de registro de cada dirigente en la cubierta del libro de instrucciones y al mismo tiempo hace una lista de estos nombres y números.	1. Lista en papel de grupo, adiestradores, números de habitación. 2. Carpeta del curso, bolígrafos, tarjetas de identificación, alfileres. 3. Formulario de registro, cuestionario de conocimientos, formularios de reembolsos de viaje.
5:00 6:00	Reunión del personal.	Evaluar el programa de hoy y preparar programa de mañana.	Miembros: adiestradores, miembros de grupo de distrito, educadores de adultos.	Horarios. Notas de adiestradores.
7:30 9:30	Conducción de un GAR (demostración).	Demostrar los pasos en la conducción de un GAR.	1. Presentar el horario y objetivos del curso. 2. Demostración en vivo de un GAR. 3. Muestra de diapositivas revisando la secuencia e indicando las importantes características en cada paso de la conducción.	Notas sobre las charlas, sillas, materiales, afiches con agenda, diapositivas, proyector de diapositivas.

SABADO

Hora	Descripción en el Horario	Objetivos	Descripción detallada de Diseño del Curso	Materiales
8:00-8:30	Explicación de ejercicios de práctica.	Mostrar a los participantes cómo habrán de dirigirse los ejercicios de práctica.	Charla corta. Procedimiento de evaluación que habrá de demostrarse: a) Una corta escenificación (exagerada) de cómo hacer un mal trabajo en dirección. b) Puntos de evaluación que se registran en papel simple.	1. Instrucciones en papel. 2. Materiales, equipos y guión para escenificación.
8:30-10:30	Ejercicios de práctica.	Practicar y recibir información de retorno sobre el trabajo de dirección de los GAR.	a) 30 min. por ejercicio. Preparación/Bienvenida, 2 min.; cinta magnetofónica, 5 min.; lectura, 3 min.; discusión y redacción de informe, 15 min. Evaluación e información de retorno, 5 min. b) Adiestrador conduce primer ejercicio, luego pide al grupo que se divida en parejas. Aquellas más experimentadas son las que conducen los ejercicios iniciales. c) Evaluación: La pareja que ha dirigido hace comentarios sobre el rendimiento primero; luego se pide a los miembros que comenten. El adiestrador registra comentarios en hoja de observación.	Sala de grupo: 1. Afiche con los pasos de la dirección. 2. Hojas de observación. 3. Grabadoras de cassette.
2:00-2:15	Explicación sobre "Cómo Dirigir una Discusión".	Explicar las técnicas de la buena dirección de una discusión.	Escenificación de una discusión bien dirigida (en contraste con la escenificación "exagerada" de las 8:00).	1. Materiales, guión. 2. Notas sobre "Cómo Dirigir una Discusión".
2:15-5:00	Continuación de ejercicios de práctica.	Más prácticas e información de retorno.		

DOMINGO

Hora	Descripción en el Horario	Objetivos	Descripción detallada de Diseño del Curso	Materiales
8:00 10:00	Otras tareas de dirección y asuntos organizativos.	Comprensión de: a) Todos los demás aspectos del trabajo de los GAR. b) Problemas en la conducción de un grupo.	El domingo de mañana cada grupo lee y discute las notas en el libretín de guía acerca de "Reunión Organizativa de la Campaña" y "Otras Tareas de Dirección". Habrá que referir a los dirigentes de grupos a la agenda, pasos en la conducción, y hojas de horario radial en la parte frontal del rotafolios.	Rotafolios, sillas, libretín de guía para los dirigentes.
10:30 12:00	Distribución de radios y materiales para la campaña. Dinero para el viaje.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Se distribuyen radios y baterías a cada grupo. Se debe llenar el formulario de entrega del radio. Luego el adiestrador debe explicar cómo usar el radio y ayudar a los miembros a que practiquen. Habrá que referir a los miembros a las explicaciones que aparecen en el libretín. 2. Se distribuyen los otros materiales de la campaña. Pedir a cada miembro que complete la información sobre su número de registro y distrito. Verificar que esto se haga correctamente en cada formulario de informes. 3. Entregar dinero para viajes y hacer que los dirigentes firmen el recibo (utilizando la hoja de reembolsos de viajes preparada en la tarde del viernes.). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Radios, baterías, formulario de entrega del radio. 2. Materiales para la Campaña. 3. Formulario de reembolso de viaje.
12:00	Clausura	Discurso	Discurso escrito que lee el Secretario del Consejo u otra dignatario local.	Discurso preparado.

7.5.4. Cuarto paso - Producir y poner a prueba los materiales de adiestramiento

Así como es necesario que el mensaje de la campaña sea a todo nivel, debe haber también una constante producción de material de estudio durante todas las etapas. Hay que adiestrar a los dirigentes de los GAR para que desempeñen un número de tareas establecido durante las sesiones de estudio, y es debido a ello que los materiales que se utilicen en los cursos de adiestramiento deberán ser versiones abreviadas de los materiales que se utilizarán en la Campaña verdadera. Tienen que abreviarse debido a las restricciones de tiempo.

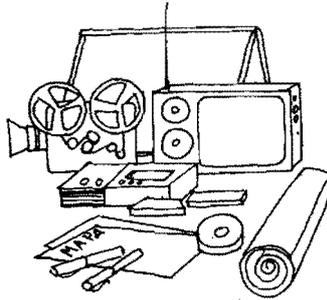


Los materiales de estudio para los cursos de adiestramiento de los GAR deben ser preparados por el Grupo de Materiales de Enseñanza. Sin embargo, todos los demás materiales para los cursos de adiestramiento serán responsabilidad del Grupo de Trabajo de Campo y Adiestramiento.

En la siguiente página presentamos una lista de todos los materiales de adiestramiento que deben prepararse para uno de los

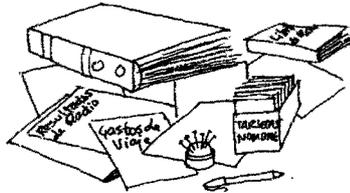
cursos: para el curso de adiestramiento dedicado a los dirigentes de los GAR.

LISTA DE EQUIPO Y MATERIALES.-



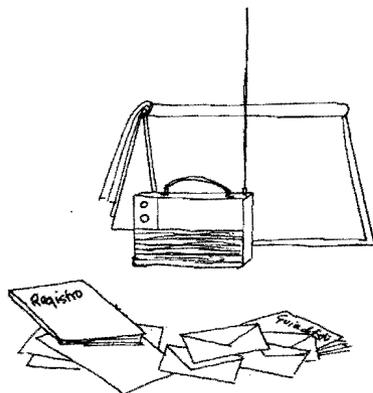
A.- Equipo:

- a) Equipo para videotape.
- b) Proyector de diapositivas.
- c) Proyector de películas.
- d) Grabadoras de cassette, baterías, cassettes.
- e) Marcadores, "masking tape", papel simple.
- f) 2 mapas para cada distrito.
- g) Caballetes para rotafolios.



B.- Materiales para el Curso de Adiestramiento (para cada Dirigente):

- a) Carpeta.
- b) Guía de estudios para el curso de adiestramiento.
- c) Libretín con manual para dirigentes de grupos.
- d) Bolígrafos.
- e) Tarjetas de identificación y alfileres.
- f) Formulario de registro.
- g) Formulario para reembolso de viaje.
- h) Formulario para entrega del aparato de radio.



C.- Materiales para la Campaña (para cada Dirigente):

- a) Aparato de radio.
- b) 20 guías de estudios.
- c) 1 versión popular.
- d) 1 rotafolios.
- e) Formularios para informes.
- f) 12 sobres.
- g) Registro de los miembros del grupo.

D.- Materiales para el Personal de Adiestramiento:

- a) Notas para el personal del curso.
- b) Instrucciones para los adiestradores.
- c) Notas para cada charla.
- d) Discursos de inauguración y clausura.
- e) Videotapes, diapositivas, etc.
- f) Afiche en que se ilustren los diferentes pasos para llegar a ser Dirigente (para colocar en la sala de conferencias y en cada sala de sesiones).
- g) Películas para entretenimiento.

7.5.5. Quinto paso - Instrucciones al personal de adiestramiento



La mejor manera para instruir acerca de estas tareas a los miembros de los grupos de poblados es hacerlos pasar por un programa de adiestramiento para dirigentes de los GAR y que desempeñen los papeles de dichos dirigentes, mientras que los miembros del grupo de distrito desempeñan el papel de aquellos. Cada paso de este proceso será evaluado con franqueza por los participantes del curso, y si se sugiere alguna manera para mejorar el curso, se prestará oídos a tal sugerencia y se la pondrá en práctica. El propósito es el mismo para todos: Todo el mundo trabaja al unísono para llegar al mismo fin, y todo el personal puede prestar su contribución para mejorar la Campaña.

7.5.6. Sexto paso - Conducción del curso de adiestramiento

Ahora estamos ya listos para realizar el curso de adiestramiento. Usemos la siguiente lista de verificación, y cuidemos de que el curso se desarrolle sin tropiezos:

- Emitir instrucciones cuidadosas al director del curso.
- Escribir todas las instrucciones en hojas de papel simple.
- Estar siempre listos para acudir a resolver de inmediato cualquier problema que surja.
- Asegurarse que los objetivos del curso estén explicados con claridad y que todo el mundo los comprenda desde el inicio mismo del curso.
- Mantener el ímpetu. No hay que dejar que los participantes se aburran al permanecer desempeñando una sola actividad por demasiado tiempo.
- Utilizar humor y música; si el estado de ánimo es bueno, los participantes van a estar dispuestos a ensayar cualquier cosa.
- Asegurarse que las comidas se sirvan a tiempo, y de ser po-

sible, que satisfagan a todos los participantes.

- Hacer que el comité directivo conozca cualquier problema que encaren los participantes.
- Poner de antemano a prueba el equipo (proyector, equipo de videotape, etc.).



CAPITULO OCTAVO

8.- Evaluación de la campaña.



8.1. QUE ES Y QUE NO ES UNA EVALUACION

En otras secciones de este Manual hemos evitado decir lo que las cosas no son. Pero, para este capítulo, vamos a cambiar nuestro sistema. Ya verán porque.

La evaluación:

- a) NO es un sistema para espiar a los colegas, a los trabajadores de campo o a los participantes.
- b) NO es una forma de humillar a la gente.

- c) NO se trata de una función más o mejor especializada que las demás de la Campaña.
- d) NO es difícil de hacer.

Creemos que la evaluación, más que nada, es un asunto en el que debe emplearse el sentido común, haciendo preguntas racionales sobre la Campaña para ver si ésta funciona bien, y luego para tratar de mejorarla. Aunque es ventajoso tener especialistas en evaluación que, por ejemplo, estén familiarizados con métodos estadísticos, nosotros creemos en cambio que todo el equipo que trabaja en la Campaña debe estar involucrado en su evaluación. Allí no hay ningún misterio.

Todos pueden contribuir en la evaluación, y en verdad se debe considerarla como un medio para mejorar las habilidades y competencia del personal, así como para mejorar a la Campaña misma. No hay ninguna razón para hacer un trabajo de evaluación a menos que sus resultados vayan a ser útiles. Por lo tanto, uno de los temas de este capítulo trata sobre la “diplomacia” de la evaluación: Cómo puede crearse un clima adecuado para que se preste atención a los resultados de la evaluación, para que se los discuta y se los utilice.

8.2. ¿PORQUE HAY QUE EVALUAR?

