

**VERSION PRELIMINAR
SUJETA A CORRECCION**

29338

IDENTIFICACION DE LIDERES DEL
MUNICIPIO DE COLONIA SANTA ROSA
Area: COLONIA SANTA ROSA
(Provincia de Salta)

1191

PROYECTO NOA HIDRICO
SEGUNDA FASE

CATALOGADO

Y.30131
U.120
Y.34

Realizado por: Raúl Angel Lumello
Contador Público Nacional
Economista Agrícola

AÑO 1981

I N D I C E

	<u>Pág. N°</u>
Sumario de la problemática zonal	i
a) Factores externos	ii
1) Económico	ii
2) Ambiente comunitario	ii
b) Educacional propiamente dicho	iii
1) Personal	iii
2) Infraestructura	iii
3) Material didáctico y de enseñanza	iv
4) Talleres o medios de expresión y recreación	iv
5) Orientación de oficios o laboral	iv
6) Una escolaridad basada en la instrucción	iv
I - Introducción	1
II - Descripción de la comunidad	2
III - Identificación de los líderes por medio de la técnica reputacional	6
IV - Resultados encontrados	8
1 - Estructura de poder de la comunidad	8
2 - Líderes identificados y sus características ..	8
A - Líderes generales	8
a - Determinación de una matriz para la identificación de los sub-grupos del liderazgo	12
b - Comparación de los dos sub-grupos de líderes generales	17
B - Líderes específicos	18



V	-	Descripción de los principales problemas de la comunidad	19
		a. Salud	19
		b. Educación	22
		c. Moral	23
VI	-	Conclusiones	24
VII	-	Recomendaciones	24

LISTA DE FIGURAS

		<u>Pág. N°</u>
FIGURA N°1	- Estructura del poder del Municipio de Colonia Santa Rosa	9
FIGURA N°2	- Cronograma de las personas más indicadas como Líderes Generales de la Comunidad	11
FIGURA N°3	- Matriz de los datos originales	13
FIGURA N°4	- Matriz de los sub-grupos detectados	15
FIGURA N°5	- Dos sub-grupos distintos de Líderes en la localidad	16
FIGURA N°6	- Relación entre los Líderes Generales y Específicos	20

LISTA DE CUADROS

CUADRO N°1	- Características sociales de los Líderes Generales de la localidad	10
CUADRO N°2	- Comparación entre los sub-grupos de Líderes Generales	17
CUADRO N°3	- Citaciones de Líderes	18

INDICE DE ANEXOS

ANEXO I	-	<u>Liderazgo. Elementos que justifican el porqué de su estudio</u>	
		1. Principales principios del Liderazgo	A-1
		2. Elementos del Liderazgo	A-2
		3. Conceptos y tipos de Líderes	A-3
		4. Características de un Líder	A-5
		5. Colaboración de los Líderes de Extensión	A-6
		- Cómo descubrir a los Líderes	A-8
		- Cómo seleccionar Líderes	A-10
		- Cómo interesar a los Líderes	A-10
		- Reconocimiento de los Líderes	A-11
		- Cómo entrenar a los Líderes	A-11
ANEXO II	-	Formulario usado en la encuesta.	

A C L A R A C I O N

- EL PRESENTE ESTUDIO FUE EFECTUADO SOBRE PERSONAS REALES RESIDENTES EN LA LOCALIDAD DE COLONIA SANTA ROSA (PROVINCIA DE SALTA) POR RAZONES OBVIAS SE HA DESPERSONIFICADO EL MISMO.
- EN EL LUGAR DE LOS HABITANTES DETECTADOS COMO LIDERES SE HAN INCLUIDO LETRAS GRIEGAS.
- EL CODIGO RESPECTIVO SERA ENTREGADO AL REPRESENTANTE PROVINCIAL DE SALTA, A LOS EFECTOS QUE EL CONSIDERE CONVENIENTE, EN LA OPORTUNIDAD EN QUE FORMALMENTE LO SOLICITE.

SUMARIO DE LA PROBLEMATICA ZONAL

La constante de todos los informes de la zona, es una sola, un constante y creciente deterioro en todos los aspectos, como consecuencia inmediata de la falta de infraestructura de canales de desagüe y del irracional uso del agua existente, cuyo deterioro los hacen obsoletos y peligrosos para la misma sobrevivencia de las personas y sus bienes personales y de sus fuentes de trabajo. Las recientes y frecuentes inundaciones han puesto al desnudo esta realidad, la inestabilidad, la inseguridad creciente que lleva a esa comunidad a un sentimiento de desesperanza. Ello atenta al mismo núcleo de la persona humana, y por lo tanto a su relación con los demás, siendo el principal afectado el núcleo familiar, con su secuela de adulterio y promiscuidad.

Una salud en continuo deterioro, pues, a pesar de todos los esfuerzos de los responsables del área salud, se encuentran que su accionar es un paliativo, ya que siguen persistiendo las causas generantes de esta situación, viviendas infrahumanas anegadas, aguas servidas, que configuran un hábitat humano generador de enfermedades, de promiscuidad, con todas las consecuencias morales, una niñez desamparada y de futuro inestable y sin perspectiva, una juventud que debe emigrar, pues las fuentes de trabajo se van reduciendo, ya que las áreas de cultivo, debido a la misma causa se van inutilizando.

Los quinteros, a pesar de su gran espíritu de lucha, van cediendo a una triste realidad, la constante frustración de sus esfuerzos, tanto en los periodos de inundación como en los tiempos de sequía. Los peones y obreros, en sus diversos quehaceres, van perdiendo sus fuentes de trabajo, con todas las consecuencias; y su salario se hace más magro, llevándolos a límites infrahumanos y peligrosos, no le alcanza para subsistir él ni los suyos, trayendo una inestabilidad de su núcleo familiar, que lleva así paulatinamente a la desintegración de los mismos y a un desarraigo constante.

En cuanto al sector educación se le debe prestar una atención especial, ya que de él depende directamente el futuro de la población en estudio. Aquí se puede reflejar la situación desde dos aspectos distintos:

- a) Factores externos a ella
- b) Educacional propiamente dicha

a) Factores externos a ella

- 1) Económico: Colonia Santa Rosa es una zona agrícola cuyos habitantes dependen casi exclusivamente de las cosechas y esta realidad repercute notoriamente en la escuela, pues, los altibajos económicos resienten la estructura escolar, ya sea por el alto porcentaje de ausentismo, por razones de trabajo, traslado familiar, etc. Así, por ejemplo, los únicos meses de trabajo educativo fuerte y de normal asistencia son Junio y Julio. Antes se sufre la presión de niños, hijos de trabajadores que llegan del sur y posteriormente las deserciones de los que se van por terminación de la cosecha.
- 2) Ambiente Comunitario: Podríamos decir que la Comunidad como elemento formativo y cultural no existe, pues, dentro de ella no hay ninguna manifestación artística, salvo las religiosas y las de fines de curso. Tampoco existe Biblioteca Pública, ni talleres de expresión para niños y jóvenes, siendo además, escasos los deportes practicados. Todo ello, unido a la poca ingerencia de los padres en la formación de sus hijos (no hay Asociaciones de Padres que revitalicen la instrucción escolar) configuran un panorama desolador para el docente, cuya tarea se ve dificultada por falta de un ambiente de estudio, capacidad intelectual limitada por razones de subalimentación, sanitarias, económicas, etc., deterioro de los grupos familiares, falta de motivación de la misma comunidad para el a-

sentamiento de grupos humanos calificados e incluso para los actuales habitantes. Prueba de ello es que desde su nacimiento son escasos los profesionales que surgieron de Colonia Santa Rosa, y de ellos muy pocos cumplen funciones en la comunidad.

Este panorama se agrava aún más para las mujeres que al no tener posibilidades de estudios, ni de trabajo (salvo las tareas rurales) ven frustrado su desarrollo integral como personas, debiendo desenvolverse en un medio poco edificante.

b) Educacional Propiamente Dicho

- 1) Personal: Es notoria la falta de maestros en la zona por los problemas económicos resultante de bajos salarios. A ello debemos agregar la imposibilidad de una actualización docente periódica, porque la mayoría de los cursos se realizan en las ciudades y son de difícil acceso para maestros de zonas rurales. Además de la falta de un medio ambiente revitalizador donde expandir la actuación personal y familiar, la necesidad de trabajar en dobles o triples turnos para cubrir vacantes, conforman un espectro desolador que mina moral y físicamente al docente, quién -día a día- pierde motivación para cumplir con esmero su ardua labor. En nuestra zona debe incluso, en muchos casos, suplir la imagen familiar del educando y, a veces, cubrir sus necesidades primarias (caso ropa, calzados, alimentos, etc.).
- 2) Infraestructura Escolar y Viviendas: Casi todas carecen de los grados necesarios. De este modo viendo su capacidad colmada, no pueden aceptarse nuevos alumnos (la Escuela Nacional N°373 funciona con once primeros grados con 43 alumnos cada uno de promedio). En algunas, como la Nacional N°361 y la N°197 de Saucelito, los edificios son muy precarios y sin infraestructura correspondiente (baños, agua, piletas de aseo, etc.). Tampoco existen viviendas y muchas veces se deben destinar a ella lugares necesarios (sala de labores, comedor, etc.). Las escuelas de la zona urbana tienen taponados sus baños y cloacas (después de las últimas inundaciones) no permitiendo su uso adecuado. A

veces falta agua potable y en las de zona rural se utiliza el agua de acequias y canales (muchas veces contaminadas). Tampoco se realizan desinfecciones periódicas, lo que trae aparejado problemas sanitarios serios (proliferación de piojos, conjuntivitis, etc.) y como no hay además, control sanitario de la población escolar, la escuela se transforma en medio de contagio de enfermedades (enfermedades infecciosas, especialmente tuberculosis).

- 3) Materiales Didácticos y de Enseñanza: Se carecen de ellos y los pocos que hay (muchos deteriorados) son donaciones o compras efectuadas por las Cooperadoras que casi no cuentan con el apoyo de los padres.
- 4) Talleres o Medios de Expresión y Recreación: Ninguna escuela cuenta con talleres o clubes de expresión o recreación, quedando libradas las posibilidades de los educandos a la buena voluntad de algunos docentes que enseñan folklore o danzas (esto se nota más en la edad pre-escolar).
- 5) Orientación de Oficios o Laboral: Hasta la creación del ciclo secundario con orientación laboral y de la escuela de manualidades, no existía medio alguno de orientación. Sin embargo, los planes de estudio de estos cursos deben mejorarse para adaptarlos a las necesidades zonales; lo anterior y la divulgación de los beneficios de esta educación orientada, permitirá la incorporación al medio de jóvenes capacitados.
- 6) Una Escolaridad Basada en la Instrucción: Desde escuelas radiales que lleven la alfabetización a los lugares de trabajo, armonizando la enseñanza escolar con la práctica laboral, puede ser un idóneo medio de transición, para la formación de seres dignos y útiles a la sociedad. No debe desestimarse el riesgo de que una formación incompleta, por metas utópicas o prematuras, descoloquen al educando de sus primitivas posibilidades, sin que tampoco le permitan la realización de nuevas expectativas que en él se han despertado.

