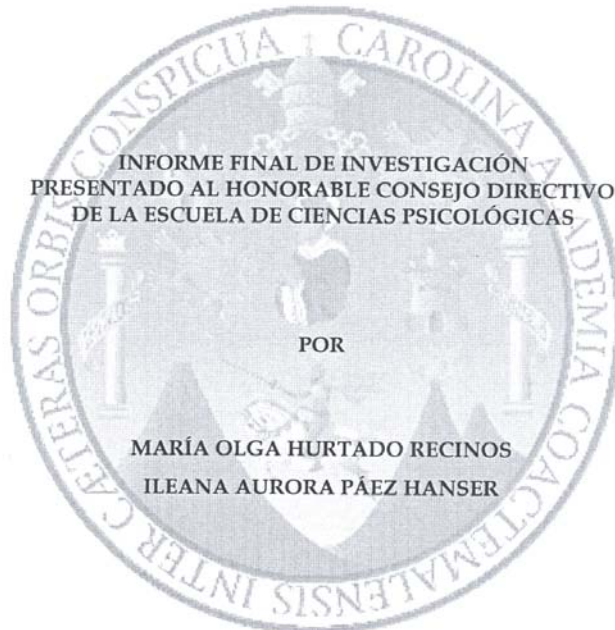


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

LA REPRODUCCIÓN DE LA VIOLENCIA  
A TRAVÉS DEL DISCURSO EN LOS MEDIOS ESCRITOS EN  
GUATEMALA



INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

MARÍA OLGA HURTADO RECIÑOS  
ILEANA AURORA PÁEZ HANSER

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE  
PSICÓLOGAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIATURA

GUATEMALA, ABRIL DE 2009.

## **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín

**DIRECTORA**

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes

**SECRETARIA**

Doctor René Vladimír López Ramírez

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo

**REPRESENTANTES DE CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

Ninette Archila Ruano de Morales

Jairo Josué Vallecios Palma

**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

**ANTE CONSEJO DIRECTIVO**

---



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usapsic@usac.edu.gt

C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 024-09  
CODIPs. 758-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

30 de abril de 2009

Estudiantes  
María Olga Hurtado Recinos  
Ileana Aurora Paez Hanser  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto QUINCUAGÉSIMO SEXTO (56º) del Acta NUEVE GUIÓN DOS MIL NUEVE (09-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 23 de abril de 2009, que copiado literalmente dice:

**"QUINCUAGÉSIMO SEXTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"LA REPRODUCCIÓN DE LA VIOLENCIA A TRAVÉS DEL DISCURSO EN LOS MEDIOS ESCRITOS EN GUATEMALA"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**MARÍA OLGA HURTADO RECINOS**  
**ILEANA AURORA PAEZ HANSER**

**CARNÉ No. 8913067**  
**CARNÉ No. 200320469**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado José Mariano González Barrios, y revisado por la Licenciada Suhelen Patricia Jiménez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

Licenciada Blanca Leñor Petalá Yanes  
SECRETARIA



Melveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45 Zona 11 Edificio "A"  
TEL. 2485-1916 FAX. 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsa@usac.edu.gt

CIEPs.: 015-09  
REG.: 024-09

INFORME FINAL

Guatemala, 23 de abril del 2009.

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Suhelen Jiménez, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"LA REPRODUCCIÓN DE LA VIOLENCIA A TRAVÉS DEL DISCURSO EN LOS MEDIOS ESCRITOS EN GUATEMALA".**

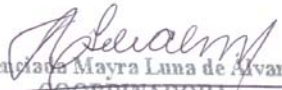
ESTUDIANTE:  
Maria Olga Hurtado Recinos  
Heana Aurora Paez Hanser

CARNÉ No.:  
89-13067  
2003-20469

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN.**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Licenciada Mayra Luna de Alvarez

COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-

"Mayra Gutiérrez"





ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: ucacpsic@ucac.edu.gt

CIEPs. 016-09  
REG. 024-09

Guatemala, 23 de abril del 2009.