Sugerimos cuatro razones para evaluar las campañas de los GAR. Son:

- a) MEDIR EL IMPACTO DE LA CAMPAÑA
 - ¿Qué se aprendió de ella?
 - ¿Qué tipo de acción fue estimulada?
 - ¿Cuáles cambios de comportamiento ocurrieron?
 - ¿Cuáles cambios de actitud ocurrieron?

b) INVESTIGAR Y MEDIR EL TAMAÑO Y OPERACION DE LA CAMPAÑA

- ¿Cuántos GAR hubo?
- ¿Cuán grandes eran los GAR?
- ¿Cuánto duraban las reuniones?
- ¿Qué se dijo en las reuniones?
- ¿Cuánta gente asistió?
- ¿Quiénes eran los dirigentes de los GAR?
- ¿Quiénes eran los miembros de los GAR?
- ¿Cuánto costo?
- ¿Cuántos formularios de informes se recibieron?
- ¿Qué pasó con los GAR y con sus comunidades inmediatas?



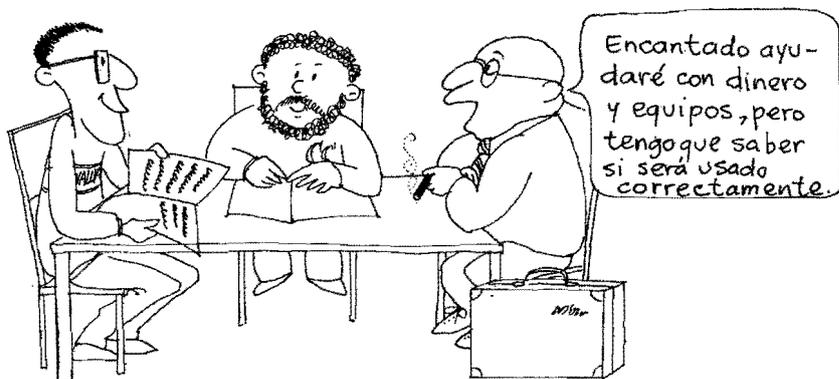
c) PRODUCIR INFORMACION QUE AYUDARA A MEJORAR ESTA CAMPAÑA Y FUTURAS CAMPAÑAS DE LOS GAR ASI COMO OTRAS LABORES DE LA EDUCACION NO FORMAL.

- ¿Qué métodos para la producción de materiales resultaron exitosos?

- ¿Qué mejoras pueden hacerse a los materiales por medio de las pruebas previas?
- ¿Qué problemas surgen, y cómo se los resuelve?
- ¿Qué aspectos de la organización de la campaña podrían utilizarse en otros aspectos de la educación no formal?

d) **SATISFACER A LOS DONANTES Y ATRAER MAS FONDOS EN EL FUTURO.**

- Es más probable que los donantes faciliten su financiación en el futuro si saben que van a recibir un informe claro y franco sobre la forma en que se gastaron sus fondos y lo que se logró realizar.
- Será más fácil atraer financiación futura si se ha evaluado la experiencia previa, si ésta demuestra haber sido exitosa, y si es posible mejorarla aún más.



En el resto de este capítulo vamos a hablar de nuestras ideas sobre cómo debe organizarse la evaluación.

- ¿Cómo evaluar la Campaña?
- ¿Qué debe evaluarse?
- ¿Quién debe hacer la evaluación?

8.3. COMO DEBE EVALUARSE LA CAMPAÑA

Lo primero es comenzar con la evaluación desde el comienzo, lo que significa que hay que pensar en este aspecto desde el inicio mismo de la Campaña. Habrá que incluir a la evaluación dentro del memorandum del proyecto, y habrá que asegurar que haya fondos y personal adecuados para que se lleve a cabo un buen trabajo.

Si la evaluación es solamente una idea tardía, se van a desperdiciar muchas oportunidades para obtener información pertinente y para mejorar la efectividad de la Campaña. En segundo lugar, pensamos que es importante que otros miembros del equipo de la Campaña se involucren en el trabajo de evaluación, de la misma manera en que los evaluadores deben participar en el trabajo de éstos. Es así que cada persona logra conocer mejor la tarea de los otros y tiene un visión más realista de las cosas.

Hay que involucrar al personal de la Campaña para definir los **OBJETIVOS** de la evaluación. Esto se debe a dos razones:

- a) La evaluación puede parecer amenazante. Creemos que si los miembros del equipo comprenden a la evaluación y han contribuído hacia sus fines, habrá menos probabilidad de que se sientan amenazados por ella.



- b) Puede haber la tendencia de que el evaluador únicamente observe aquellas cosas que para él son de importancia. Si se invita a otros miembros de la Campaña para que hablen con él, se tendrá una opinión mejor equilibrada acerca de lo que debería ser evaluado. Así mismo, creemos que el evaluador debe comprender todo el resto de tareas necesarias en la Campaña. Esto lo ayudará a darse cuenta de los diferentes problemas y a conocer qué clase de información que obtenga va a ayudar a los demás a conducir mejor la Campaña.



Finalmente, creemos que hay que tener un evaluador durante todo el tiempo de la Campaña, que debe ser alguien que se sienta comprometido con ella y preferiblemente debe tratarse de un investigador de acción. Pero aun así, se necesitará que un evaluador desinteresado llegue sin prejuicios al lugar de la escena para poder medir los logros de la Campaña con total desinterés.



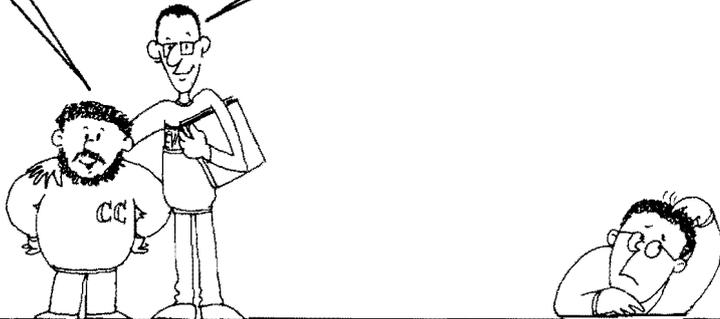
LISTA DE PROCEDIMIENTOS APROPIADOS PARA COMENZAR LA EVALUACION DE LA CAMPAÑA

- Reclutar al evaluador tan pronto como el proyecto sea una realidad.
- Promover una reunión entre el evaluador y el resto del personal de la Campaña a fin de que convengan sobre las prioridades de evaluación.
- Establecer alguna manera para asegurar el contacto regular entre el evaluador y el resto del personal de la Campaña. Esto podría hacerse por medio de una reunión ordinaria entre el evaluador y representantes de aquellos USUARIOS de los resultados de la evaluación.
- Establecer un Grupo de Evaluación: un grupo de investigadores sociales quienes darán su respaldo profesional y su experiencia al equipo evaluador.
- Preparar un proyecto para el Plan de Evaluación que presente

en detalle los datos de evaluación que se van a producir, el plazo para ello, y con qué recursos se lo hará.

Revisar el plan a la luz de los comentarios que hagan el personal de la Campaña y el Grupo de Trabajo de Evaluación.

“En páginas anteriores sugerimos que los promotores deben preparar un borrador de proyecto para toda la campaña. Igualmente, ellos y el evaluador deben preparar pronto un proyecto para el plan de evaluación, y deben distribuirlo entre el personal de la Campaña”.)



El plan deberá sugerir:

- Las metas de la evaluación (¿Qué preguntas queremos hacer acerca de la Campaña?).
- Métodos de evaluación (¿Qué datos necesitamos para contestar a estas preguntas? ¿Cómo vamos a obtener estos datos?).

Ya hemos discutido antes las posibles metas de la evaluación. En la siguiente página se indican los métodos típicos de evaluación.

Objetivo de Evaluación	Instrumento o Método de Evaluación	Tipo de Información Obtenida
Medición del impacto de la Campaña	1. Encuesta social antes de la campaña. 2. Encuesta social después de la Campaña.	Datos acerca de conocimientos pertinentes, actitudes, prácticas y acción (por eje., el número de letrinas construídas) -Una comparación de la audiencia antes y después de la Campaña y/o de la audiencia y de quienes no fueron parte de la audiencia.
Medición del tamaño y funcionamiento de la Campaña. 	3. Curso de adiestramiento para los dirigentes. Formularios de Registros. 4. Registro de miembros. 5. Formularios de informes. 6. Análisis de la respuesta al formulario de informes. 7. Informes de observadores participantes. 8. Análisis de costo.	El número y características de los dirigentes de los GAR. Tamaño total de cada GAR. Características de la audiencia (por ej., sexo, edad, educación). Asistencia total de cada reunión de los GAR. Duración de las reuniones de los GAR. Asistencia total a cada reunión de los GAR. Recepción radial conforme distritos y horario diario. Número total de reuniones. Número de GAR participante (es decir, aquellos que envían uno o más formularios de informes). División geográfica. Qué sucedió y qué se dijo en los GAR. Relación entre los GAR y su comunidad. Costos estimados de: 1.- Diferentes partes de la Campaña. 2.- La Campaña total. Costos promedio por GAR. Costo promedio por participante.
Mejorar ésta y futuras campañas de los GAR y otros trabajos de la educación no formal.	9. Pruebas previas. 10. Campaña piloto.	Identificación de problemas. Registro de las razones fundamentales para las decisiones. Análisis de las suposiciones, operación, logros, etc. de la Campaña. Sugerencias para mejorar la planificación, trabajo en el campo, materiales, evaluación etc.

8.4. MAS LINEAMIENTOS

Nuestra experiencia en el campo de la evaluación nos sugiere los siguientes lineamientos:

8.4.1. Hay que indicar muy claramente los objetivos de la Campaña

Se debe conseguir que el personal de la Campaña especifique sus objetivos en forma clara para poder dar al evaluador normas específicas sobre las cuales habrá que juzgarse a la Campaña. Además, con ésto se podrá ayudar al personal a planificar y organizar sus trabajos.



Talvez se desee que se indiquen objetivos sobre temas tales

como ejemplo:

- a) ¿A quién debe llegar la Campaña?
- b) ¿Cuál es la meta, numéricamente, de (i) GAR?
(ii) miembros de los GAR?
- c) ¿Qué se está tratando de enseñar?
- d) ¿Qué cambios de actitudes se desea lograr?
- e) ¿Qué cambios en comportamiento se desea tener?
- f) ¿Qué clase de acción se trata de estimular?
- g) ¿A qué costo?

8.4.2. Hay que ser selectivos

Será imposible evaluar y observar todo lo que pasa en una Campaña. Por lo tanto, desde el inicio el plan de evaluación deberá incluir una lista de aquellos aspectos sobre los cuales habrá que concentrarse. Es necesario considerar lo que ya es conocido gracias a campañas previas, ya que no siempre se obtiene la misma información necesariamente. Como orientación, se podría considerar qué decisiones deben tomarse y qué información será de ayuda para esas decisiones.

En la Campaña de Limpieza, el objetivo más importante es el número de letrinas construídas correctamente. Debemos preparar todas nuestras “herramientas” de evaluación a fin de que consideren ESTE objetivo en vez de que traten de lograr, por ejemplo, un cambio en las tradicionales prácticas higiénicas. La evaluación, al igual que la planificación, exige de selección. Si se carece de suficientes recursos de evaluación, es posible obtener gran cantidad de útil información realizando entrevistas cuidadosas a un pequeño

número de participantes de la Campaña.



8.4.3. La tarea de evaluación debe equiparse con los recursos disponibles

Para poder dar cuidadosa consideración y realizar una correcta planificación a la evaluación, será menester considerar las necesidades de “mano de obra” y finanzas en cada etapa de la evaluación. Se desperdicia gran cantidad de la investigación realizada debido a que toma demasiado tiempo en prepararse y por ende llega demasiado tarde, o porque nunca llega a dársele forma. Es por ello que nuestra experiencia sugiere que hay que hacer que la evaluación sea directa y esté claramente dentro de las capacidades existentes. De esa manera, es mucho más factible que oportunamente se dé forma a los resultados a fin de que resulten útiles.