I. INTRODUCCION

El aspecto sociológico de la comunidad está siendo estudiado cada vez con más detalle en todos los estudios de Desarrollo de Comunidades.

Muchos de los trabajos, ya efectuados o en vías de terminarse, han sido y son cuidadosamente documentados, en un esfuerzo de determinar su eficiencia.

Uno de los resultados de estos estudios ha sido un reconocimiento nítido de la importancia de los Líderes en el proceso de cambios. Por ejemplo, Niehoff y Niehoff, en un estudio de 203 casos de tentativa de introducir nuevas ideas y técnicas en comunidades de países en desarrollo, verifican que el Liderazgo Local fue considerado el factor más importante, en el proceso de cambio, en el 58% de los casos. En el segundo lugar, se encontró la estructura social (35% de los casos); por las creencias, estructura económica y costumbres locales, en el 7% restante.

Se verificó también, que la comunidad no tiene "una necesidad sentida", claramente definida para el proyecto a ser introducido y las posibilidades de cualquier persona de la comunidad de participar en el proyecto es muy pequeña, hasta que él ha sido aceptado por los Líderes Locales. Consecuentemente, olvidar los Líderes Locales reduce en gran medida la aceptación del proyecto.

En vista de la importancia central de los Líderes Locales; este trabajo tiene, específicamente, los siguientes objetivos:

- a) Por medio de la técnica reputacional, identificar a los Líderes y a la estructura de poder en la comunidad de Colonia Santa Rosa en las condiciones propias de la Provincia de Salta. Las características exigidas, a los efectos de la identificación, se incorporan en el Anexo I.
- b) Identificar las características sociales de los Líderes. La identificación de las características y generalidades de planes y formas de trabajo se encuentran detalladas en el Anexo I.
- c) Identificar los principales problemas socio-económicos de la comunidad.

II. DESCRIPCION DE LA COMUNIDAD

El Municipio de Colonia Santa Rosa es un típico municipio de orden rural, en donde el 100% de los ingresos provienen del sector agrícola, ya sea esté vendido en su estado natural o con un cierto grado (muy pequeño) de elaboración. Las principales características del mencionado municipio son (datos proporcionados por Informantes calificados, por lo general autoridades municipales):

. Límites

La zona que nos ocupa tiene una extensión total de 366 Km² y se halla comprendida por el Río Santa María al norte, el Río San Francisco al este, el Riacho Seco al sur y las estribaciones más bajas de la Serranía de Zenta al Oeste.

A nivel de municipio, actualmente consta de:

. Gobierno

Municipalidad de 2da. categoría, la cual cuenta con dos secretarías, una de Gobierno y otra de Hacienda. En estos momentos cuenta con una dotación de 13 personas con carácter de empleados de planta permanente, 3 como personal contratado y 11 obreros transitorios.

. Justicia

Existe un Juzgado de Paz, que cuenta con un Juez de Paz y su correspondiente secretaría.

. Registro Civil

Existe en la localidad un Registro Civil de primera categoría y su personal está compuesto por un Jefe del Registro Civil con una dotación de dos empleados permanentes.

. Poder Policial

Existe un destacamento policial con el grado de comisaría y su dotación está compuesta por un Comisario, un Sub-Comisario y catorce servidores del orden.

. Servicios Públicos

Posee agua corriente y cloacas en aproximadamente 10 manzanas, contando con alumbrado eléctrico en todo el radio urbano.

Central telefónica con aproximadamente 120 abonados, incluidos los de la zona rural, edificio de Correo con servicio de telégrafo y Caja Nacional de Ahorro Postal, estación radieléctrica policial y de la Administración General de Aguas de Salta.

Asimismo, el municipio ha iniciado un vasto plan de pavimentación urbana y en la actualidad ya se han pavimentado 7 cuadras, teniéndose prevista la pavimentación de otras 3 en la primer etapa del plan, además, la Municipalidad brinda los servicios de recolección de residuos (domiciliarios) y el regado de las calles de tierra.

. Asistencia Religiosa

Cuenta con una Parroquia dirigida por un Párroco Titular (Volante) y uno permanente, asimismo cuenta con un Diácono Titular y un estudiante de Diácono como Auxiliar.

En cuanto a otro tipo de asistencia religiosa, que no sea la Católica Apostólica Romana, existe en la comunidad un Templo Protestante que cuenta con los servicios de un Pastor permanente.

. Asistencia Sanitaria

Existe un hospital con capacidad para 64 internados, con sala de maternidad que consta de 7 camas y 4 cunas, sala de rayos, consultorio odontológico y ambulancia. Su personal está compuesto por 13 personas, incluidos 3 médicos y 1 odontólogo, estando prevista la incorporación de 1 médico y 1 bioquímico.

. Actividad Cultural, Social y Recreativa

El municipio cuenta con 2 clubes, 2 salas cinematográficas y se captan las emisiones televisivas de la Ciudad de Salta y de la vecina provincia de Jujuy, a través de las respectivas repetidoras.

. Actividad Deportiva

Dicha actividad es escasa en la zona, practicándose el fútbol en un solo club que posee un campo deportivo para tales fines y otros deportes de menor cuantía, practicados en los colegios y escuelas de la zona, en lugares inadecuados.

En la actualidad se está terminando de construir un complejo deportivo municipal, el que incluye como factor predominante un campo para la práctica de basquet-ball, dicha cancha es reglamentaria con piso de mosaicos y al aire libre, el complejo cuenta con tribunas circunstantes a la mencionada cancha.

. Actividad Económica

La actividad económica se concentra en 258 negocios instalados en el municipio de los que se destacan, 18 almacenes, 4 negocios de ramos generales, 6 tiendas, 2 hoteles de 20 habitaciones cada uno, 14 bares registrados, 22 kioscos autorizados y 60 despensas u otras formas de negocios que basan su actividad principal en el expendio de bebidas alcohólicas al menudeo.

. Obras Públicas

Están en estudio obras tales como:

- canales de riego
- ampliación de la red de aguas potables y desagües cloacales
- ampliación de la red de alumbrado público
- perforación de un pozo de agua potable
- construcción de un canal principal de desagüe

. Situación Vial

Colonia Santa Rosa está situada a 235 Km. de la Ciudad de Salta, a 50 Km. de la Ciudad de Orán (cabecera del departamento) y a una distancia de 8 Km. de la Ruta Nacional N°34, a la cual se llega por un camino provincial totalmente asfaltado; la Estación Saucelito del Ferrocarril General Belgrano dista 10 Km. de la Colonia.

Existe una red de caminos vecinales de aproximadamente 156 Km. de tierra consolidados y que fueron mejorados por el sistema consorcios, salvo uno que fue construido por Vialidad Provincial, que también colabora ocasionalmente en el mantenimiento de los mismos.

. Electrificación Rural

Construido por el sistema de Cooperativa, tiene un tendido de alta tensión (13,2 Kw) de 35 Km, 33 estaciones transformadoras y 15 Km de líneas de baja tensión. Actualmente a cargo de la Administración General de Aguas de la Provincia de Salta.

. Transportes

Existe un servicio de ómnibus para la Ciudad de Salta con una frecuencia de 2 viajes diarios que entra al poblado y 1 que pasa por el cruce con la Ruta N°34 pero que no entra a la población. Con la misma frecuencia existen servicios que unen a Colonia Santa Rosa con la Ciudad de Orán.

. Otras Instituciones Existentes

En el Municipio de Colonia Santa Rosa existen además:

- Una Sucursal del Banco Provincial de Salta
- Una Receptoría de Rentas de la Provincia de Salta
- Una Intendencia de Riego dependiente de A.G.A.S.
- Una Delegación de la Dirección Provincial de Vialidad
- Existe una oficina local (Experiencia Piloto en la Provincia) de la Dirección Provincial de Salud Rural.

Educación

Existen en el área de influencia de Colonia Santa Rosa la cantidad de seis escuelas primarias de las cuales una trabaja a tres turnos diarios, otra en horario nocturno únicamente y el resto en doble turno. Existe también un bachillerato secundario y una escuela de manualidades. Dos de las mencionadas escuelas pertenecen a la categoría de "escuelas-rancho" estando prevista su erradicación dentro del marco del plan -018- con aportes del Banco Interamericano de Desarrollo.

Población

Los habitantes de la zona ascienden a 10.521 personas, de las cuales 3.486 se encuentran radicadas en el casco urbano propiamente dicho. Digno es de destacar de que en las épocas de recolección la población de Colonia Santa Rosa ve duplicada su población en virtud de la llegada de miles de trabajadores "golondrinas".

III. IDENTIFICACION DE LOS LIDERES POR MEDIO DE LA TECNICA REPUTACIONAL

Hay varios métodos para identificar a los líderes de una comunidad. La técnica conocida como reputacional, ha sido muy usada últimamente, en razón de su simplicidad, facilidad de uso, rapidez de resultados y fidelidad.

La técnica reputacional, por otro lado, provee de un índice adecuado del actual poder ejercido.

El uso de la técnica reputacional en este trabajo, sufre pequeñas modificaciones, consistiendo en los siguientes pasos:

- a) Se consideró al Municipio completo de la localidad de Colonia Santa Rosa en la Provincia de Salta.

- b) Selección de personas instruídas (dentro de ellas se seleccionaron los Líderes Institucionales). Fueron seleccionadas: el Intendente Municipal, un Sacerdote, un Médico, un Maestro, 1 comerciante prominente y 2 agricultores representativos. También se entrevistaron 7 personas por sugerencias de las seleccionadas, porque estas personas tienen la oportunidad de ver y conocer mucho sobre los varios problemas de la comunidad.
- c) En la entrevista a las personas instruídas, se preguntó a la persona elegida solamente cuales eran los problemas más importantes y quién, en el momento, era la persona más influyente en los asuntos de la comunidad.
- d) En posesión de un segundo cuestionario (ver Anexo II) se volvió a la comunidad y se entrevistó a las personas que habían recibido tres o más citaciones; y también a los que habían sido citados por lo menos una vez, se verificó que algunas personas fueron citadas cinco o más veces (1), como Líderes de la comunidad. Estas personas fueron consideradas Líderes Generales de la Comunidad.