Licenciada *Mayra Frine Luna de Álvarez*, Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "*Mayra Gutiérrez*"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado:

**"LA REPRODUCCIÓN DE LA VIOLENCIA A TRAVÉS DEL DISCURSO EN LOS MEDIOS ESCRITOS EN GUATEMALA".**

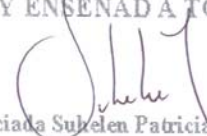
ESTUDIANTE:  
María Olga Hurtado Recinos  
Ileana Aurora Paez Hanser

CARNÉ No.:  
89-13067  
2003-20469

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** y solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,  
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Licenciada Suxelen Patricia Jiménez  
DOCENTE REVISOR



/Sandra G.  
c.c. Archivo

Guatemala, marzo 26 de 2008.

Licenciada  
Mayra Luna  
Coordinadora CIEPS  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Presente

Por este medio hago constar que he leído, asesorado y corregido el Informe de Investigación titulado:

**"LA REPRODUCCIÓN DE LA VIOLENCIA A TRAVÉS DEL DISCURSO  
EN LOS MEDIOS ESCRITOS EN GUATEMALA"**

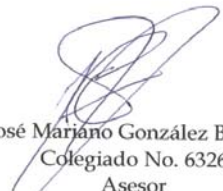
De la Licenciatura en Psicología presentado por las estudiantes

MARÍA OLGA HURTADO RECINOS      Carné 8913067

ILEANA AURORA PÁEZ HANSER      Carné 200320469

Considero que cumple con todos los requerimientos teóricos y metodológicos, por lo que extiendo la presente manifestando mi aprobación para que se continúe con el trámite correspondiente.

Atentamente,

  
José Marjano González Barrios  
Colegiado No. 6326  
Asesor  
Licenciado en Psicología



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsc@usac.edu.gt

REG. 048-08  
CIEPs. 149-08

### APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala 23 de Octubre del 2008.

**ESTUDIANTE:**  
María Olga Hurtado Recinos  
Ileana Aurora Paez Hanser

**CARNÉ No.:**  
89-13067  
2003-20469

Informamos a ustedes que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:

**“LA REPRODUCCIÓN DE LA VIOLENCIA A TRAVÉS DEL DISCURSO EN LOS MEDIOS ESCRITOS EN GUATEMALA”**

**ASESORADO POR:** Licenciado José Mariano González Barrios

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.–, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Licenciado Luis Alvarado  
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo. Licenciado José Alfredo Enriquez Cabrera. Coordinador. a.i.  
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs.– “Mayra Gutiérrez”

/Sandra G.  
CC. Archivo

**Vivian Azucena Juárez Alvarado**

PADRINO

**Carlos Helmer Juárez Moya**

Médico y Cirujano  
Colegiado No.: 2368

**Brenda Lucía Guillén Lemus**

PADRINOS

**Jorge Alejandro Batres Quevedo**

Maestro en Psicología Social y Violencia Política  
Colegiado No.: 6450

**Alejandra Lissett Guillén Lemus**

Licenciada en Ciencias Jurídicas y Sociales  
Abogado y Notario  
Colegiado No.: 10646



**Vivian Azucena Juárez Alvarado  
Brenda Lucía Guillén Lemus  
AGRADECEMOS**

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:**

Por ser nuestra casa de estudios.

**A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS:**

Por ser un espacio para crecer personal y profesionalmente.

**A LOS PSICOLÓGICOS:**

Jugar con ustedes nos hizo crecer.

**A BRUCE:**

Gracias por tu paciencia y conocimientos compartidos para realizar la tesis y mejor aún porque con tu amistad y elocuencia hiciste que los cronogramas y comentarios fueran más agradables.

**A LA LICDA. NINFA CRUZ:**

Por su tiempo dedicado a nuestro trabajo de tesis.