8.4.4. Asegurarse que los grupos de extensión en los poblados y que los dirigentes de los GAR entiendan el propósito de la evaluación

Muy frecuentemente se mal interpreta a la evaluación, cre-

yéndose que se trata de evaluar a los participantes (tal como si se tratara de un examen), en vez de evaluar la eficacia de la Campaña.

Habrà que explicar, usando ejemplos claros y reales, sobre lo que se trata de lograr con la Campaña y cómo los grupos de poblados y los dirigentes de los GAR pueden contribuir para llegar a ese fin.



8.4.5. Invitar y estimular a los grupos a que observen e informen sobre la Campaña

Las visitas que se hacen a los GAR permiten obtener experiencia de primera mano acerca de la manera en que todo está funcionando. Al permitir que el personal de la Campaña observe el curso de las reuniones, se puede recibir útiles comentarios basados en sus propios y especiales conocimientos sobre los diversos aspectos de la planificación, preparación y funcionamiento de la Campaña.

8.4.6. La evaluación no debe interferir con la Campaña

Habrà que mantener a la evaluación dentro de una adecuada

perspectiva. Su tarea es, en realidad, poner a prueba y ensayar por adelantado los materiales que van a usarse en la Campaña, medir el tamaño de la misma, y evaluar su impacto. Si no logra hacer todo esto, es posible que resulte contraproducente; si se inmiscuye más allá de esas tareas, la evaluación podría resultar nociva para los propósitos de la Campaña.

8.4.7. Estimular a los observadores para que sean positivos

En nuestra experiencia, la evaluación tiende a carecer de equilibrio. Muchos observadores hallan más fácil decir qué fue lo que NO funcionó bien y qué problemas surgieron, en vez de indicar los éxitos y lo que gustó a los participantes. Ambas cosas son importantes, lo que significa que el personal de evaluación debe estar capacitado para obtener información que permita tener un punto de vista equilibrado acerca de lo que está ocurriendo.



8.4.8. Discutir los resultados antes de preparar los informes

Discutir los resultados de la evaluación preliminar junto con el personal de la Campaña permite a todos dar su interpretación

sobre su significado. Esto quiere decir que:

- a) Es más factible que el evaluador interprete correctamente los resultados.
- b) Es más factible que el personal de la Campaña utilice los resultados en otra ocasión posterior, ya que se ha visto involucrado en la interpretación de datos.



Si una persona “de adentro” hace la evaluación, tendrá ideas preconcebidas como resultado de su participación en la Campaña y estará influenciada por los objetivos, métodos y características individuales del proyecto y por la forma en que todo esto se relaciona con sus propios valores. Si una persona “de afuera” hace la evaluación, lo hace desde una posición que le permite tener una comprensión independiente e imparcial.



En la campaña de 1973 sobre el Plan Nacional de Desarrollo, así como en la campaña de 1976 sobre tierras pastizales, no tuvimos evaluadores externos, y en esta última se nos criticó fuertemente debido a ello. Habrá que tomar una propia decisión en este asunto, y si el sentido común nos indica que se debe tener un evaluador externo, pues entonces así debe ser. Pero aún en el caso de que la persona sea “de afuera”, estamos convencidos de que el investigador “de adentro” es parte muy necesaria en el personal de la Campaña.



CAPITULO NOVENO

9.- Experimentos y Campañas Piloto

9.1. PENSAR EN PEQUEÑO PARA COMENZAR

Si jamás se ha trabajado antes en un proyecto de la envergadura de una campaña para los GAR, su tamaño talvez parezca intimidante. Pero como todo el mundo tiene que empezar por algún lado y con algo manejable, les recomendamos que comiencen en pequeño, con un experimento o con una campaña piloto.



En Botswana el primer método de una campaña para los GAR se condujo por primera vez con menos de treinta GAR en un pequeño experimento realizado en 1971. El valor de este ensayo fue la confianza que nos dió acerca de la realidad y del potencial del sistema.

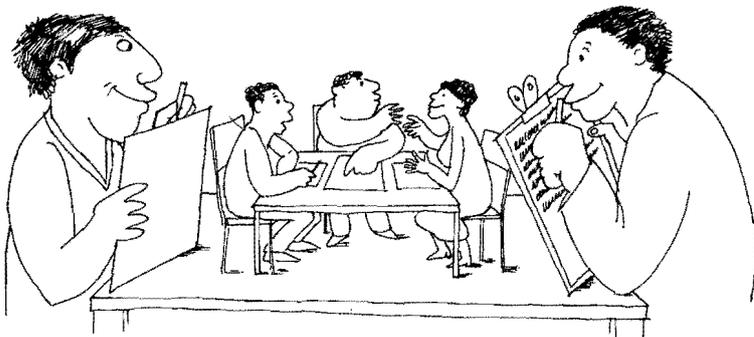
Después de un ensayo en pequeño, se podrá pasar a algo un poco más grande, y se puede probar a hacer una campaña piloto.

La palabra "piloto" tiene varias connotaciones. Para noso-

tros, se trata de un evento que intenta:

- a) Poner previamente a prueba los principales aspectos de la Campaña, como por ejemplo, los mensajes, los materiales de enseñanza, el adiestramiento, el trabajo de campo, la consulta y la evaluación.
- b) Dotar de experiencia a aquellas personas que jamás han trabajado en una campaña como ésta.
- c) Dar la oportunidad de hacer un ensayo, en donde se puede cometer errores o descubrir omisiones sin que por ello se arriesgue el éxito de la campaña principal.

Serán Uds. quienes decidan sobre la escala de su campaña piloto. Posiblemente una gran campaña piloto brindará una mejor experiencia sobre el trabajo de campo, dará más variedad y hará que el personal trabaje más intensamente. Sin embargo, una campaña piloto pequeña resulta más fácil de observar.



La campaña piloto hará que las ideas iniciales de la Campaña se tornen en realidad. Por ejemplo, sin que importe el tamaño de la campaña piloto que se escoja, habrá que imponer fechas límite y el personal tendrá que realizar tareas especificadas dentro de un período de tiempo especificado. Se verá que las cosas ya empiezan

a moverse y se desarrollará un ambiente de apuros y emergencia. Las demandas de la campaña piloto harán que el personal de la Campaña salga de su etapa de lectura y discusión y entre a una etapa en que tiene que poner en práctica las teorías.

Recuerden que la audiencia de los GAR está separada de los organizadores de la Campaña y del grupo que prepara los materiales de enseñanza. El personal de la Campaña tiene que observar lo que ocurre en la campaña piloto y debe reunirse con los GAR. (Hay que asegurarse de que recuerden que son sus huéspedes.) La visita que se haga a una pequeña muestra de los GAR dará al personal de la Campaña una clara visión de lo que funciona y lo que no funciona.



9.2. ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA CONDUCIR CAMPAÑAS PILOTO Y EXPERIMENTOS

Recomendamos el uso de grabadoras en vez de radios en las campañas piloto. Normalmente, no vamos a querer usar el costoso tiempo de las radiodifusoras para solamente alcanzar a una audiencia pequeña. Pero como los mensajes de la Campaña en su mayoría no han sido probados aún en esta etapa, será pues mejor esperar hasta estar seguros de que el mensaje está claro antes de lanzarlo al público.



Las grabadoras baratas de cassettes funcionaron muy bien y dieron muy buen resultado en nuestra experiencia en Botswana. Han sido usadas en los cursos de adiestramiento y en varias campañas piloto y experimentos apenas con problemas de menor importancia.

Creemos que debe considerarse que una campaña piloto es una gran representación escénica, ya que es un ejercicio en que “se aprende haciendo”, y deberá incluir al personal de la Campaña para que realice cosas y observe y escriba sobre lo que ve. Creemos que surgirán muchas opiniones y nuevas ideas de la discusión que se lleve a cabo después de la prueba piloto.

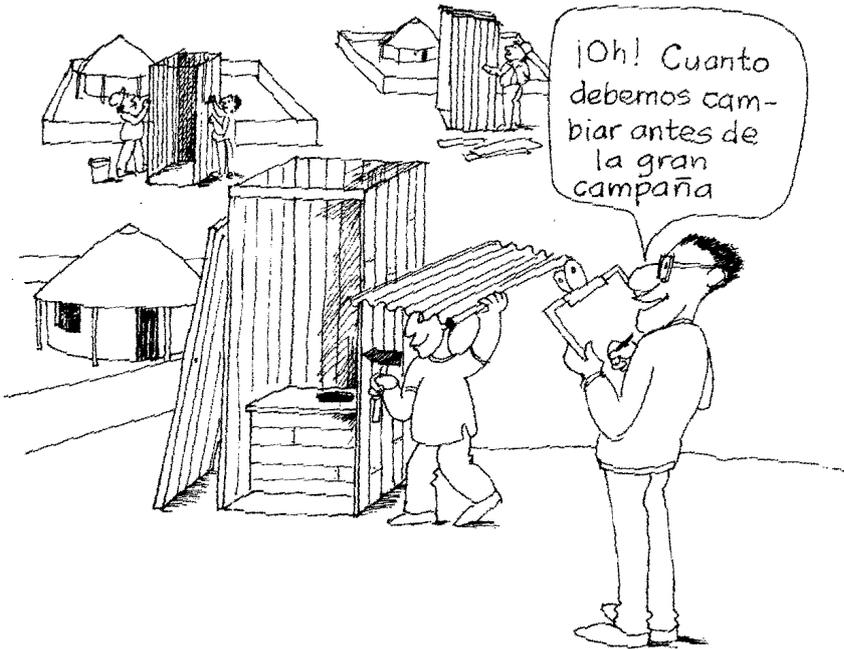
9.3. LA CAMPAÑA DE LIMPIEZA PILOTO

La Campaña de Limpieza Piloto será, en pequeña escala, un ensayo de la campaña auténtica. Esta prueba se llevará a cabo en un distrito administrativo que ofrezca gran variedad de estilos de vida, ocupaciones y geografía. Se la conducirá en veinte poblados (cada poblado tendrá cinco GAR pilotos). Además, se organizará el siguiente trabajo de campo, de adiestramiento y de apoyo:

- a) Se establecerá un grupo piloto de distrito.
- b) Las autoridades tradicionales y los trabajadores de extensión formarán el grupo de extensión piloto para el poblado.
- c) Se celebrarán reuniones públicas para explicar el proyecto y

- para escoger los GAR piloto en cada poblado.
- d) Se verificará que haya apoyo general para la construcción de letrinas.

La campaña piloto se desarrollará en julio y agosto de 1990, que es la estación agrícola más inactiva.



CAPITULO DECIMO

10.- Acción

10.1. INTRODUCCION

La Campaña de Limpieza incluirá un elemento de "acción". Esto quiere decir que se hará una serie de tareas prácticas que, según se espera, los GAR convendrán en llevar a cabo como resultado de su participación en la Campaña. En el caso de Botswana, la "acción" significará un nuevo elemento en la Campaña, ya que jamás lo habíamos hecho antes.

En las campañas sobre el Plan General de Desarrollo y el de tierras pastizales de Botswana, se pidió a los miembros de los GAR que estudien la información que se les transmitía a través del radio. Se trató, casi totalmente, de ver qué era lo que aprendían, discutían y comentaban respecto a la información que se les iba presentando. En la campaña sobre tierras pastizales, se propuso algo de acción pero ello resultó ser desatinado, mal organizado, y no tuvo éxito. Igualmente, en Tanzania la mayoría de las campañas significaron solamente aprendizaje. Pero aquellas sobre "MTU NI AFYA" (El Hombre es Salud) y "CHAKULA NI UHAI" (El Alimento es Vida) incluyeron aspectos de acción que tuvieron suficiente éxito como para demostrar que el método de campañas para los GAR también puede conllevar un substancial elemento de ac-

ción práctica.