Al usarse una matriz, en una tentativa de identificar sub-grupos de la comunidad se trabajó con los líderes generales de la misma.

Volviendo al segundo cuestionario (ver Anexo I), hay preguntas sobre personas que ejercen más influencias en determinados problemas de la comunidad. Este grupo de personas, que recibieron seis o más citaciones fue considerado, para los propósitos de este trabajo, como constituyentes de los líderes específicos de la comunidad.

(1) El número cinco (5) fue escogido en función de la cantidad de encuestas levantadas y del tipo de respuestas obtenidas; siguiendo el método de POWERS, C.D. en su libro "Estructura de Poder en una Comunidad" (impresión de la Universidad Rural del Estado de Minas Gerais - Traducción - Brasil - 1967), lo que nos asegura un error de estimación no mayor del 5%.

IV. RESULTADOS ENCONTRADOS

1. Estructura de Poder de la Comunidad

Colocándose en un círculo las personas instruídas que fueron en -
trevistadas (Líderes Institucionales) y en un segundo círculo, las per-
sonas clasificadas como Líderes Generales (Líderes Espontáneos o Natu-
rales) se verifica que los dos círculos se sobreponen. Un tercer cír-
culo se sobrepone a los dos anteriores y muestra a los Líderes Especí-
ficos de la comunidad (Fig. 1).

Los Líderes MU, NU, PI, TAU, XI, ZETA y RHO están en el área de
sobreposición de los círculos ZETA y RHO son Líderes Institucionales y
específicos, PI, TAU y XI son Líderes Naturales y Específicos y los Lí-
deres MU y NU son Líderes Institucionales y Naturales. Los únicos Líde-
res que se encuentran en el área de superposición de los tres círculos
son ALPHA y BETA. En tanto se verifica que los Líderes Institucionales,
en general, no son Líderes Generales, ni Específicos de la comunidad.
La mayor parte de los líderes están solamente en un círculo.

2. Líderes Identificados y sus Características

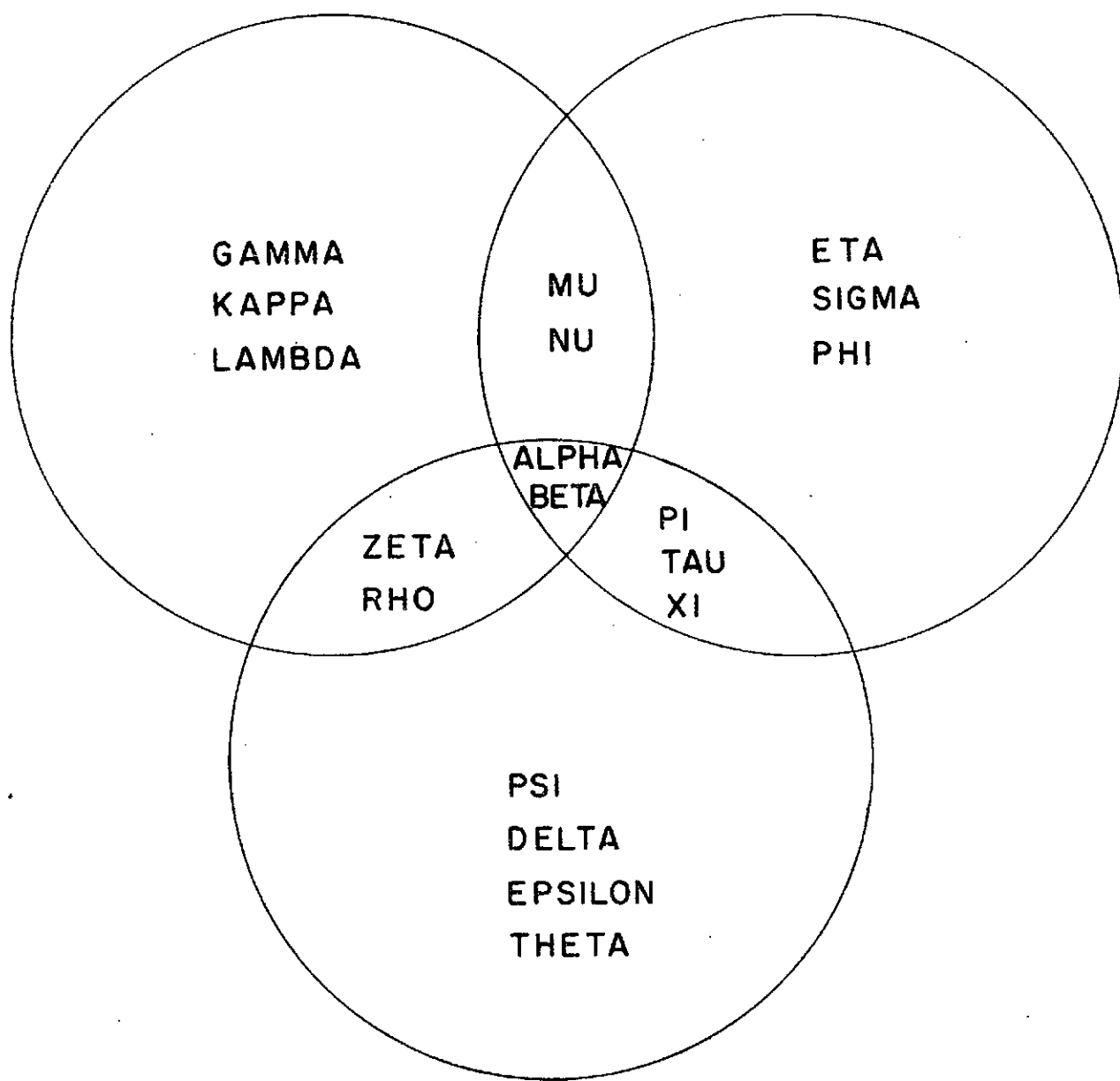
A) Líderes Generales

Siguiendo los pasos de la técnica reputacional, se determinó en
la localidad de Colonia Santa Rosa sus Líderes Generales. 14 perso-
nas responden al cuestionario segundo. Los Líderes Generales de la
Colonia Santa Rosa, tienen una media de 46 años, residen en el muni-
cipio desde hace 29 años y frecuentaron la escuela por 11 años pro-
medio (Cuadro N°1).

Al construirse un sociograma usando los nombres y el número de
citaciones del Cuadro N°1, el tamaño de los círculos indica la im-
portancia relativa de cada Líder (Fig. N°2).

LIDERES INSTITUCIONALES

LIDERES NATURALES



LIDERES ESPECIFICOS

PERSONAS INSTRUIDAS

FIGURA 1

Estructura del poder del municipio de Colonia Santa Rosa (Prov. Salta)-Año 1981

CUADRO Nº 1 : Características sociales de los líderes generales de la localidad de Colonia Santa Rosa
 Provincia de Salta - Año 1981

NOMBRE	NUMERO DE CITACIONES	PROFESION	EDAD	RESIDE EN LA COMUNIDAD	ESCOLARIDAD	OBSERVACIONES
ALPHA	13	Equis 1	61	33	18	La residencia no es permanente
BETA	13	Equis 2	51	26	12	La residencia no es permanente
RHO	8	Equis 3	43	26	7	—
PI	8	Equis 4	48	36	7	—
XI	7	Equis 5	43	29	7	—
NU	5	Equis 6	39	18	12	—
MU	5	Equis 7	36	36	12	—
MEDIA	8	—	46	29	11	—

Nota: Las cifras de la Media han sido redondeadas.

Fuente: Datos encuesta NOA HIDRICO

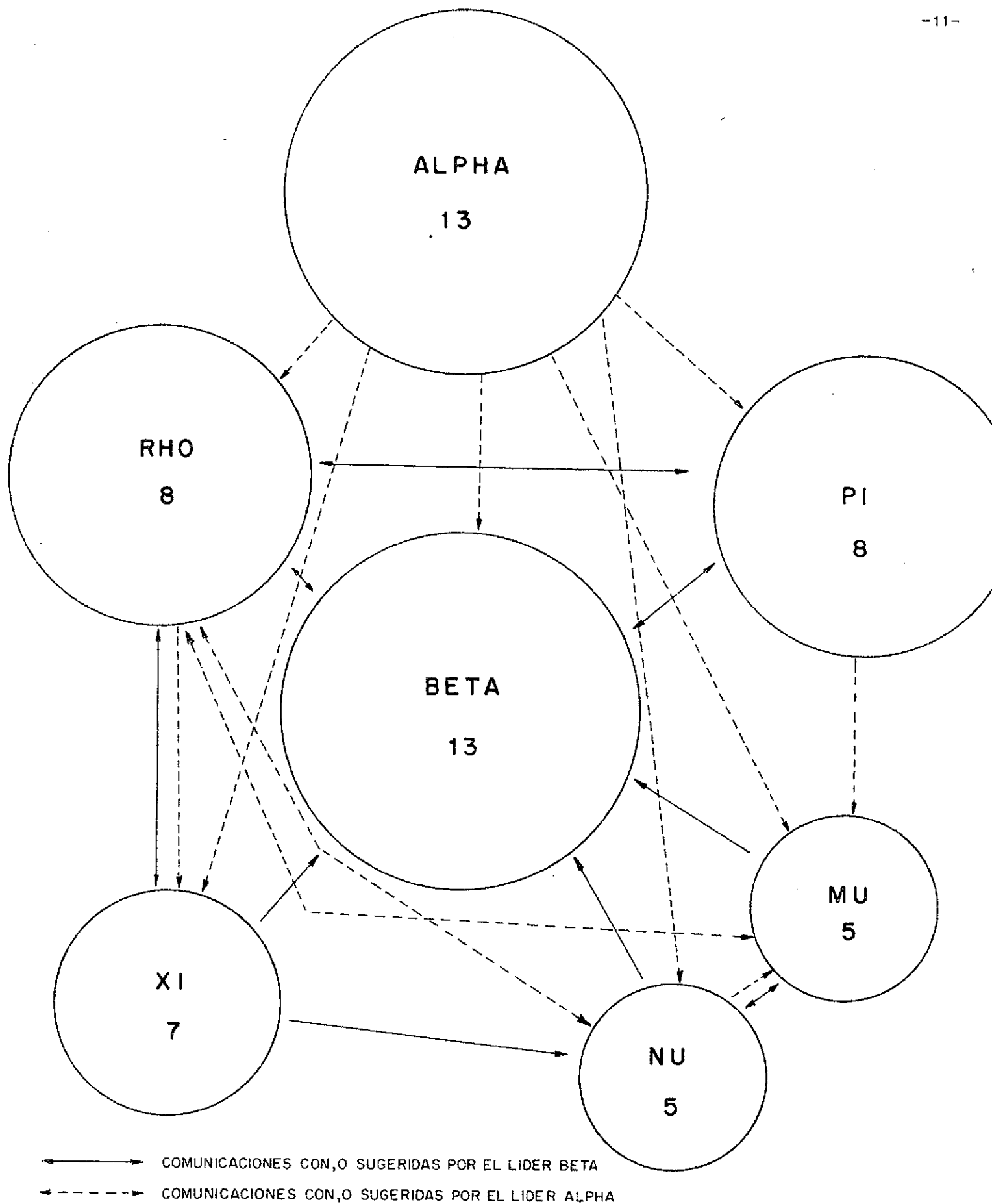


FIGURA 2

Sociograma de las personas más indicadas como líderes generales en la localidad de Colonia Santa Rosa (Prov. de Salta) - Año 1981

La recta de unión entre los círculos indica las citas hechas entre los Líderes Generales de la comunidad. Sólomente en una dirección, indica que una persona escoge a otra como Líder, pero no es elegida por ella. En ambas direcciones indica que hubo citación mutua entre las personas entrevistadas.

a) Determinación de una Matriz para la Identificación de los Sub-Grupos del Liderazgo

Para verificar la existencia o no de sub-grupos en el liderazgo, entre los Líderes Generales, se usará una matriz para el análisis de los datos sociométricos. La matriz es formada colocándose en un mismo orden el nombre de los líderes que hacen citas en la columna vertical y a los que son citados en la línea horizontal. La letra X a lo largo de la diagonal principal (descendente de izquierda a derecha) fue usada porque las personas entrevistadas no se citaron a si mismas como Líderes de la comunidad. El signo positivo (+) indica que hubo elección de una persona como Líder y los casilleros en blanco (sin signo) significa que no hubo elección (Fig. 3).

Observándose la primera fila (horizontalmente) se verifica que ALPHA citó a BETA, RHO, PI, MU, NU y XI como Líderes de la comunidad, y si observa la segunda fila se verifica que hay una coincidencia casi total por parte de BETA, que cita a todos los nombrados anteriormente, con excepción hecha de XI.

Observándose la primera columna (verticalmente) se observa que ALPHA fue citado por BETA, RHO, PI, MU, NU y XI, como Líder de la comunidad y lo mismo sucede con BETA.

De todo esto surge que en la localidad de Colonia Santa Rosa en realidad dos son los Líderes Generales y Naturales de la zona, ALPHA y BETA; si bien corresponde hacer la aclaración que el que ejerce el liderazgo efectivo en cuanto a toma de decisiones es BETA ya que el liderazgo ejercido por ALPHA es más moral que efec

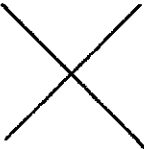
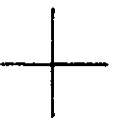






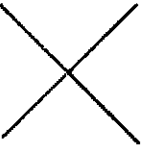






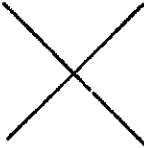




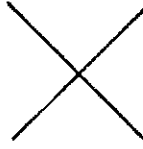



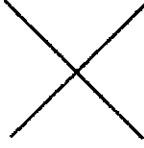




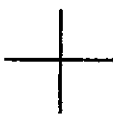
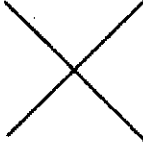





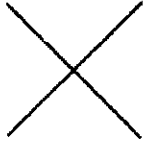
	ALPHA	BETA	RHO	PI	MU	NU	XI
ALPHA							
BETA							
RHO							
PI							
MU							
NU							
XI							

FIGURA 3

Matriz de los datos originales

tivo, ya que por sus obligaciones se ve impedido de estar efectivamente en la Colonia Santa Rosa la mayor parte del año, no obstante esa limitante en los períodos en que ALPHA se encuentra en el Municipio, sus tomas de decisiones y consejos tienen fuerza de ley para los habitantes de la misma.

La figura 3 muestra que una persona citó a otra como Líder de la Comunidad pero no indica si esas personas pertenecen o no al mismo sub-grupo. Usándose los datos del segundo cuestionario, se colocó en la matriz (Fig. 4) el signo positivo (+) cuando las personas se encontraban con las otras y se visitaban y se dejó en blanco cuando, a pesar de que las personas citaban a otras como Líderes no se encontraban ni se visitaban recíprocamente (salvo encuentros casuales). Aquí vuelve a surgir como preponderante la figura de ALPHA, quién en sus cortas estancias en el Pueblo no visita a nadie pero los cita a su residencia, dichas citaciones han sido tomadas como visitas a los fines de armar la figura N°4.

Con el rearrreglo de las líneas y columnas de la matriz, será posible identificar si hay o no sub-grupos de líderes en la comunidad bajo estudio.

Para constituir los sub-grupos se selecciona a los individuos que se citan mutuamente. Se cambia la línea y la columna de este par, de tal manera que se localicen en el lado superior izquierdo de la nueva matriz. Otro líder puede ser escogido y agregado al grupo si es elegido por lo menos por la mitad de los miembros del sub-grupo ya formado, y así sucesivamente, cuando ya no halla más líderes que sean citados mediante la forma ya expuesta, se toma otro par y se procede de la misma manera (Fig. 5). Observándose la nueva matriz (Fig. 4) se ve que el primer sub-grupo, identificado por la línea punteada, incluyendo a ALPHA, BETA, RHO y PI, es el mayor y contiene a los líderes más citados de la comunidad. El segundo sub-grupo incluye a MU, NU y XI y no está ligado al primero. Esto puede verse claramente si en lugar de signos, como en la Fig. 4 se usan líneas rectas y se construye un sociograma (Fig. 5).

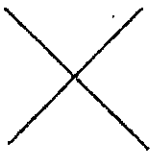

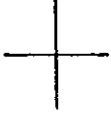


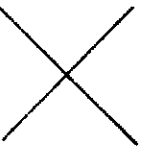




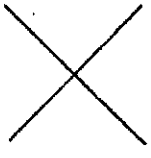

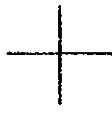



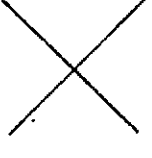



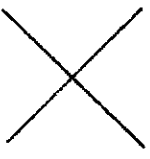



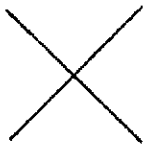
	ALPHA	BETA	RHO	PI	MU	NU	XI
ALPHA							
BETA							
RHO							
PI							
MU							
NU							
XI							

FIGURA 4

Matriz de los subgrupos detectados



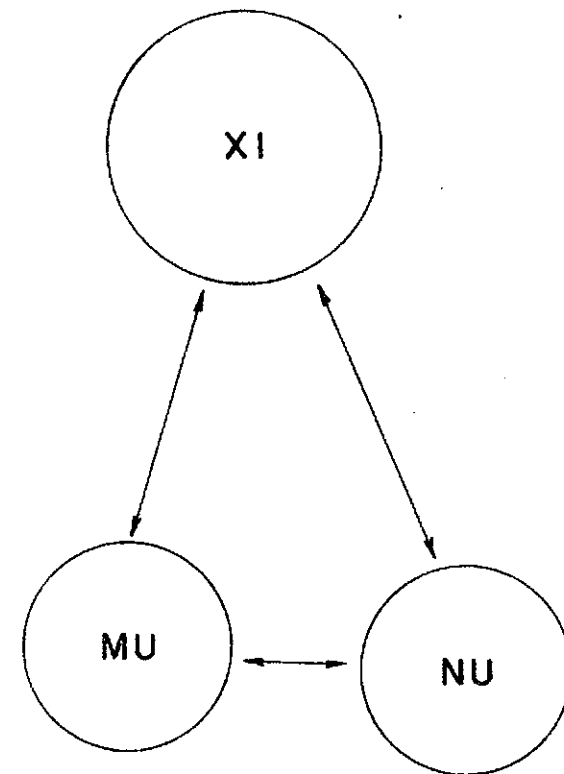
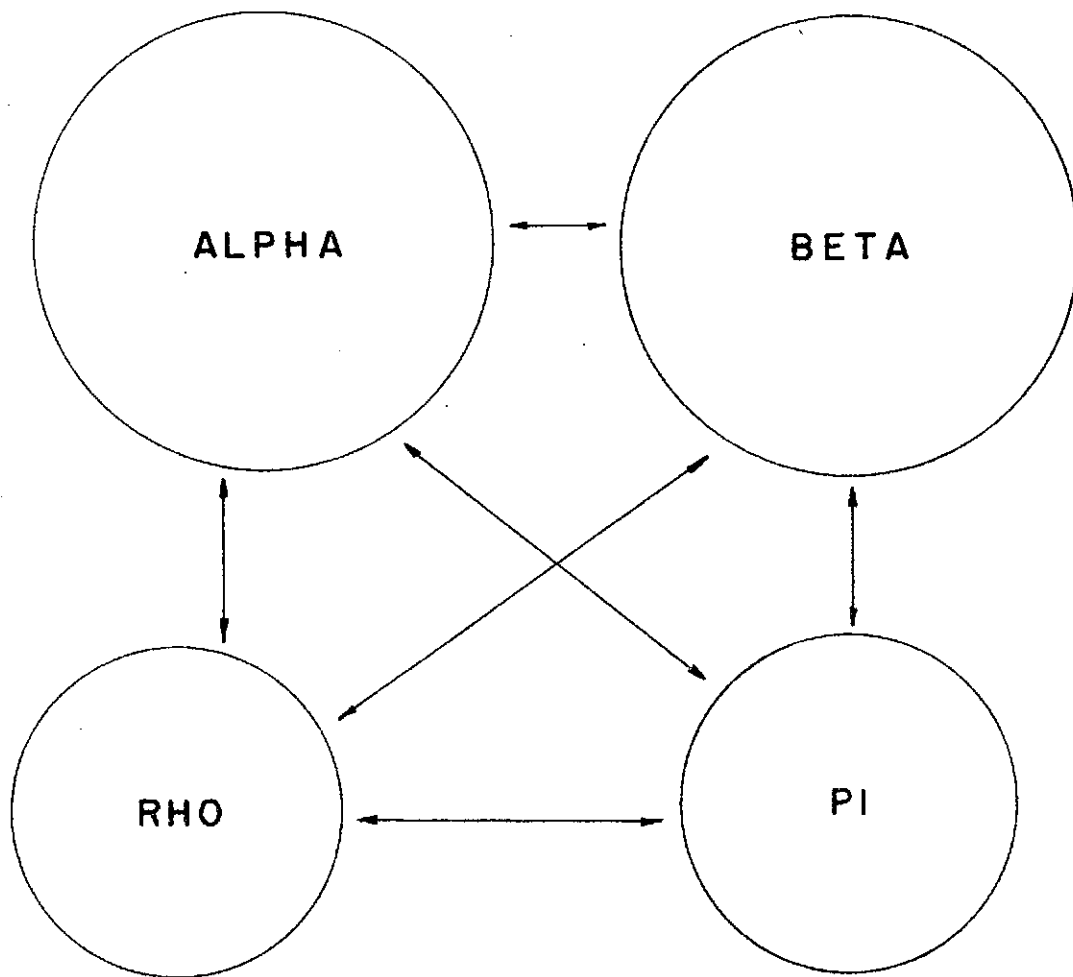