10.2 EL GRUPO DE ACCION

Los proyectos de "acción" que habrán de promoverse por medio de la Campaña de Limpieza estarán planificados, organizados y controlados por uno de los grupos de trabajo: El Grupo de Acción. Este grupo será responsable ante el Coordinador de la Campaña. Los cuatro elementos de acción de la Campaña serán: La construcción de letrinas, la eliminación de basura, proyectos para contar con agua segura, y alimentos en condiciones higiénicas. EL Grupo de Acción será responsable solamente de la organización de uno de éstos: La construcción de letrinas, que significa realizar un solo esfuerzo de una vez por todas. Los otros tres elementos de acción continuarán aún después de que concluya la Campaña de Limpieza, y por lo tanto tendrán que ser manejados en forma diferente.



La construcción de letrinas de un tipo adecuado para la mayor cantidad posible de hogares, es un esfuerzo muy grande. Necesitará de diseños técnicos específicos y la organización de un sistema de almacenamiento apropiado y eficiente. Estas operaciones logísticas son básicas para el éxito de la Campaña de Limpieza. Sin embargo, tengamos en mente que estas operaciones son diferentes, por su naturaleza, a la mayoría de los demás aspectos de la Campaña de Limpieza que tienen que ver principalmente con el “aprendizaje” del tema mismo de la Campaña.

10.3. RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS MINISTERIALES

Las otras actividades de “acción” de la Campaña serán organizadas por aquellos ministerios que ya están equipados para realizar este tipo de trabajo como parte de sus funciones normales. Estas

son:



- a) Proyectos sobre agua: Que serán organizados por el Ministerio del ramo en unión con el Ministerio de Educación. Trabajando conjuntamente, podrán adiestrar, equipar y supervisar a un gran grupo de estudiantes universitarios y egresados de colegios secundarios.



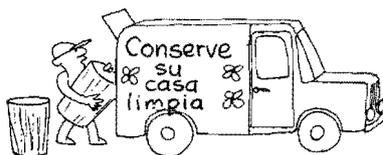
En Botswana, los estudiantes universitarios en vacaciones han hecho un excelente trabajo

Los estudiantes universitarios se portaron muy bien en la campaña de 1973 sobre el Plan Nacional de Desarrollo. Los estudiantes secundarios pudieron también responder muy bien a un reto similar cuando sirvieron como enumeradores durante el censo nacional de 1971. Estos estudiantes experimentados son un prometedor cuerpo de acción y podrían trabajar con todo éxito en otras futuras campañas para los GAR.

A principios de junio (después de los cursos de adiestramiento para dirigentes de los GAR) este cuadro de estudiantes será entrenado y posteriormente se les asignará trabajo en diversas partes del país hasta fines de agosto. Su tarea será trabajar "cara a cara" con grupos de ciudadanos para discutir cómo podrían mejorarse las prácticas de manejo del agua en zonas rurales. Se los instruirá cuidadosamente sobre actuales prácticas de manejo de agua para uso doméstico, los problemas que resultan de tales prácticas, y la forma de mejorarlas.

- b) El Ministerio de Gobierno Local será directamente responsable de un programa para eliminación de basura. En las grandes poblaciones se trabajará junto con los municipios para es-

tablecer un sistema de eliminación de basura, basándose en el pago de tarifas. En los pequeños asentamientos, el personal de desarrollo de la comunidad promoverá acción individual y de grupos para la eliminación de la basura.



- c) El Ministerio de Salud tendrá a su cargo la preparación y distribución de afiches en clínicas y dispensarios, ilustrando el manejo higiénico de los alimentos. Los GAR que estén interesados seguirán luego integrándose en estas actividades; pero, sin embargo, se concentrarán principalmente en la construcción de letrinas durante el período de la Campaña misma.



10.4. FINES DEL GRUPO DE ACCION

CAMPAÑAS DE LETRINAS

La meta del Grupo de Acción es lograr que dentro de 12 meses posteriores a la finalización de las transmisiones radiales de la Campaña de Limpieza, el 75 por ciento de todos los hogares en el país habrán construido correctamente un tipo aprobado de letri-

nas y las estarán usando higiénicamente (esta cifra se considera como meta realista para Botswana).

Las tareas del Grupo son:

- a) Obtener datos existentes de investigaciones acerca de letrinas y, en algunos casos, pedir que se hagan más investigaciones.
- b) Decidir qué tipos de letrinas son adecuados para las diferentes partes del país.
- c) Preparar un plan para adiestrar a los dirigentes de los GAR y otras personas en la destreza que necesitan para la construcción de letrinas.
- d) Disponer la compra y construcción del equipo necesario para cada tipo aprobado de letrinas.
- e) Planificar y preparar la distribución de materiales para letrinas en los depósitos de almacenamiento situados en los concejos cantonales y distritos.
- f) Controlar la ulterior distribución de estos materiales por los concejos a los depósitos de almacenamiento existentes en los poblados.
- g) Llevar a cabo una vigorosa y sistemática evaluación.



CAPITULO DECIMO PRIMERO

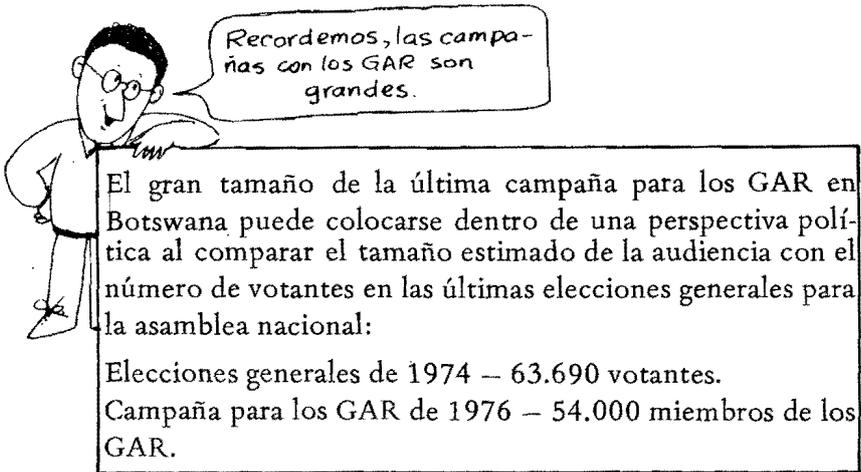
11.- Consulta

11.1. PORQUE SE CONSULTA

Las campañas para los GAR han sido usadas principalmente para ponerse en contacto y para informar a inmensas audiencias sobre asuntos de particular importancia para ellas. Esta sección del Manual trata de una opción disponible para los especialistas en educación no formal que están interesados en utilizar el método de consulta en las campañas para los GAR.

Las campañas para los GAR son primordialmente una herramienta de los países más pobres donde es necesario el cambio para poder progresar. La experiencia obtenida en todo el mundo demuestra que es más factible que la gente participe positivamente en el cambio cuando se siente involucrada en la decisión que hay que tomar respecto al mismo, y es más posible que tienda a resistirlo cuando se lo impone.

Las campañas para los GAR pueden organizarse en forma tal que los miembros puedan ponerse en contacto con el gobierno para informarle sobre sus opiniones y sugerencias, con relativamente pequeño esfuerzo adicional para los organizadores de la campaña.



Parece que hay dos pre-condiciones políticas para que tales campañas de consulta desempeñen un papel realmente democrático.

Estas son:

1. Los miembros de los GAR deben sentirse libres para:
 - a) Apoyar las cosas que aprueban.
 - b) Hacer preguntas sobre las cosas que no les son claras.
 - c) Oponerse a lo que les disgusta.



2. El Gobierno debe:
 - a) Estar deseoso de hacer una consulta al pueblo.
 - b) Comprometerse para utilizar los resultados de la consulta

en la formulación de futuros planes de acción, y ponerlos en práctica.

Consultando al pueblo, podemos utilizar los resultados para formular futuros planes de acción



Si no se cumplen estas condiciones, el aspecto de la consulta en una campaña para los GAR será simplemente una falta presunción, sin importar cuáles hayan sido sus intenciones originales.



Se hace la consulta invitando a los GAR a responder a preguntas que se les presenta sobre propuestas de planes de acción y pidiendo a la vez a los GAR que hagan preguntas al Gobierno acerca de sus propuestas. Estas preguntas, o una muestra de ellas, pueden luego ser contestadas por el Gobierno.

Al proporcionar al pueblo un medio para presentar sus respuestas, la consulta ayuda a equilibrar la estructura monolítica de “arriba hacia abajo” de las campañas de los GAR.

Las consultas por medio de campañas para los GAR no reemplazan a la necesidad de tener cualquier otro tipo de diálogo más usual, de “cara a cara”, entre el Gobierno y el pueblo. Ambos métodos deben considerarse como complementarios el uno del otro.

Los resultados de la consulta, ya sea las respuestas a las preguntas del Gobierno y las preguntas que presenten los GAR, se pueden utilizar para:

- a) Modificar propuestas sobre planes de acción.
- b) Ayudar en la planificación futura al haberse indicado las preferencias existentes.
- c) Indicar qué necesidades educacionales aparecen y de esa forma sugerir el contenido de futuros programas de educación no formal.

El añadir un elemento de consulta significa realizar un esfuerzo adicional, pero brinda la oportunidad de tener comunicación organizada, posible de manejar, y de “ida y vuelta” entre el Gobierno y el pueblo y el pueblo y el Gobierno. Una campaña de consulta no es sino un diálogo en gran escala.



11.2. COMO HACER LA CONSULTA

Sugerimos cinco etapas para organizar la consulta de la Campaña. Son:

- 11.2.1. Diseñar el instrumento de consulta (lo que aquí llamamos los formularios de informe), lo que incluye decidir qué preguntas habrán de hacerse y el formato en que se las va a presentar.
- 11.2.2. Diseñar cómo se habrá de analizar las respuestas a las preguntas.

En la Campaña sobre tierras pastizales, todos los resultados fueron analizados por el distrito administrativo para dar la respuesta nacional general. Además, algunos resultados se tabularon en forma cruzada con respuestas dadas a otras preguntas pertinentes.

- 11.2.3. Organizar un sistema para procesar las respuestas.



Se usó la computadora del Gobierno para procesar las respuestas a las preguntas presentadas en el formulario de la campaña sobre tierras pastizales, después de haber codificado las respuestas a mano. Este es un campo netamente técnico y totalmente alejado del alcance de este Manual. Si se va a usar una computadora, habrá que asegurarse de recibir óptima asesoría profesional acerca de todo lo que ello implica.

- 11.2.4. Interpretar las respuestas y decidir acerca de su significado para los planteamientos sobre planes de acción:

- a) ¿Pueden los planteamientos permanecer tal cual están?
- b) ¿Deben modificarse?
- c) De ser así ¿en qué forma?
- d) ¿Qué información adicional se necesita?

11.2.5. Un informe sobre los resultados, incluyendo recomendaciones acerca de los aspectos del plan de acción que deben enmendarse y los que pueden permanecer sin alteración.

La Campaña de Limpieza organizará el recibo de la información de retorno de los GAR acerca de asuntos relacionados con salubridad, pero no se trata de una campaña de "consulta" ya que su interés primordial es dar facilidades para que se realice una acción, como lo hemos indicado. Aún así, la consulta es una opción que la Campaña de Limpieza tiene, así como la tiene cualquier otra campaña, y que puede generar enormes cantidades de información de retorno. Como, para propósitos de este manual, hemos decidido que la Campaña de Limpieza no va a ser primordialmente una campaña de consulta, hemos restringido nuestros comentarios respecto a ello a lo que hemos considerado como las etapas necesarias para organizar una consulta, aunque hemos pensado que quizás algunos lectores van a desear mayor información sobre el proceso de consulta que puede realizarse en una campaña para los GAR.