FIGURA 5

Dos subgrupos distintos de líderes en la localidad de Colonia Santa Rosa (Prov. de Salta)-Año 1981

b) Comparación de los dos Sub-Grupos de Líderes Generales

Comparando los dos sub-grupos de Líderes Generales de la comunidad en estudio, se verifica que el sub-grupo A es el de más edad y en cuanto a los años de residencia en la comunidad y a los años de escolaridad; si bien no hay diferencias notables, las que existen lo son "a favor" del sub-grupo A.

CUADRO N°2

Comparación entre los sub-grupos de Líderes Generales del Municipio de Colonia Santa Rosa (Provincia de Salta) Año 1981

Características	Sub-Grupo A	Sub-Grupo B
Edad (años)	51	39
Residencia en la Comunidad (años)	30	28
Escolaridad (años)	11	10

Fuente: Datos encuesta Proyecto NOA HIDRICO

Siguiendo el método sugerido por DAVID EASTON en su libro "Estructura y Procesos Políticos" - Una Introducción al Análisis de Sistemas Políticos (que fuera mimeografiado en la Universidad Rural del Estado de Minas Gerais - Vicoso - Brasil - Año 1968) se pueden comparar las características de los sub-grupos A y B, se ve que el Sub-Grupo A puede ser inducido a aceptar cambios, ya que si bien su edad promedio es alta y tiene más años de residencia en el Municipio, sus Líderes Naturales son totalmente receptivos y son concientes de los problemas que aquejan al municipio; el Sub-Grupo B también es factible que acepte el cambio en virtud de que no hay diferencias substanciales con el Sub-Grupo A en cuanto a escolaridad y edad de sus integrantes y también se nota en el ánimo de los líderes que pertenecen a este Sub-Grupo su inquietud sobre la necesidad de un cambio, aunque estos no pueden identificarlo específicamente.

O sea que, de presentarse oportunidades para un cambio, es factible inferir que dicho cambio sería aceptado por los dos subgrupos. Esta hipótesis no fue testada en el presente trabajo por medio de preguntas directas, pero la impresión recogida es de, en caso de producirse un cambio, el mismo sería aceptado y alentado por los líderes actuales.

B) LIDERES ESPECIFICOS

Usándose el segundo cuestionario para identificar con su campo de acción, los líderes de la comunidad de Colonia Santa Rosa (Cuadro N°3).

Comparándose los Líderes Generales y Específicos se puede observar que, con excepción de cuatro personas (ALPHA, BETA, RHO y PI), los Líderes Generales son personas diferentes a los Líderes Específicos.

Se puede hacer una pregunta, ¿cuál es la diferencia y relación entre los Líderes Generales y los Líderes Específicos?. Volvióse a la comunidad y se preguntó quienes eran los Líderes más importantes de la comunidad y con quién hallaban ellos más útil discutir los problemas y conseguir la solución de los mismos

El tamaño del círculo indica la importancia relativa de los Líderes Generales, conforme al Cuadro N°3 de citas del segundo cuestionario y los resultados de dichas comunicaciones se muestran en la Figura 6.

CUADRO N°3
Citaciones de Líderes

Tipo de Líder	Nombre	N° de citas
Salud	LAMBDA	8
	EPSILON	8
Educación	MU	8
	DELTA	6
Agropecuario	PSI	5
Político	TAU	5
Fiesta Religiosa	NU	5
	THETA	5
Fiesta Popular	NU	4
	ZETA	4

Fuente: Datos encuesta Proyecto NOA HIDRICO

De la Figura 6 se pueden concluir dos cosas:

- a) Hubo concordancia entre los resultados de los líderes más importantes y del segundo cuestionario, sobre los líderes más importantes. Con BETA, ALPHA y RHO se discuten más los problemas de la comunidad.
- b) En general los Líderes específicos mantienen contactos con ambos grupos de Líderes generales. En otras palabras, los Líderes específicos están pidiendo consejo a ambos sub-grupos de Líderes generales en vez de mantener ligazón entre ellos mismos.

V. DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD

Se solicitó a los líderes detectados que expusieran sus puntos de vista sobre los principales problemas que aquejan a la comunidad desde una óptica más humana que económica, explicándoseles que éste es uno de una serie de informes que el Proyecto NOA HIDRICO está realizando para identificar y caracterizar socio-económicamente el área. Existió plena coincidencia con los principales problemas detectados en el área y ellos son:

- salud
- educación
- moral

a) Salud

El problema de la salud en la Colonia Santa Rosa es uno de los problemas fundamentales a encarar, por parte de las autoridades provinciales. Existen graves problemas de parasitosis aguda, falta de alimentación, tuberculosis y todo tipo de enfermedades virósicas. La principal causa de estas enfermedades son las condiciones ambientales en donde los pobladores desempeñan sus actividades y donde viven. El ascenso de las napas freáticas en las partes bajas de la Colonia, impiden la construcción de baños que reúnan, por lo menos, las condiciones indispensa-

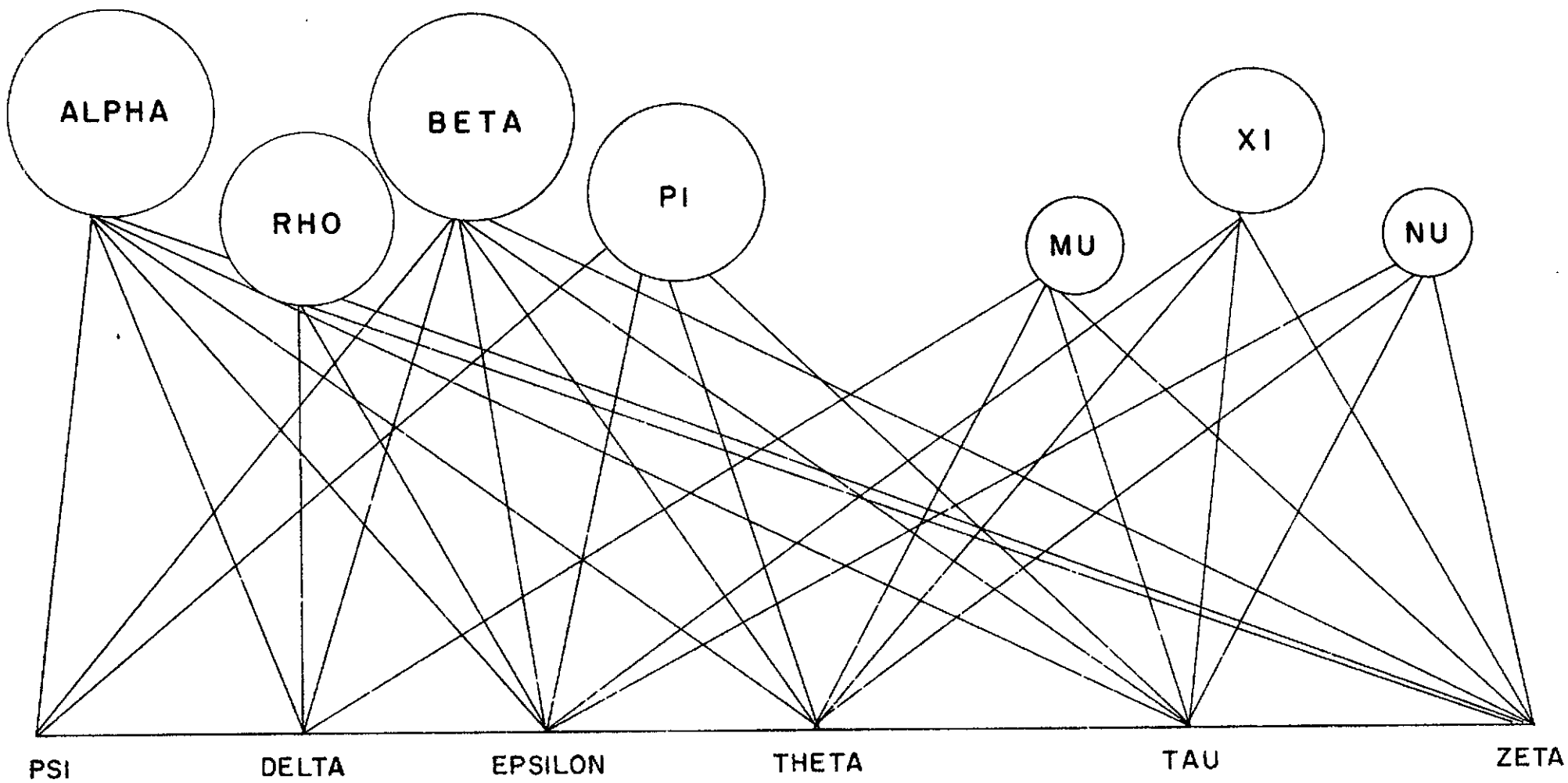


FIGURA 6

Relación entre los líderes generales y específicos

bles de salubridad y por lo tanto las aguas servidas se entremezclan con las aguas del nivel freático, de por sí salinas y por último éstas se entremezclan con los canales que sirven al doble propósito de riego y de consumo humano con las secuelas inherentes.

La sub-alimentación crea problemas de desnutrición, estancamiento mental y propensión a la tuberculosis, originando de esta manera serios problemas de orden, no solo económico sino social y humano.

Contrariamente a lo que era dable de esperar, en una zona donde la promiscuidad es la característica esencial de sus pobladores, de todos los niveles sociales, no existen índices elevados de enfermedades venéreas.

En el municipio de la Colonia Santa Rosa se nota un círculo vicio so muy frecuente en zonas similares a la aquí analizada:

Los trabajadores son enfermos (generalmente alcohólicos, tuberculosos y con mucha frecuencia desnutridos) por lo tanto no rinden en sus trabajos lo que realmente el patrón espera de ellos, por lo tanto, éste no les provee de viviendas adecuadas ni les paga lo que corresponde. Debido a ello, el trabajador se desnutre más, tiene una mayor propensión a las enfermedades y éstas son más virulentas y por lo tanto rinde menos en su trabajo, generando una reacción por parte del patrón de reducción del salario, dicha reducción puede ser encubierta o real, de cualquiera de las formas que se adopten la tendencia del trabajador es su predisposición al alcoholismo, lo que hace que se reinicie el ciclo comentado anteriormente.

Todo esto trae como consecuencias taras genéticas en las criaturas que ellos conciben y que se analizan posteriormente en el punto de educación.

Desde hace aproximadamente un año se encuentra trabajando en el área una comisión de Salud Rural dependiente del Ministerio de Bienestar Social de la Provincia de Salta, dicha comisión ha logrado resultados sorprendentes en cuanto a readaptación de enfermos, mejorar en las condiciones de vida y de alimentación, con la consiguiente reducción de enfermedades típicas del área.

b) Educación

En cuanto al sector educación los problemas presentados por los líderes se traducen en que faltan maestros ya que la mayoría de ellos están cumpliendo con turnos dobles, esto acarrea el cansancio típico de estas sobreactividades en un completo detrimento de su jerarquía profesional.

En lo que respecta a la educación secundaria el problema es más agudo, ya que se nota de sobremanera la falta de profesores especializados y las cátedras están cubiertas por maestros y/o profesionales del medio, los que a pesar de la buena voluntad puesta de manifiesto para cumplir con su labor no cubren los requisitos necesarios de aquellos que han sido especialmente preparados para cumplir con dicha función.

Un problema más se agrega en la educación secundaria y es que en sus comienzos la única escuela secundaria existente en el área se dedicaba a producir Técnicos Agrónomos y los egresados de dicha escuela han tenido serios inconvenientes en ingresar a las diversas facultades y/o conseguir trabajos para los que habían sido capacitados. En el año 1980 se cambió la orientación de la escuela y en la actualidad se están cursando estudios de Bachillerato.

Uno de los principales problemas por los que atraviesa la educación del área (tanto en la faz primaria como secundaria) es la de la alta deserción escolar.

Ello se debe a una serie de factores que trabajan mancomunadamente para agravar este problema, por una parte, la mayor parte de los alumnos de las escuelas primarias son hijos de trabajadores del tipo denominado "golondrina", es decir de aquellos trabajadores que siguen a las cosechas por todo el norte argentino, lo que los obliga a sus hijos a seguirlos con la consiguiente pérdida del año; otro de los factores es que los niños aún a muy temprana edad deben comenzar a trabajar dejando de lado, por lo tanto, la escuela, otro factor, no ya de la deserción escolar, sino de ausentismo, es el grado de alcoholismo de los pa

dres lo que hace que una gran parte de los niños se deba quedar en la casa cuidando de los padres en lugar de asistir a la escuela. Otro factor muy importante es el de los caminos, existen distancias apreciables que deben recorrer los niños para asistir a clase y los caminos en épocas de lluvias se tornan en general intransitables, impidiendo desde luego la asistencia de los mismos a los locales habilitados al efecto.

Un factor de preeminencia en el abandono de los escolares, es el factor económico ya que muchísimos de los padres no pueden solventar los gastos que acarrear la asistencia de sus hijos a clase y mucho menos adquirir los elementos necesarios.

Un hecho muy importante y que no puede ser dejado de lado, por su tremenda implicancia socio-económica, es el grado de avance de los estudios de los niños en la escuela primaria, aquí surge uno de los problemas más serios a ser enfrentados por el Gobierno Provincial, de once divisiones con que cuenta la principal escuela primaria de la zona, nueve están catalogados dentro del rango de los cursos "lentos" y sólo dos se ubican dentro del rango de estudios normales. Esto implica que la desnutrición a que se hace referencia en el punto anterior, lo mismo que las tareas congénitas heredadas de sus padres, hacen que la gran mayoría de los niños que asisten al colegio primario de la zona necesitan de una educación diferenciada, ya que su grado de entendimiento es mucho más lento que la de los niños normales. En la zona no existe ninguna maestra especializada en educación diferencial.

c) Moral

Debido a los problemas enunciados anteriormente y a que la escala de valores éticos y morales de la población "jóven" y "adultos jóvenes" del municipio de Colonia Santa Rosa son de un rango por demás escaso, es que abunda la promiscuidad, el libertinaje y el alcoholismo en el área en estudio. Si bien las autoridades policiales tienen un vasto plan punitorio en vías de ser puesto en ejecución, solo se van a contrarrestar parte de los efectos y no se va a solucionar el problema de fondo existente.

VI. CONCLUSIONES

El área de Colonia Santa Rosa es un área potencialmente muy rica y que sufre en estos momentos de una serie de problemas que tornan muy delicado un equilibrio entre sus pobladores.

Se han detectado una serie de líderes, los que aparentemente no chocan entre sí, aunque la comunicación entre ellos no sea muy fluida.

Existen serios problemas de salud, lo que impide de que la población de la zona pueda rendir tanto material, como intelectualmente lo que deberían.

Por consecuencia de lo anteriormente expresado, la educación en el área en estudio se halla en una situación totalmente deficitaria, lo que a la postre llevará a un ineludible vacío de poder, ya que sus pobladores no van a estar capacitados para autodirigirse.

Existen, en principio, como consecuencia de lo anteriormente expuesto, una escala de valores éticos y morales muy bajos, lo que lleva a que exista una gran promiscuidad en la población y en algunos casos se llega inclusive hasta el libertinaje.

VII. RECOMENDACIONES

El motivo principal del presente trabajo es detectar los líderes que existen en la población y que puedan ayudar a solucionar los problemas detectados.

El presente informe es parte integrante de una serie que caracterizará socio-económicamente el área, por lo tanto las recomendaciones que se efectúen en el presente serán de orden general más que específico, las recomendaciones específicas se emitirán en los respectivos informes que a continuación de este serán entregados a las autoridades provinciales.

Como carácter general, se considera imprescindible que en el corto plazo autoridades del Ministerio de Bienestar Social se contacten con los líderes locales identificados en el presente documento, a fin de programar un plan de acción con el propósito de revertir la actual situación moral de la población.

Como segunda medida miembros de Salud Rural deberán contactar con los Líderes Específicos detectados y con los miembros de la comisión actualmente en funciones en el municipio, con el objeto de determinar el apoyo necesario a la mencionada comisión para que esta pueda ampliar su objetivo y mejorar en lo posible la salud en su radio de acción.

Las autoridades del Ministerio de Educación deben contactar en forma urgente con los maestros y directores de establecimientos educativos, para que en conjunto con los Líderes Específicos del área pongan en funcionamiento un plan, con el objeto de revertir la actual situación educacional del área.

Miembros del Gobierno deberán contactar con los Líderes Generales identificados en el presente documento, para que en conjunto con las asociaciones religiosas, la Iglesia y el Templo Protestante existentes en el Municipio, inicien una campaña para corregir a fondo los problemas detectados en el presente informe.

PROYECTO NOA HIDRICO, Agosto de 1981.-

A N E X O I

LIDERAZGO. ELEMENTOS QUE JUSTIFICAN EL PORQUE DE SU ESTUDIO

LIDERAZGO. ELEMENTOS QUE JUSTIFICAN EL PORQUE DE SU ESTUDIO

1, Principales Principios del Liderazgo

El liderazgo democrático es creador, dinámico y científico. El está basado en los siguientes principios:

- a. Participación: El Líder debe participar, juntamente con los liderados en todas las actividades del grupo.
- b. Conocimiento: El Líder debe conocer el tema que va a ser transmitido tan bien como los métodos que él va a emplear.
- c. Distribución: El Líder debe distribuir las responsabilidades en el trabajo, en el liderazgo y en las realizaciones.
- d. Hábito: Un grupo que trabajó bajo un liderazgo autocrático, puede tener problemas para aceptar el liderazgo democrático. Es preciso crear el hábito, trabajando paulatinamente.
- e. Conciencia del grupo: El pensamiento del grupo no representa la suma de los pensamientos de cada uno de sus miembros. La discusión de un problema puede traer para el grupo resultados inesperados y generalmente más eficaces.
- f. Objetivo: Es preciso que los líderes tengan un objetivo, para saber como irán a conducir el grupo.
- g. Método: Es preciso saber como vamos a hacer para llegar al punto deseado.
- h. Dirección: La gran batalla del líder es saber dirigir. El pensamiento del grupo precisa de estímulo.
- i. Desafío: El líder debe traer para el grupo ideas que tengan el don de desafiar el pensamiento de sus participantes.
- j. Emulación: El Líder es el ejemplo y como tal debe ser imitado.

- k. Entrenamiento: El Líder precisa de entrenamiento para cumplir mejor su misión.
- l. Experiencia: Aprender haciendo es la mejor forma de educar. El Líder debe dar a los otros la oportunidad de practicar.
- m. Flexibilidad: El Líder precisa estar preparado para ajustarse al progreso del pueblo.
- n. Integración: El Líder tiene que integrarse en el grupo, ser uno de ellos.
- o. Servir: El Líder debe servir al grupo primero y después a sí mismo.

2. Elementos de Liderazgo

Como se ve, el Líder es inseparable de su grupo y actúa en función de este. Las relaciones entre el Líder y el grupo son constantes y están condicionadas a los siguientes factores que determinan la aparición de Líderes.

- a) Los grupos surgen cuando las relaciones sociales de determinadas personas llevan a la identificación de algún interés o problema común.
- b) El Líder surge (y con él el Liderazgo) de la situación que los grupos presentan.
- c) A grupos diferentes, corresponden Líderes diferentes.
- d) Los grupos pueden ser formal o informalmente organizados; de allí surgirán Líderes naturales o informales y Líderes formales o electos. Dentro de las organizaciones formales siempre existen grupos informales.
- e) La participación o acción del grupo es más probable de que ocurra cuando los objetivos estuvieren de acuerdo con el grado de cultura y de valores del grupo.
- f) Dentro de un grupo, el miembro que tuviera más conocimiento acerca de las necesidades o problemas surge como Líder.