Aquí, hemos incluido un ejemplo real de Botswana. La campaña sobre tierras pastizales. Usen este ejemplo en la forma que deseen. Y aquí termina mi trabajo: ¡Hasta luego!

UN EJEMPLO DE BOTSWANA

Las propuestas que hizo el Gobierno de Botswana para poner en práctica un plan de acción respecto a su política sobre tierras pastizales tribales implicaban cambios fundamentales en la forma en que hasta entonces se utilizaban los pastizales en ese país.

Entre otras cosas, se planteaba:

- a) Establecer zonas comunales, comerciales y de reserva en las tierras pastizales tribales.
- b) Permitir que se otorgue derechos exclusivos para arrendamiento de tierras en las zonas comerciales.
- c) Establecer un límite en el número de cabezas de ganado que podía poseer una familia en las zonas comunales.
- d) Fomentar el establecimiento de grupos de ganadería con derechos exclusivos en las zonas comunales.

Todo esto significaba un cambio en el sistema tradicional anterior, que permitía a los dueños de ganado que tengan a sus animales en pastoreo en cualquier sitio de las tierras pastizales tribales.

La consulta se presentó y describió en el Documento No. 2 de 1975 del Gobierno de Botswana que contenía la política, y manifestaba:

“... Y es así que el primer propósito del programa de información pública es informar acerca de la política planteada. Sin embargo, también tiene otros tres propósitos: Estimular el debate público, proporcionar información a las Juntas de Tierras, Consejos de Distritos y al Gobierno Central sobre la opinión del pueblo respecto a la manera en que la política debe ponerse en práctica localmente e iniciar un largo proceso de ayuda al pueblo para que conozca en

qué forma puede beneficiarse de esta política (Párrafo 56).”

“Una vez que haya recibido la opinión del pueblo en la forma anteriormente descrita, el Gobierno tomará las medidas adecuadas para poner estas opiniones en efecto. Si fuera necesario, revisará la política que este documento establece y presentará al Parlamento, para su aprobación, los cambios que hayan sido sugeridos por medio de este proceso de consulta al pueblo (Párrafo 58).”

La consulta tendría lugar a través de reuniones pública y conferencias, y por medio de una campaña para los GAR.

11.3. FORMULARIOS DE CONSULTA

La “herramienta” que hemos utilizado para recabar las opiniones de los GAR en nuestra campaña ha sido una serie de formularios de informes. En la página... se incluye una muestra de uno de ellos. Los siguientes factores aparecen generalmente en un formulario de informes:

- a) Incluye cuatro preguntas para que sean discutidas por los GAR.
- b) Tres de estas preguntas tendrán respuestas pre-codificadas (preguntas “cerradas”), tales como:

—¿Cree Ud. que los derechos exclusivos para pastoreo en la zona donde Ud. vive deben otorgarse a grupos, individuos, ambos o ninguno? (Poner un círculo alrededor de UNA respuesta):

A grupos solamente	1
A individuos solamente	2
A grupos e individuos	3
No se debe dar derechos exclusivos a nadie	4

- c) Una pregunta debe ser “abierta” para que permita a los GAR contestar con sus propias palabras, tal como:

- Si un agricultor rehusa observar el límite establecido para el número de animales en esta área, ¿qué debe hacerse respecto a ello?

(Incluir los aspectos más importantes indicados por los miembros del grupo)

.....
.....
.....

- d) También habría una quinta pregunta standard respecto a “¿Qué cosas quisiera el grupo preguntar al Gobierno?”

- e) Habría una sección standard en la que se haga preguntas tales como:

- (i) El No. del dirigente del GAR (para que el formulario pueda analizarse conforme su situación geográfica).
 - (ii) Número de asistentes a la reunión.
 - (iii) A cuál transmisión radial se escuchó.
 - (iv) Duración de la reunión.
 - (v) Calidad de la recepción radial.
 - (vi) Comentarios sobre los materiales.

- f) Tiene una clave de colores para permitir su rápida referencia en el radio, para asegurar que los GAR puedan referirse a las preguntas en el formulario de informes correcto, y para facilitar la clasificación de formularios cuando lleguen al centro de operaciones.

- g) Debe presentarse en una sola hoja (dos caras).

11.4. CONTENIDO DE LOS FORMULARIOS DE CONSULTA

Las preguntas que se presentan en los formularios de informes son, obviamente, de importancia crucial para determinar si la consulta va a ser de utilidad.

Las preguntas deberán prepararse solamente después de:

- a) Haber hablado con los autores de las políticas para saber qué preguntas quieren que se les conteste con el fin de facilitar la puesta en práctica de la política.
- b) Revisar las preguntas que se han hecho sobre la política en discusiones previas (por ejemplo, en la campaña sobre tierras pastizales también consideramos preguntas que se plantearon en reuniones públicas cuando el Gabinete viajó por todo el país presentando su plan de acción).
- c) Un análisis crítico de la política hecho por el grupo que trabaja en la Campaña a fin de identificar aquellas propuestas que son más cruciales y de más trascendencia.

Todas estas preguntas deberán ponerse a prueba en la campaña piloto y las contestaciones deberán tabularse manualmente. Buena prueba "química" de la utilidad de cada pregunta es considerar sus implicaciones y la respuesta que dé a la propuesta.

Los formularios de informes generalmente se pueden usar solamente en conjunto con el resto del "paquete" de estudios. Por ello es que la campaña piloto es también el momento para hacer una prueba previa de los formularios de informes.

También pueden hacerse preguntas en que se pida a los GAR que revisen el contenido de cada unidad. Este tipo de pregunta puede tener una respuesta concebida en las propias palabras del grupo.

11.5. PREGUNTAS “ABIERTAS” Y “CERRADAS”

En la sección 2 anterior hicimos una distinción entre preguntas cerradas y abiertas. Las “cerradas” tienen respuestas pre-codificadas, de las que puede escogerse solamente una válida. La ventaja es que son relativamente fáciles y es rápido procesarlas ya sea manualmente o en la computadora. La desventaja de las preguntas “cerradas” es que los GAR tienen que escoger una de las respuestas ESCOGIDAS POR LOS ORGANIZADORES DE LA CAMPAÑA y no presentadas con las propias palabras de los primeros.

Las preguntas “abiertas” es decir, preguntas que no tienen respuestas pre-codificadas, permiten a los GAR contestar con sus propias palabras. Esto es importante para ellos porque les permite decir claramente cuáles son sus opiniones sin que esto sea parte de un proceso pre-establecido. También son útiles al Gobierno, porque el mensaje que llega a través de las preguntas abiertas es una voz auténtica que viene de los GAR. Las preguntas abiertas también resultan útiles para los organizadores de la campaña. Pese a que las preguntas precodificadas son más fáciles de manejar, se pueden utilizar solamente cuando los organizadores tienen una idea clara acerca de la posible gama de respuestas.

Cuando no tienen ninguna idea de cómo serán las respuestas, entonces deben utilizarse preguntas abiertas.

Las preguntas abiertas presentan grandes problemas a quienes interpretan los datos. Tienen la dificultad obvia de sintetizar cientos o miles de diferentes frases, oraciones y aun párrafos dentro de un resumen de una o dos páginas.

11.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION DE LA CONSULTA

¿Qué método se usará para condensar y tabular la información llegada a través del formulario? Para decidirlo, habrá que

considerar:

- a) El posible volumen de formularios de informes.
- b) Si se desea analizarlos a todos o solamente un muestreo de ellos.
- c) Si la campaña es una consulta, y de ser así, cuándo se necesitan los resultados.

Para la campaña sobre tierras pastizales, nuestras primeras ideas sobre estos puntos fueron, respectivamente:

- a) 3.000–5.000 GAR, a un promedio de respuesta de 50^o/o–80^o/o = una gama de 15.000–40.000 formularios de informes (la realidad fue 3.500 GAR, a 70^o/o = 24.000 formularios).
- b) Tenemos que analizar todos los formularios de informes ya que es importante tener un análisis geográfico de los datos.
- c) Es una campaña de consulta, y se necesitan los resultados tan pronto como sea posible.

Por lo tanto, habrá una enorme cantidad de datos, todos los cuales deberán procesarse rápidamente, lo que indica la necesidad de su análisis por medio de computadora.

Este es un proceso técnico y habrá que ponerse en contacto con el personal técnico pertinente (analista de sistemas y programador) en una etapa muy temprana de la campaña.

Estos técnicos:

- a) Necesitan que se les avise con anticipación con respecto a su gran tarea de perforación de tarjetas y programación.
- b) Tienen que conocer el diseño de los formularios de los cuales se elaborarán las tarjetas de datos para perforación.

Para la campaña de tierras pastizales, utilizamos a la Oficina Gubernamental de Computación de Botswana para la programa-

ción y procesamiento en computadoras.

Quizás sea una buena idea contratar a un programador exclusivamente para la campaña.

Hay que diseñar un sistema para que la información que contienen los formularios se convierta en listados lo más rápidamente posible. Esto lo hicimos en la campaña sobre tierras pastizales, pero quizás un poco más tarde de lo que hubiera sido ideal.

En la próxima página hay un diagrama de flujo respecto al sistema que usamos para los formularios de informes.

Utilizamos el siguiente personal:

1 asesor 20 asistentes 6 traductores

Esta gente necesita mucho espacio de oficina.

Sugerimos los siguientes pasos para procesar las preguntas "abiertas":

- a) Tomar una muestra al azar de las respuestas.
- b) Leer de 50 a 100 de éstas.
- c) Elaborar una lista o listas de categorías de las rerespuestas, por ejemplo:
 - Una respuesta básica: Aprueba/Desaprueba/Ninguna preferencia.
 - Sugerencias.
 - Críticas.

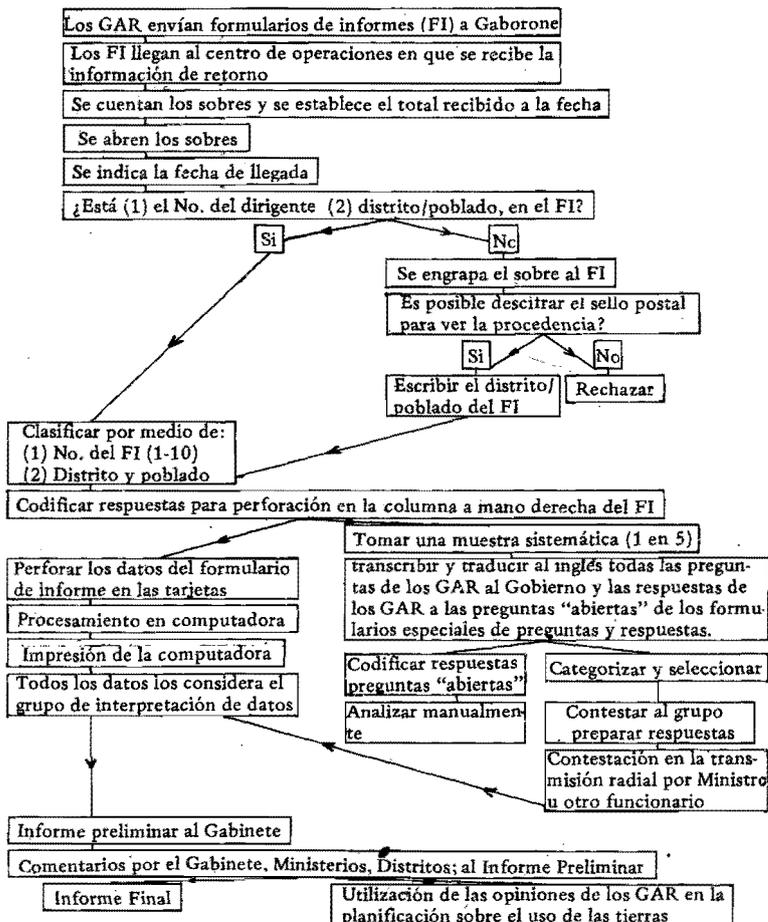
(Esta es una tarea de mucha pericia y debe realizarla alguien que esté familiarizado con los planteamientos y las demandas de quienes elaboraron las políticas.)