- g) Para el liderazgo, son necesarias cualidades personales, por ende, la elección del Líder está determinada por las exigencias o necesidades del grupo.
- h) Cuanto mayor fuera la heterogeneidad de un grupo formal, mayor será la posibilidad de fricción entre los diversos grupos menores que forman dentro de él.
- i) Para que hubiera cooperación dentro de un grupo, es necesario que todos los miembros sepan exactamente lo que de ellos se espera.
- j) Los grupos primarios simples pueden ser satisfechos con solo un Líder, pero en los grupos complejos, generalmente, se exigen Líderes especializados.

3. Conceptos y Tipos de Líderes

Como se vió anteriormente, Líderes son individuos que ejercen el liderazgo en su grupo social. De este modo, hay que considerar dos aspectos básicos e indispensables en la personalidad del Líder.

- **Preeminencia** - El hecho de sobresalir por algún conocimiento, aptitud o habilidad superior a los demás miembros del grupo.
- **Influencia** - El hecho de saber influir a los otros en la manera de actuar pensar o reaccionar.

Tipos de Líderes

En cuanto al origen del liderazgo, los líderes están divididos en dos grupos:

- a) Específicos
- b) Generales

Específicos: Es el individuo que lidera un grupo en un determinado campo en el cual tiene habilidades y/o conocimientos especiales. Como ejemplo, se tiene a los Líderes específicos de los clubes 4-A y en proyectos específicos.

Generales: Es el individuo que lidera, ayudando a los Líderes específicos y a los supervisores. No posee habilidades y conocimientos especializados.

En cuanto a la manera de ejercer el Liderazgo, los líderes están divididos en 3 grupos:

- a) Autocráticos
- b) Paternalísticos
- c) Democráticos

Autocráticos: Son líderes dictadores, en que todo converge para ellos, solo ven hacia si mismos y hacen de todo para anular a sus colaboradores. Consideran como suya propia a la gloria obtenida por el grupo.

Características del Liderazgo Autocrático:

- a) El Líder planea los objetivos: decide cuáles deberán ser los objetivos sin consultar al grupo.
- b) Dependencia del Líder: El grupo depende completamente de las decisiones del Líder.
- c) El Líder se aísla del grupo: No trabaja con el grupo, sólo lo hace trabajar.
- d) Dominación: El Líder decide lo que debe hacer, o no, el grupo.
- e) Desigualdad: No da oportunidades al grupo de participar en el planeamiento de los objetivos y de las actividades.

- f) Temor: Los miembros del grupo se hallan inseguros en las relaciones con el Líder.

El Líder autocrático no da oportunidades para que aparezca otro Líder, creando muchas veces complejo de inferioridad en el grupo.

Paternalista: Es el tipo de liderazgo ejercido por el padre de familia, lidera con el sentimentalismo, teme que halla decepcionado, errores, etc. por el amor que dedica a sus liderados.

Democrático: Es el Líder que crea participación constante entre los liderados. Aquí, el Líder se identifica con el grupo, ayuda en sus decisiones, influye, presentando razones al grupo, en el cambio de puntos de vista, llevándolo a alcanzar la meta que él juzga conveniente.

Características del Liderazgo Democrático:

- a) El grupo planea el objetivo y el Líder coordina el planeamiento y orienta al grupo.
- b) Estimula la aparición de nuevos Líderes.
- c) El Líder es un miembro del grupo.
- d) Hace que el grupo tenga confianza en él.
- e) Para él, todos los miembros del grupo son iguales, no creando situaciones de aislamiento social o racial en el grupo.
- f) El éxito alcanzado es de todos los miembros del grupo.

4. Características de un Líder

El liderazgo puede tener dos sentidos: el Líder positivo, que podrá realmente auxiliar al Servicio de Extensión Rural y el Líder negativo, que intentará por todos los medios perjudicar al Servicio de Extensión.

El Líder positivo intentará desenvolver el Liderazgo en el propio grupo que él lidera, desarrollando así las condiciones para que surjan nuevos líderes.

Se verá a continuación algunas de las características ideales de un Líder:

a) Personales y de la Personalidad

- . Confianza en sí mismo
- . Honradez
- . Respeto
- . Coraje
- . Lealtad
- . Iniciativa
- . Cordialidad
- . Simpatía
- . Generosidad

b) Conocimientos y habilidad

- . Buen coordinador
- . Conocimientos del problema
- . Conocimiento de los problemas y necesidades del grupo
- . Comprensión hacia los liderados
- . Experiencia
- . Destreza

5. Colaboración de los Líderes en la Extensión

La necesidad doctrinaria de Líderes en la Extensión Rural proviene de la misma filosofía y principios de la Extensión.

La necesidad práctica de Líderes en la Extensión Rural proviene de diversos factores, tales como: las distancias en que se hallan localizadas las propiedades agrícolas, la capacidad de trabajo del equipo de supervisores; el Líder consigue penetrar y hacerse comprender con las familias rurales donde los extensionistas no lo logran, porque él es un miembro que vive en el medio rural; disminución del costo de la producción del Servicio de Extensión y recolección de mayores resultados.

La colaboración que los Líderes de un área pueden dar a un trabajo de Extensión, depende, evidentemente, de su número, de la capacidad y de la habilidad de los supervisores en entrenarlos. Los Líderes rurales de desarrollan muy bien sus habilidades, desde el momento en que son están bien entrenados y orientados para los diversos trabajos que irán a ejercer.

Una de las más valiosas colaboraciones que el Líder puede prestar es la de divulgar el Servicio de Extensión Rural para la población rural.

Una otra atribución de los Líderes sería de reunir los grupos y mantener el interés de los liderados por el trabajo. Esta es una función muy importante, pues ahorraría mucho esfuerzo de los supervisores, los cuales podrían ocuparse de otras actividades. En el caso de reunión con grupos grandes y asimismo con la comunidad y campañas o actividades que exigen la colaboración de la colectividad, la acción de los Líderes ayudaría mucho a los supervisores en la ejecución de sus trabajos.

En el trabajo de planeamiento del programa, la actuación de los Líderes sería de gran valor.

En la organización de grupos de hombres, de mujeres, de señoritas y de clubes del tipo de 4-A la actuación del Líder es de gran importancia, porque él podría tomar providencias para que el proyecto tenga el mejor resultado posible. Esta actuación puede influir también, en el desarrollo de las actividades de estos grupos.

Los Líderes que forman parte del Consejo Consultivo Local, para los programas de Extensión Rural Supervisados, pueden ayudar en mucho a los supervisores en la obtención, detección y consolidación de familias necesitadas y prestar informaciones útiles de las mismas.

Será necesario enumerar todas las atribuciones que los Líderes podrán desarrollar en el medio rural, para bien del Servicio de Extensión Rural, pues, en la medida en que la mentalidad de comprensión aumenta, también aumentará la participación de los grupos y, con ellos, las atribuciones de los Líderes.

El tipo ideal del Líder de Extensión Rural sería el natural y democrático, pero, en la realidad, se va a encontrar, más comunmente, el Líder paternalista con su influencia en el medio rural, en el que los liderados esperan que él resuelva y haga.

Se pueden clasificar en tres grupos a los Líderes típicos de la Extensión Rural:

- 1) Cooperadores: son los Líderes que pueden colaborar en cualquier fase del Programa de Extensión: como el Intendente, el agricultor, que hace suyo el proyecto, etc.
- 2) Capacitados: son los Líderes que sólo necesitan orientación al respecto del trabajo a realizar, como los maestros rurales y los agricultores más competentes y abiertos.
- 3) Los que necesitan ser entrenados: son los Líderes que poseen capacidad de liderazgo, pero no tienen la suficiente preparación para ejercer la función del Líder.

No se encuentra un Líder con todas las cualidades desarrolladas. Una vez descubierto, tendrá una parte desarrollada y otra latente, cabiendo aquí el más importante papel del supervisor, en despertar estas cualidades.

Varios son los problemas del liderazgo, a saber:

- a) Como descubrir a los Líderes
- b) Como seleccionar a los Líderes
- c) Como interesar a los Líderes en el trabajo a llevar a cabo
- d) Como entrenar a los Líderes

Como descubrir a los Líderes ?

El descubrimiento de los Líderes debe ser efectuado por los responsables, desde el momento mismo de iniciar el trabajo en un área específica de trabajo. Su atención debe estar volcada para las personas del medio rural que, por cualquier circunstancia, se destacan de los demás compañeros y verificar si se trata de un elemento que tiene capacidad o cualidades para ser un factor Líder.

Para esto, se pueden considerar dos tipos de procesos más comunes para descubrir un Líder:

a) Observación de los participantes en el medio que ejercen sus funciones:

Los supervisores deben tener preocupación constante en observar, entre los miembros que constituyen una comunidad, aquellos que sobresalgan debido a sus características y cualidades. Para esto, los supervisores deben participar de la vida comunitaria, a fin de tener oportunidad de pedir información de las personas que les parecen tener las características buscadas.

La observación en las reuniones o demostraciones: Los supervisores deben observar aquellos elementos que sobresalen por tener más conocimientos, o aquellos cuyas ideas y sugerencias son bien acatadas por la mayoría del grupo.

Igualmente, los supervisores, en la organización con grupos organizados, deben observar los elementos que presentan las características antes mencionadas, sirviendo, por lo tanto, para revelar los líderes presentes en el grupo.

Los supervisores deben tener el conocimiento de lo que los Líderes están haciendo en sus campos especiales, para tener una noción de como entrenarlos y orientarlos en sus futuros trabajos.

b) Investigación en pequeños grupos:

Los supervisores pueden solicitar a diversos elementos de una comunidad para que hagan una lista incluyendo nombres de personas que éstos desearían que orientasen al trabajo de extensión en la comunidad. Después, al confrontar las diversas listas, veríamos que un elemento de esta comunidad tendría mayor número de coincidencias y, de allí, resultaría un posible Líder electo por la propia comunidad; cabría al supervisor entonces, conocer este elemento y verificar si tiene realmente características y cualidades para ser un bien Líder.

Una vez descubierto el Líder, sólo resta seleccionarlo.

Como Seleccionar Líderes

El tipo de Líder para un Servicio de Extensión, depende de las necesidades del área y puede ser general o específico.

Para la selección de Líderes, se debe llevar en cuenta diversos puntos básicos. Al seleccionar se debe ver cuáles son las caracterís-ticas exigidas para el trabajo que deberá ejecutar y cuales las cali-dades que éste Líder ya posee.

Los supervisores deben seleccionar un Líder para una comunidad, donde halla un grupo de personas que apoyen y sigan al futuro Líder.

En relación con las cualidades del Líder, debe llevar especial consideración las que pueden ser mejoradas y desarrollar las que fal-
tan.

En el inicio del trabajo en un área específica, hay muchas difi-
cultades para trabajar con los líderes, pues las condiciones del medio
muchas veces no son favorables, debido a la mentalidad paternalista ya
existente y al desconocimiento de los supervisores del área de trabajo.
Pero, en la medida en que los supervisores vayan conociendo su área de
trabajo, podrán, en contacto con la población rural, descubrir y selec-
cionar los líderes que puedan realizar un trabajo útil para el servi-
cio de extensión.

Una vez seleccionados los Líderes, sólo resta interesarlos en el
trabajo a realizar.

Como interesar a los Líderes en el trabajo específico a emprender

El número de Líderes depende de la capacidad y habilidad de los
supervisores en entrenarlos.

Los supervisores deben interesar a los Líderes en reunir al grupo
y mantener su interés por el trabajo.

Otra colaboración de los Líderes sería en la ayuda de la organi-
zación de grupos de productores, señoras, señoritas y niños en los

clubes 4-A, porque los Líderes conocen mejor el medio rural y mucho a yudarían a los supervisores en la organización de estos grupos y, por teriormente, podrían servir en la orientación de los mismos, debido a ya ser éste el elemento más esclarecido.

En el planeamiento anual del trabajo, los Líderes colaborarían con los supervisores, en reunir a los agricultores para discutir los problemas de su área de trabajo y volviendo al servicio de extensión conocido.

Una de las más importantes funciones de los Líderes es el de di- vulgar, en el medio rural, el Servicio de Extensión Rural.

Reconocimiento de los Líderes

Ya se dijo que, en su mayor parte, el trabajo de los Líderes es espontáneo y no remunerado.

La recompensa o premio que tienen por su trabajo es apenas la sa- tisfacción del servicio prestado a la comunidad. Para que el interés de los Líderes por su trabajo no disminuya, es necesario que, tanto el grupo como los supervisores procuren, por varios medios, mostrar el re conocimiento por su trabajo.

Entre otros, podemos adoptar los siguientes reconocimientos, sin olvidar que los mencionados reconocimientos dependen en forma fundamen- tal del carácter de cada uno de los Líderes en forma personal:

- a) Hacer visitas a los Líderes con el fin de expresar el reconocimiento;
- b) Cartas de agradecimiento manifestando la satisfacción por su actuación;
- c) Dar a los Líderes la oportunidad de decidir sobre los datos locales, etc.
- d) Hacer que las personas que componen su grupo expresen su satisfacción por el trabajo realizado por el Líder.

Como entrenar a los Líderes

Los supervisores se dan cuenta enseguida de que, en todas las comu nidades existen potencialmente Líderes a ser desarrollados y que la ma-

yor o menor actuación de ellos va a depender de la posibilidad de estimularlos y entrenarlos para servir al programa.

Ha sido observado que muchos agricultores, además de desenvolver su capacidad como Líderes profesionales, pasaron a liderar otras actividades de la comunidad.

Las características de un Líder es tener preeminencia e influencia. A la par de estas características, debe el Líder poseer interés en aprender para que pueda transmitir a sus liderados. En una reunión o demostración, el Líder debe saber pedir y usar la contribución de uno o de todo el grupo y, para esto, él tiene que trabajar en conjunto con el grupo. Ser democrático, dirigir en lugar de mandar en el grupo. En sus actitudes, debe el Líder tener sentido de responsabilidad e iniciativa para procurar ayudar al grupo a resolver sus problemas.

Hay diversas dificultades prácticas en el entrenamiento de Líderes, pues, teniendo sus ocupaciones particulares, les sobra poco tiempo para el entrenamiento, que debe ser el más objetivo posible.

Antes de entrenar un Líder, deben los supervisores tener en mente lo que se espera de él y hasta que punto los extensionistas pueden dar ayuda al Líder.

Los Líderes rurales pueden actuar individualmente junto a las familias o junto a los grupos en reunión. Como se ha explicado anteriormente, uno de los elementos más importantes para su realización eficiente es la presencia de Líderes entrenados. Muchas reuniones fracasan por falta de personas que las orienten o las dirijan con seguridad. Especialmente en las reuniones de discusión, en que hay asuntos en controversia y provenientes de intereses contrarios, la habilidad del Líder es un factor de decisiva importancia. Solo se puede considerar como bien realizada una reunión en que todos los presentes tuvieron oportunidad de manifestarse libremente y que la resolución final expresa efectivamente la voluntad de la mayoría del grupo. Para conseguir esto en una reunión de discusión, el Líder tiene que ser entrenado para las siguientes funciones:

a) Como organizar y mantener una reunión

El Líder debe ser entrenado en el sentido de saber organizar y saber mantener una reunión; esto para que la reunión pueda ser bien conducida o que se llegue al objetivo planeado y que realmente sea útil a los agricultores.

b) Como delegar responsabilidades y obtener cooperación

Un Líder democrático para la realización de un determinado trabajo, debe distribuir responsabilidades a los liderados y saber como obtener cooperación de los mismos en el trabajo propuesto.

c) Saber las necesidades del grupo

El Líder, siendo uno de los miembros del grupo debe saber cuáles son las necesidades de su grupo.

d) Como representar al grupo

Los supervisores deben entrenar a los Líderes como estos deben representar al grupo, democráticamente, en las resoluciones en que se llegara a una conclusión.

e) Desarrollar la capacidad de deberes del grupo

Los supervisores deben entrenar a los líderes para que los miembros del grupo tengan deberes para el bien de la comunidad en que viven.

f) Como motivar el grupo

Los Líderes deben ser entrenados por los supervisores sobre la manera de como van a mantener a los liderados interesados en seguir a su servicio.

Diversas son las modalidades de entrenamiento de los Líderes, de las que los supervisores pueden echar mano, y a modo de ejemplo se detallan algunas:

- Contactos individuales: es el método en que los supervisores entrenan a los Líderes individualmente, por medio del contacto en su propiedad; donde el Líder recibe instrucciones de acuerdo con el tipo de Líder que es y de acuerdo con la necesidad de la región y del proyecto más específicamente.
- Reuniones locales y municipales: con el objeto de lograr el entrenamiento en asuntos teóricos para divulgar e instruir en su programa de trabajo.
- Carta circular: es un método al que los supervisores pueden echar mano para el entrenamiento de Líderes en ciertos asuntos específicos. Naturalmente, este tipo de entrenamiento de Líderes queda restringido a ciertos tipos de Líderes, cuya capacidad de aprender por medio de la palabra escrita sea posible.
- Cursos breves: es un método de entrenamiento del cual suelen utilizar los supervisores y con muy buenos resultados. Consiste en reunir diversos Líderes en torno de un interés común, generalmente en la sede del municipio, por un período no muy largo, a fin de que los Líderes no abandonaran por un período muy prolongado sus intereses personales.

Al realizar cursos breves, los supervisores deben tener en cuenta las ventajas y desventajas siguientes:

- Ventajas:
 - a) Permanencia de los supervisores en la sede
 - b) Buen local para las aulas teóricas
 - c) Colaboración de las diversas entidades, como padres, médicos y profesores locales.
 - d) Apoyo del auxiliar de escritorio y demás personas interesadas.
 - e) Todo el material didáctico y equipos están a mano.
 - f) No hay problemas de transporte para los supervisores.
 - g) Entremezclamiento de todos los líderes de varias localidades, permitiendo así, el intercambio de conocimientos sobre los diversos lugares.

- Desventajas

- a) Problema de hospedaje para los Líderes locales.
- b) Dificultades del transporte.
- c) Posibilidad de diversiones y paseos, desviándolos del objetivo principal.
- d) El curso deberá ser de corta duración, porque los Líderes no pueden permanecer mucho tiempo fuera de sus casas.

Observando que las ventajas superan a las desventajas, las cuales podrían ser superadas, los supervisores tendrían que empeñarse en el estudio minucioso de todos los items, para un buen planeamiento de entrenamiento de estos Líderes.

El entrenamiento de Líderes debe tener un programa con objetivos fijos y atender a las necesidades de todos los miembros del grupo. Este programa debe tener una parte general, común a todos los cursos y una parte específica, atendiendo a que fin hemos destinado a estos Líderes, notándose que, para el entrenamiento de Líderes, se debe tener en cuenta los principios fundamentales de la educación para adultos.

PROYECTO NOA HIDRICO, SETIEMBRE DE 1981.-

A N E X O II

Formulario usado en la Encuesta

ENCUESTA SOCIAL

(Identificación de Líderes)

Area:

Coordinador Responsable: Raúl Angel Lumello
Contador Público Nacional
Economista Agrícola

Corresponde a cuestionario N° Fecha:

Hora de iniciación: Hora de finalización:

ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL

Apreciación del Encuestador:

1 - Nombre y apellido:.....
Edad:..... Años de profesión:
Cuantos años hace que el Sr. vive en la zona en el Pueblo:

2 - Nivel de escolaridad:
Primario: Secundario: Universitario
Post:..... Tipo:

3 - Cuáles son los principales problemas de la comunidad ?
a) b) c)
d) e) f)

4 - Encuentros que sostiene. Período:

<u>Personas más influyentes</u>	<u>Encuentros</u>	<u>Visitas</u>	<u>Parentesco</u>
a)
b)
c)
d)
e)
f)

5 - Por qué, el Sr. considera que son las personas más influyentes en la comunidad ? que hicieron por ella ?
a)
.....

b)

.....

c)

.....

d)

.....

e)

.....

f)

.....

6 - El Sr. piensa que pertenece a este grupo ?

El Sr. ya fue elegido para algún cargo de este grupo ?

El Sr. ya fue elegido para algún cargo religioso ?

El Sr. ya fue elegido para algún cargo social?.....

El Sr. ya fue elegido para algún cargo político ?

7 - De las personas nombradas anteriormente, cuantas se integran en un grupo?

..... Cuales ?

se reúnen asiduamente ? cada cuanto ?

lo invitan normalmente a Ud. ?

8 - A quién el Sr. elige como Líder Educacional ?

Por qué ?

9 - A quién el Sr. elige como Líder Agropecuario ?

Por qué ?

10- A quién el Sr. escoge como Líder Político ?

Por qué ?

11- A quién el Sr. elige como Líder de una fiesta religiosa ?

Por qué ?

12- A quién el Sr. escoge como Líder de una fiesta popular ?

Por qué?

13- Observaciones del Encuestado sobre la zona:

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

14- Observaciones: (Encuestador)

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