- d) Hacer que sean codificadores competentes quienes codifiquen las respuestas frente a la lista que se ha preparado.
- e) Hacer verificaciones sobre la exactitud de la codificación tomando ejemplos al azar.

- f) Dejar que algunas respuestas queden con las mismas palabras de los GAR.

Si Uds. desean conocer más detalles de cómo hicimos el diseño y análisis de los formularios de consulta, no tienen sino que escribirnos. Nuestra dirección aparece al comienzo de este manual.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PROCESAMIENTO DE FORMULARIOS DE INFORMES DE LA CAMPAÑA SOBRE TIERRAS PASTIZALES TRIBALES



APENDICE

FORMULARIOS DE INFORME PARA EL PROGRAMA DE TIERRAS PASTIZALES
TRIBALES

	01
FORMULARIO DE INFORME	1
LEFATSHE LA RONA	
1. Número del dirigente del grupo.	02 03 <input type="text"/>
2. Nombre del dirigente del grupo.	04 05 06 07 <input type="text"/>
3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo	
4. Nombre del Distrito/Poblado.	08 09 <input type="text"/>
5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?.....	
6. ¿A qué hora de la transmisión la escucharon? (PONER UN CIRCULO alrededor del día y hora).	
Lunes 5 pm <input type="text"/> 1	
Martes 7 pm <input type="text"/> 2	
Sábado 8:30 am <input type="text"/> 3	
Sábado 5:30 pm <input type="text"/> 4	10 <input type="text"/>
7. ¿Cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la trans- misión?	
(PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)	
1/2 hora <input type="text"/> 1	
1 hora <input type="text"/> 2	
1.1/2 horas <input type="text"/> 3	
2 horas <input type="text"/> 4	
2.1/2 horas <input type="text"/> 5	
3 horas <input type="text"/> 6	
más de 3 horas <input type="text"/> 7	11 <input type="text"/>

EJEMPLO: Algunas preguntas en este formulario de informe piden a Ud. que ponga un círculo alrededor de una respuesta. Aquí damos un ejemplo de lo que Ud. debe hacer. Responda a esta pregunta:

¿Cuál es la capital de Botswana? (PONER UN CIRCULO ALREDEDOR DE UNA RESPUESTA)

Francistown 1 Gaborone 2 Selebi-Pikwe 3 Lobatse 4

La respuesta es Gaborone. De modo que Ud. debió haber puesto el círculo alrededor de la respuesta correcta de la siguiente manera:

Francistown 1 Gaborone 2 Selebi-Pikwe 3 Lobatse 4

8. ¿De qué cosas ha oído Ud. hablar ya acerca de la política sobre Tierras Pastizales Tribales? (Anótese las cosas más importantes que hayan dicho los miembros del grupo)

.....

9. ¿Qué es una consulta? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

El Gobierno dice a la gente lo que debe hacer 1

La gente dice al Gobierno lo que debe hacer 2

El Gobierno y la gente tratan conjuntamente sobre lo que debe hacerse 3

Otros (sírvase explicar)..... 4

No sé 5

12

10. ¿Ha visto alguna vez en su área una de estas cosas: (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta de cada uno)

terrenos quebradizos Sí 1 No 2

intrusión de malezas Sí 1 No 2

suelos pelados Sí 1 No 2

pastos pobres Sí No 2

malas hierbas Sí 1 No 2

13

14

15

16

17

11. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (Escriba las preguntas en el siguiente espacio:)

.....

01
FORMULARIO DE INFORME 2

LEFATSHE LA RONA

<p>1. Número del dirigente del grupo.....</p> <p>2. Nombre del dirigente del grupo.....</p> <p>3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo</p> <p>4. Nombre del Distrito/Poblado.....</p> <p>5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?.....</p> <p>6. ¿A qué hora de la transmisión la escucharon? (PONER UN CIRCULO ALREDEDOR DEL DÍA Y HORA):</p> <p>Miércoles 5 pm 1 Jueves 7 pm 2 Domingo 8:30 am 3</p> <p>Domingo 5:30 pm 4</p> <p>7. ¿Cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la transmisión? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)</p> <p>1/2 hora 1 1 hora 2 1.1/2 horas 3 2 horas 4</p> <p>2.1/2 horas 5 3 horas 6 más de 3 horas 7</p>	<p style="text-align: center;">02 03 </p> <p style="text-align: center;">04 05 06 07 </p> <p style="text-align: center;">08 09 </p> <p style="text-align: center;">10 </p> <p style="text-align: center;">11 </p>
--	--

EJEMPLO: Algunas preguntas en este formulario de informe piden a Ud. que ponga un círculo alrededor de una respuesta. Aquí damos un ejemplo de lo que Ud. debe hacer. Responda a esta pregunta:

¿Cuál es la capital de Botswana? (PONER UN CIRCULO ALREDEDOR DE UNA RESPUESTA)

Francistown 1 Gaborone 2 Selebi-Pikwe 3 Lobatse 4

La respuesta es Gaborone. De modo que Ud. debió haber puesto el círculo alrededor de la respuesta correcta de la siguiente manera:

Francistown 1 Gaborone 2 Selebi-Pikwe 3 Lobatse 4

8. ¿Cuánto es el exceso de uso de los pastizales en el área que Ud. conoce? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

Mucho 1

Algo 2

Muy poco 3

Nada 4

Otros 5

No sé 6

(Sírvese explicar.)

.....

12

9. Si hay exceso de uso de los pastizales en su área ¿en dónde están estas áreas usadas en exceso? (Sírvese escribir los nombres de estas áreas).....

.....

10. Si hay exceso de uso de los pastizales en su área ¿cuáles cree Ud. que son las causas principales para ello? (Si los miembros mencionan cualquiera de estas respuestas, ponga un círculo alrededor de la palabra SI, pero si no se menciona, poner el círculo alrededor de la palabra NO):

Demasiado ganado Sí 1 No 2

Muy poca lluvia Sí 1 No 2

Incendios en las etapas Sí 1 No 2

La lluvia que erosiona el terreno Sí 1 No 2

Demasiada gente Sí 1 No 2

No hay suficientes pozos Sí 1 No 2

Pastos de mala calidad. Sí 1 No 2

La tierra siempre ha sido pobre Sí 1 No 2

Otros (explique)..... Sí 1 No 2

13

14

15

16

17

18

19

20

21

En nuestra área no
hay exceso de uso
de pastizales

Sí 1 No 2

22

11. ¿Tiene Ud. dificultad en encontrar buenos pastizales para sus
bueyes en la estación de labrado? (PONER UN CIRCULO alre-
dedor de una respuesta).

Sí 1 No 2

23

12. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (escriba las preguntas
en el siguiente espacio):

.....
.....
.....

01

FORMULARIO DE INFORME

3

LEFATSHE LA RONA.

1. Número del dirigente del grupo

02 03

2. Nombre del dirigente del grupo

3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo
.....

04 05 06 07

4. Nombre del Distrito/Poblado.

5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?

08 09

6. ¿A qué hora de la transmisión la escucharon? (PONER UN
CIRCULO alrededor del día y hora)

Lunes 5 pm 1 Martes 7 pm 2 Sábado 8:30 am 3

Sábado 5:30 pm 4

7. ¿Cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la transmi-
sión? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta):

10

1/2 hora 1 1 hora 2 1,1/2 horas 3 2 horas 4

11

2,1/2 horas 5 3 horas 6 más de 3 horas 7

8. El Gobierno dice que a la gente con poco ganado debe dársele una oportunidad junto con los grandes propietarios para beneficiarse de la política. Esto no quiere decir que se dará a la gente un rancho gratis o ganado gratis. ¿En qué formas podría beneficiarse de esta política el pequeño propietario?

(Escriba las formas más importantes que mencionen los miembros del grupo)

.

.

.

.

.

9. ¿Cree Ud. que debe darse derechos exclusivos para las tierras pastizales en su área a grupos, individuos, a ambos o a ninguno de ellos? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

12

A grupos solamente

A individuos solamente

Tanto a grupos como individuos

No debe darse derechos exclusivos a nadie

10. ¿Cree Ud. que los grupos o los individuos deben tener preferencia cuando se asignan tierras en áreas comerciales?

13

(PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

Los grupos deben tener preferencia sobre los individuos

Los individuos deben tener preferencia sobre los grupos

Deben ser iguales

No sé

11. ¿Cree Ud. que las solicitudes de una área con exceso de uso de pastizales debería tener preferencia sobre aquellas provenientes de áreas con mejores pastizales? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta).

14

Debe darse preferencia a las solicitudes de áreas con exceso de uso

Debe darse preferencia
a las solicitudes de áreas
con mejores pastizales

2

Ambas deben ser igua-
les

3

No sé

4

12. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (Escribir las preguntas
en el espacio siguiente).

.....
.....
.....
.....

FORMULARIO DE INFORME

01

4

LEFATSHE LA RONA

1. Número del dirigente del grupo.

02 03

2. Nombre del dirigente del grupo.

3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo
.

04 05 06 07

4. Nombre del Distrito/Poblado

5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?

08 09

6. ¿A qué hora de la transmisión la escucharon? (PONER UN
CIRCULO alrededor del día y hora)

Miércoles 5 pm 1 Jueves 7 pm 2 Domingo 8:30 am 3

10

Domingo 5:30 pm 4

7. ¿Cuánto tiempo estuvo el grupo reunido después de la transmi-
sión? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

1/2 hora 1 1 hora 2 1.1/2 horas 3 2 horas 4

11

2.1/2 horas 5 3 horas 6 más de 3 horas 7

8. Es importante conocer la capacidad de sustentación de un pe-
dazo de terreno ya que ésto nos indica el número máximo de
ganado que debería pastar allí. ¿Cuáles son las diferentes co-

sas que afectarán esta capacidad de sustentación? (Si los miembros mencionan cualquiera de estas respuestas, poner un círculo alrededor de la palabra SI; si no fuera mencionada, poner el círculo alrededor de NO).

Cantidad de lluvia	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 12
Calidad de los pastos	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 13
Cantidad de agua para el ganado.	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 14
Cantidad de áreas quemadas	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 15
El grado hasta el cual se maneja bien el ganado.	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 16
Cantidad de maleza espinoza.	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 17
Otros (Sírvese explicar)	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 18

9. ¿Qué prácticas cree que Ud. que podría hacer ahora para mejorar la producción de su ganado?

(Si los miembros mencionan cualquiera de estas respuestas, poner un círculo alrededor de la palabra SI; si no lo mencionan poner el círculo alrededor de NO).

Pastoreo rotativo	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 19
Destete precoz	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 20
Mejora de la cría	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 21
Alimentación complementaria	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 22
Abrevadero diario	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 23
Descornar los animales.	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 24
Castrar los animales	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 25
Atención veterinaria	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 26
Otros (explique)	Sí	<input type="checkbox"/> 1	No	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 27

10. ¿Cuál cree que Ud. que es el beneficio más importante del buen manejo del ganado y tierras para la gente que vive en su área? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

- Un aumento en el número del ganado 1
- Un aumento en la calidad del ganado 2
- Ingresos más altos debido al ganado 3
- Mejor tierra para pastoreo 4
- Ningún beneficio 5
- Otros (explique)..... 6

28

11. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (Escriba las preguntas en el siguiente espacio).....
.....
.....
.....

FORMULARIO DE INFORME ⁰¹

LEFATSHE LA RONA

5

02 03

- 1. Número del dirigente del grupo
- 2. Nombre del dirigente del grupo
- 3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo
- 4. Nombre del Distrito/Poblado
- 5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?.....
- 6. ¿A qué hora de la transmisión la escucharon? (PONER UN CIRCULO alrededor del día y hora)

04 05 06 07

- Lunes 5 pm 1 Martes 7 pm 2 Sábado 8:30 am 5
- Sábado 5:30 pm 4

08-09

7. ¿Cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la transmisión? (PONER un círculo alrededor de una respuesta)

10

- 1/2 hora 1 1 hora 2 1.1/2 horas 3 2 horas 4
- 2.1/2 horas 5 3 horas 6 más de 3 horas 7

11

8. ¿Dónde cree Ud. que deben trazarse los límites de las tierras pastizales comunales en su área? (Sìrvase escribir indicando puntos específicos para los límites)

.....

9. ¿Hay su ficiente tierra en su área como para que parte de ella se pueda dividir en zonas para ranchos comerciales? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta).

Sí 1
 No 2
 No sé 3

12

Si su respuesta fue SI, ¿dónde deberían estar estos ranchos comerciales? (Sìrvase indicar lugares específicos).....

.....

10. ¿Cuán importante cree Ud. que es que en su área se reserven tierras para pastoreo futuro? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

Muy importante 1
 Importante 2
 No es importante 3

13

11. ¿Cuáles de los siguientes usos de la tierra cree Ud. que es el más importante? ¿Reservar para pastoreo futuro, reservar para trabajos agrícolas con arado, reservar para caza? (PONER UN CIRCULO alrededor de una solamente)

Reservar para pastoreo futuro 1
 Reservar para trabajos agrícolas con arado 2
 Reservar para caza 3

14

12. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (Escriba las preguntas en el siguiente espacio)

.....

FORMULARIO DE INFORME

01

6

LEFATSHE LA RONA

1. Número del dirigente del grupo.....
2. Nombre del dirigente del grupo.....
3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo
.....
4. Nombre del Distrito/Poblado.....
5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?.....
6. ¿A qué hora de la transmisión la escucharon? (PONER UN CIRCULO alrededor del día y la hora)

02 03
□ □

04 05 06 07
□ □ □ □

08 09
□ □

Miércoles 5 pm 1 Jueves 7 pm 2 Domingo 8:30 am 3

10
□

Domingo 5:30 pm 4

7. ¿Cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la transmisión? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

1/2 hora 1 1 hora 2 1.1/2 horas 3 2 horas 4

11
□

2.1/2 horas 5 3 horas 6 más de 3 horas 7

8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los cercados?
(Escribir las cosas más importantes que hayan dicho los miembros del grupo).....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

9. Cuando la gente desea cercar el terreno, ¿cuáles son algunas cosas importantes que debe considerarse antes de realizar el cercado? (Si los miembros mencionan alguna de estas respuestas, poner un círculo alrededor de la palabra SI; si no mencionan, poner el círculo alrededor de NO).



Préstamos para pagar el cercado	Sí <input type="checkbox"/> 1	No <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 12
Permiso de la Junta de Tierras para hacer el cercado	Sí <input type="checkbox"/> 1	No <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 13
El sitio donde está ubicada la tierra cultivable	Sí <input type="checkbox"/> 1	No <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 14
Cuánto ganado se posee	Sí <input type="checkbox"/> 1	No <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 15
Movimiento de animales de caza	Sí <input type="checkbox"/> 1	No <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 16
Acceso (camino y senderos)	Sí <input type="checkbox"/> 1	No <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 17
Otros (sírvase explicar)	Sí <input type="checkbox"/> 1	No <input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 18

.....

10. ¿Cuán importante cree Ud. que es reservar en su área tierras para animales de caza? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta).

Muy importante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 19
Importante	<input type="checkbox"/> 2	
No es importante	<input type="checkbox"/> 3	

11. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (Escriba las preguntas en el siguientes espacio).

.....

.....

.....

.....

.....

01

FORMULARIO DE INFORME

7

LEFATSHE LA RONA

1. Número del dirigente del grupo.....
2. Nombre del dirigente del grupo.....
3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo.....

02 03

04 05 06 07

4. Nombre del Distrito/Poblado.....

5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?.....

6. ¿A qué hora de la transmisión la escucharon? (PONER UN CIRCULO alrededor del día y la hora)

Lunes 5 pm 1 Martes 7 pm 2 Sábado 8:30 am 3

Sábado 5:30 pm 4

7. ¿Cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la transmisión? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

1/2 hora 1 1 hora 2 1.1/2 hora 3 2 horas 4

2.1/2 horas 5 3 horas 6 más de 3 horas 7

08 09

10

11

8. ¿Porqué va a tomar tanto tiempo antes de que ocurran los cambios? (escribir las cosas más importantes que mencionen los miembros del grupo).

.....

.....

.....

.....

9. ¿Cree Ud. que debe establecerse un límite para el número total de animales que se permita tener a cada persona en un área comunal? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

Sí 1

No 2

No sé 3

12

10. Si se estableciera un límite para el número total de animales que se permita tener a cada individuo o grupo en un área comunal ¿quién cree Ud. que debería decidir acerca de ello?

(PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

Las Juntas de Tierras 1

El personal del Ministerio de Agricultura. 2

El Comité de Conservación 3

El jefe 4

13

- El cacique 5
- El Concejo del Distrito 6
- El Comisionado del Distrito 7
- La reunión de "kgotla" 8
- Otros (sírvase explicar) 9

.....

11. Si se establece un límite para el número de animales permitidos en su área comunal y Ud. posee más que ese número ¿cuál de estas cosas haría? ¿Mudarse a otras tierras de pastoreo, dar en préstamo el ganado, vender algo del ganado, unirse a un rancho comunal? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

- Mudarse a otras tierras de pastoreo 1
- Dar en préstamo el ganado 2
- Vender algo del ganado 3
- Unirse a un rancho comunal 4
- Otro (sírvase explicar) 5

.....

12. Si un campesino rehusa observar el límite establecido para el número de animales en su área, ¿qué puede hacerse acerca de ello? (Escriba las cosas más importantes que han dicho los miembros del grupo)

.....

13. Al controlar el número máximo de ganado en un pedazo de terreno, debe contarse al ganado dado en préstamo como que pertenece a la persona que lo tiene o a su dueño? (PONER

UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

- La persona que lo tiene 1
- El dueño 2
- No sé 3

14. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (Escriba las preguntas

14

15

en el siguiente espacio)

.....

FORMULARIO DE INFORME 01
8

LEFATSHE LA RONA

1. Número del dirigente del grupo.....
2. Nombre del dirigente del grupo.....
3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo
.....
4. Nombre del Distrito/Poblado.....
5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?.....
6. ¿A qué horas de la transmisión la escucharon? (PONER UN CIRCULO alrededor del día y la hora)

Miércoles 5 pm 1 Jueves 7 pm 2 Domingo 8:30 am 3
 Domingo 5:30 pm 4

7. ¿Cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la transmisión? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

1/2 hora 1 1 hora 2 1.1/2 horas 3 2 horas 4
 2.1/2 horas 5 3 horas 6 más de 3 horas 7

8. ¿Qué clase de grupos existen ya en su área que ayudan a la gente a trabajar conjuntamente acerca de algún problema común?. (Sírvese enumerar los grupos en su área)

.....

9. Si algunas o todas las personas del Grupo de Aprendizaje Radiofónico están interesadas en formar un grupo de campesinos, ¿qué piensan ellos sobre estas cosas? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta para cada una de las contestaciones).

02 03
04 05 06 07

08 09

10

11

- a) Permitir que sea un administrador el que controle el ganado De acuerdo En desacuerdo No sé 12
- b) Pagar un administrador a que controle el ganado De acuerdo En desacuerdo No sé 13
- c) Vender algo del ganado para pagar por el cercado, pozos, etc. De acuerdo En desacuerdo No sé 14
- d) Permitir que sea un administrador quien decida cuándo se debe vender el ganado De acuerdo En desacuerdo No sé 15
10. ¿Cree Ud. que aquellas personas que todavía no tienen asignaciones de tierra para pastoreo deberían tener preferencia sobre aquellas que ya las tienen? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)
- Se debe dar preferencia a aquellas personas sin otras asignaciones de tierras 1 16
- Se debe dar preferencia a aquellas personas con otras asignaciones de tierras 2
- Ambas deben ser iguales 3
- No sé 4
11. Tres reglas para asignar tierras en áreas comerciales han sido sugeridas en la política. Estas son:
- a) Los grupos tienen preferencia sobre los individuos.
- b) Las solicitudes de áreas con exceso de pastoreo tienen preferencia sobre aquellas con mejores pastizales.
- c) Aquellas personas que no tienen ya otras asignaciones de tierras de pastoreo tienen preferencia sobre aquellas que sí las tienen.
- ¿Cuál de estas cosas es LA MAS importante?
(PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)
- a) 1 17
- b) 2
- c) 3

12. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (Escriba las preguntas en el siguiente espacio)

.....

FORMULARIO DE INFÓRME 01
9

LEFATSHE LA RONA

1. Número del dirigente del grupo.....
2. Nombre del dirigente del grupo.....
3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo
.....
4. Nombre del Distrito/Poblado.....
5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?.....
6. ¿A qué horas de la transmisión la escucharon? (PONER UN CIRCULO alrededor del día y la hora)

02 03

04 05 06 07

08 09

Lunes 5 pm 1 Martes 7 pm 2 Sábado 8:30 am 3

Sábado 5:30 pm 4

10

7. ¿Cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la transmisión? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

1/2 hora 1 1 hora 2 1.1/2 horas 3 2 horas 4

2.1/2 horas 5 3 horas 6 más de 3 horas 7

11

8. ¿Qué mejoras podría Ud. sugerir en la forma en que las Juntas de Tierra asignan terrenos? (Escriba las cosas más importantes que han dicho los miembros del grupo).

.....

9. ¿Quién cree Ud. que es EL MAS responsable para que funcione bien la Política sobre tierras Pastizales Tribales?

(PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)

El pueblo de Botswana

 1

El Gobierno de Botswana

 2

Otros (sírvese explicar)

 3 12

10. La Política empezará a funcionar despacio. ¿Qué es la primera cosa que Ud. y sus vecinos harán ahora para que las cosas comiencen a mejorar? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta):

Comenzar a tener una mejor administración del ganado

 1

Formar un grupo de campesinos

 2

Hablar con el Departamento de Agricultura

 3

Comenzar a poner cercados

 4

Hablar con la Junta de Tierras

 5

Convocar una reunión de "kgotla" para discutir la política

 6

Hablar con el Comité para Desarrollo del Poblado

 7

Hablar con el funcionario asistente de Desarrollo Comunal

 8

Otros (sírvese explicar)

 9

Nada

 10 13

11. ¿Cuáles son las formas en que Ud. puede influir en la manera en que funcione en su área la Política sobre Tierras Pastizales Tribales? (Si los miembros mencionan cualquiera de estas contestaciones, poner un círculo alrededor de la palabra SI; si no lo mencionan, poner un círculo alrededor de NO).

Hablar con el representante local al Parlamento

Sí 1No 2 14

Hablar con el Consejero del Distrito

Sí 1No 2 15

Hablar con el cacique

Sí 1No 2 16

Decidir sobre los límites para el pastoreo comunal

Sí 1No 2 17

Convocar una reunión de "kgotla"

Sí 1No 2 18

- | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Formar grupos | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 19 |
| Enviar estos formularios de informes al Gobierno | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 20 |
| Hablar con los vecinos | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 21 |
| Otros (sírvase explicar) | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 22 |

12. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (Escriba las preguntas en el siguiente espacio)

.....

01
 FORMULARIO DE INFORME 10

LEFATSHE LA RONA

1. Número del dirigente del grupo.....
2. Nombre del dirigente del grupo.....
3. Nombre del poblado y parroquia o poblado y tierras o pueblo

4. Nombre del Distrito/Poblado.....
5. ¿Cuántas personas asistieron a la reunión?.....
6. ¿A que hora de la transmisión la escucharon? (PONER UN CIRCULO alrededor del día y la hora)

<input type="checkbox"/> 02	<input type="checkbox"/> 03
<input type="checkbox"/> 04	<input type="checkbox"/> 05
<input type="checkbox"/> 06	<input type="checkbox"/> 07
<input type="checkbox"/> 08	<input type="checkbox"/> 09

- Miércoles 5 pm 1 Jueves 7 pm 2 Domingo 8:30 am 3
 Domingo 5:30 pm 4

7. ¿Cuánto tiempo estuvo reunido el grupo después de la transmisión? (PONER UN CIRCULO alrededor de una respuesta)
- 1/2 hora 1 1 hora 2 1.1/2 horas 3 2 horas 4
 2.1/2 horas 5 3 horas 6 más de 3 horas 7

<input type="checkbox"/> 10
<input type="checkbox"/> 11

8. ¿Qué cree Ud. que debería cambiarse en la Política de Tierras Pastizales Tribales para mejorarla? (Escriba las ideas del grupo sobre cómo podría mejorarse la política):

.....

9. ¿Qué partes de la política quisiera Ud. conocer mejor? (Si los miembros mencionan cualquiera de estas contestaciones, poner un círculo alrededor de la palabra SÍ; si no lo mencionan, entonces poner un círculo alrededor de NO)

La consulta	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los problemas actuales	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los animales de caza	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las ideas que están tras la solución de los problemas actuales	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejor administración de tierras y ganado	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
División de la tierra en zonas	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tierras reservadas	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cercados	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuándo van a ocurrir los cambios?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asociaciones y ranchos comunales	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ranchos comerciales	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El trabajo de las agencias gubernamentales	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qué podemos hacer ahora?	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agua	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros (sírvese explicar)	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nada	Sí <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cuántos miembros del Grupo de Aprendizaje Radiofónico quisieran unirse a un rancho comunal de alguna clase, y cuántos preferirían continuar pastando su ganado como lo hacen actualmente? (Anote el número de miembros que escojan hacer cada una de estas cosas)

El número de miembros que quisieran unirse a un rancho comunal es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El número de miembros que preferiría continuar pastando su ganado como lo hacen ahora es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El número de miembros que no saben es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El número total de miembros es:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Si algunos o todos los miembros del Grupo de Aprendizaje Radiofónico prefieren continuar pastando su ganado como lo hacen ahora, sírvanse dar las razones para ello. (Si los miembros mencionan cualquiera de estas contestaciones, poner un círculo alrededor de la palabra SI; si no lo menciona, entonces poner un círculo alrededor de NO):

- | | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| El sistema actual es satisfactorio | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 36 |
| No quieren trabajar con otros campesinos | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 37 |
| Quieren administrar su propio ganado | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 38 |
| Otros (sírvase explicar) | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 39 |

12. Si algunos o todos los miembros del Grupo de Aprendizaje Radiofónico prefieren formar un rancho comunal, sírvase indicar las razones para ello. (Si los miembros mencionan cualquiera de estas contestaciones, poner un círculo alrededor de la palabra SI; si no lo menciona, poner un círculo alrededor de NO)

- | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Más ganado | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 40 |
| Ingresos más altos | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 41 |
| Mejor administración | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 42 |
| Ganado de mejor calidad | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 43 |
| Menos robos de ganado | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 44 |
| Los grupos son una buena cosa | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 45 |
| Otros (sírvase explicar) | Sí <input type="checkbox"/> 1 | No <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 46 |

13. ¿Qué preguntas quiere hacer su grupo? (Escriba las preguntas en el siguiente espacio)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SOPA DE LETRAS

- CC – Coordinador de la Campaña
CDD – Comité de Desarrollo de Distritos
CCER – Comité Coordinador de Extensión Rural
CM – “Corazonadas y Matemáticas”
ENF – Educación No Formal
FI – Formularios de Informes
GAR – Grupos de Aprendizaje Radiofónico
PND – Plan Nacional de Desarrollo
PTPT – Políticas sobre Tierras Pastizales Tribales
UDR – Unidad de Desarrollo Rural

Ustedes deben haberse confundido, igual que yo, con todas las abreviaturas que se han usado. Aquí les doy una guía.



Esperamos que les haya gustado el Manual.
Por favor mándenos sus comentarios.



Alan
Ethe-
rington

Petra
Ruhr-
Roewendahl
(que dibujó
las ilustraciones)

David Crowley

Ross Kidd

BIBLIOGRAFIA

- Abell, Coleman, and Opoku "An African Experiment in Radio Forums for Rural Development in Ghana" **Reports and Papers on Mass Communications UNESCO, Paris 1966.**
- Botswana Government
Lefatshe La Rona: The Report on the Botswana Government's Public Consultation on its Policy Proposals on Tribal Grazing Land Ministry of Local Government and Lands, Gaborone, September 1977.
- Brumberg S. "Columbia: A Multimedia Rural Education Programme" in **Education for Rural Development: Case Studies for Planners** (edited by Coombs, P. H. and Ahmed, M.) International Council for Educational Development, 1972.
- Cassirer, H. **Mass Media in an African Context: An Evaluation of Senegal's Pilot Project UNESCO, Paris, 1974.**
- Colclough, M. Crowley, D.
The People and the Plan: A Report on the Botswana Government's Educational Campaign on the National Development Plan Division of Extra-Mural Services, University of Botswana, Lesotho and Swaziland, Gaborone 1974.
- Dodds, T. and Masawe, S.
Radio and Adult Education in Tanzania
 National Adult Education Association of Tanzania, Dar Es Salaam, 1967.
- Dodds, T. "Civics Education by Radio in Tanzania" in **Educational Broadcasting International, Vol. 6, No.3 1972.**
- Dodds, T. **Multi-Media Approaches To Rural Education International Extension College, Cambridge 1972.**
- Dodds, T. and Hall, B.
Voices for Development: The Tanzanian National Radio Stu-

- dy Campaigns International Extension College, Cambridge 1974.
- Grenholm, L. H. **Radio Study Group Campaigns in Tanzania**
UNESCO, París 1975.
- Hall, B. L. **Wakati wa Furaha: An Evaluation of a Radio Study Group Campaign** Scandinavian Institute of African Studies, Uppsala, 1973.
- Hall, B. and Zikambona, C. **Final Report of the Mtu ni Afya Evaluation**, Institute of Adult Education, Dar Es Salaam, 1974.
- Hall, B. L. **Mass Campaigns and Development: The Tanzanian Health Education Campaign and Related Experiences** International Council for Adult Education, 1976.
- Inquai, Solomon **The Application of Radio in Community Education in Ethiopia** PhD Dissertation, Ohio State University, 1964.
- Klongan, G. **Radio Listening Groups in Malawi** Iowa State University, Rural Sociology Department, 1967.
- Mathur, J. C. and Neurath, P.
An Indian Experiment in Farm Radio Forums
París, UNESCO, 1959.
- Mc Anany, E. G. **Radio's Role in Development: Five Strategies of Use** Institute for Communication Research, Stanford University, September 1973.
- Natesh, A. M. **Organisation of Radio Farm Forums in Zambia: A Manual** Mimeographed manuscript, Ministry of Rural Development, Lusaka 1971.
- Nicol, Shea, and Simmins
Canada's Farm Radio Forum
UNESCO, París 1954.

- Ohliger, J. **Listening Groups: Mass Media in Adult Education**
Boston: Boston University, Centre for the Study of Liberal
Education for Adults, 1967.
- Rogers, E. and Solomon, D.
Radio Forums for Development
East Lansing: Michigan State University, Dept. of Communi-
cations, June 1972.
- Schramm, W. **Mass Media and National Development**
UNESCO, Paris 1964.
- Theroux, P. "Education by Radio: An Experiment in Rural Group
Listening for Adults in Uganda" Makerere Adult Studies Cen-
tre Occasional Paper No. 6, Makerere University College,
Kampala 1967.
- UNESCO Radio Broadcasting Serves Rural Development**
Paris, UNESCO 1965.
- UNESCO New Educational Media in Action: Case Studies for
Planners (Volumes 1-3)** UNESCO, Paris 1967.
- UNESCO The New Media: Memo To Educational Planners**
UNESCO, Paris, 1967.

DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA CAMPAÑA DE 1973
CAMPAÑA SOBRE EL PUEBLO Y EL PLAN – MARZO A OCTUBRE 1973

	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
TRABAJO DE CAMPO	Reuniones a nivel de distrito	Llegada de estudiantes ↓ Formación de grupos	reclutamiento de sus líderes	Vacaciones de estudiantes	Verificación de grupos distribución de material	Estudiantes terminan ↓ Observación y apoyo de los GAR		Resolución de dudas
PRODUCCIÓN DE MATERIALES	Producción de materiales y manual de dirigentes		Preparación que es estudio, ilustración de rotulados y guías radiales	Período de impresión de materiales de estudio	Empaque y distribución de materiales	Producción de programas de respuesta	Envío por correo de guías y programas	
ADISTRAMIENTO			13 cursos de fin de semana	Período principal de cursos de adiestramiento				
TRANSMISIÓN DE PROGRAMAS DE RADIO	Transmisión diaria repetida			CUNAS - para apoyar la campaña	Programa preliminar (para adiestramiento) 5 semanas, 10 programas	El pueblo y el plan 5 semanas, 10 pro. Programa de respuestas 6 semanas, 12 programas		
PUBLICIDAD		En las noticias diarias	La hoja de información distribución en el trabajo de campo	CUNAS - IGUAL QUE ARRIBA				

OTROS TITULOS DE ESTA COLECCION

SICOLOGIA DE LA COMUNICACION SOCIAL
Gerhard Maletzke

PERIODISMO EDUCATIVO Y CIENTIFICO
Cimpec - OEA

CINE Y TV A BAJO COSTO
Dietrich Berwanger

EL ROL DEL PERIODISTA
Cremilda Araújo Medina

**PRODUCCION DE PROGRAMAS DE RADIO: EL GUION - LA
REALIZACION**
Mario Kaplún

PLANIFICACION Y COMUNICACION
Horacio Martíns de Carvalho y Juan Díaz Bordenave

COMUNICACION MASIVA: DISCURSO Y PODER
Jesús Martín Barbero

RADIODIFUSION PARA LA INNOVACION
Josef Eschenbach

PERIODISMO INTERPRETATIVO: EL REPORTAJE
Julio del Río Reynaga

**COMUNICACION PARA LA DEPENDENCIA O PARA EL DE-
SARROLLO?**
Antonio García

LA RADIO POR DENTRO Y POR FUERA

Jimmy García Camargo

**COMUNICACION INSTITUCIONAL: ENFOQUE SOCIAL DE
RELACIONES PUBLICAS**

María Luisa Muriel y Gilda Rota

LECCIONES DE OPINION PUBLICA

Vitaliano Rovigatti

POLITICAS NACIONALES DE COMUNICACION

Varios autores

VIDEO Y CINE: PRINCIPIOS TECNOLOGICOS

Luis Masías Echegaray y Alberto Troilo

COMUNICACION Y CAMBIO SOCIAL

Marco Ordóñez Andrade y Peter Schenkel

Este libro se terminó de imprimir en Editora Andina en abril de 1981 siendo el Director General de CIESPAL el Dr. Luis Eladio Proaño; Representante de la Fundación Friedrich Ebert, el Dr. Peter Schenkel y Jefe del Fondo Editorial, el Lcdo. Galo Viteri.