**A LOS LÍDERES DE VILLA NUEVA:**

Por enseñarnos que las pequeñas acciones cotidianas logran grandes cambios en la vida de los demás.

**A NUESTRAS FAMILIAS:**

Por su apoyo y comprensión en todo momento.

**A NUESTROS AMIGOS:**

Siempre habrá un lugar especial para ustedes en nuestra familia.

Finalmente, queremos dedicar este acto a **NUESTRA AMISTAD**, como testimonio fiel que hace falta más que una tesis para acabar con ella.

**Vivian Azucena Juárez Alvarado**  
**AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:**

Por guiarme siempre, por tu grande amor y porque todo tiene un maravilloso significado en mi vida cuando es en ti y para ti.

**A MIS PADRES:**

Por apoyarme siempre y enseñarme las cosas más importantes de la vida; su sabiduría, amor y ejemplo han sido fundamentalmente valiosos para mí.

**A CARLITOS:**

Ser tu hermana menor es un gran regalo y bendición. Gracias por todo.

**A MI FAMILIA y AMIGOS:**

Personas extraordinarias con las que me encanta compartir la vida. Gracias por su cariño, por compartir su vida conmigo y animarme a ser mejor siempre.

**A MI CENTRO DE PRÁCTICA:**

Por reunir la oportunidad de aprender con el privilegio de conocer a tantas personas inolvidables, dándome una licencia anticipada para formarme en esta profesión.

**A BRENDA:**

Por todos los momentos compartidos. Tu apoyo, paciencia, amistad y cariño hicieron posible poder disfrutar de las tareas, el trabajo y los desvelos.

**Brenda Lucía Guillén Lemus**

**AGRADECIMIENTOS**

**A MIS PADRES:**

Por sus sacrificios, esfuerzos y por brindarme la oportunidad de ser una mejor persona.

**A MI FAMILIA:**

Especialmente a mi hermana y la lita por estar siempre ahí y apoyarme en todo momento.

**A LA UNIDAD POPULAR DE SERVICIOS PSICOLOGICOS:**

Por ser el centro de práctica que me dio la oportunidad de aproximarme a la psicología clínica, y especialmente a Mariano González por ser la persona que ayudó a que mi forma de ver lo cotidiano cambiara.

**A MIS AMIGOS:**

Porque “La amistad se nutre de rondas de vino, estocadas hombro con hombro y silencios oportunos”.

**A VIVI:**

Por su paciencia, tiempo, conocimientos y genialidades, porque con todo ello hizo de esta experiencia algo inolvidable.

## INDICE

Prólogo  
Introducción

### Capítulo I

Marco Teórico	7
Antecedentes	7
Villa Nueva	7
Comunidad	7
Asentamientos Humanos Empobrecidos	10
Participación Comunitaria	16
Liderazgo	19
Estilos de Liderazgo	22
Influencia	28
Desarrollo Comunitario	30

### Capítulo II

#### Técnicas e Instrumentos

Descripción de la Muestra	34
Metodología	34
Técnicas Utilizadas en el Proceso de Investigación	36

### Capítulo III

#### Análisis e Interpretación de Resultados

Asentamientos Humanos	38
Identificación con la Comunidad	39
Motivación para Ejercer el Liderazgo	42
Percepción del Liderazgo en las Comunidades	45
Estilos de Liderazgo	48
Diferencias de Liderazgo y Participación entre hombres y mujeres	51
Articulación del Liderazgo	53
Motivos de la Participación	56
Dificultades para la Participación y el Liderazgo Comunitario	59
Organización para el Desarrollo Comunitario	63
Interpretación Final	65

## **Capítulo IV**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Conclusiones	75
Recomendaciones	78

Bibliografía

Anexo

Resumen



## **Liderazgo y su influencia: Participación comunitaria en los asentamientos humanos empobrecidos del municipio de Villa Nueva**

### **Prologo.**

La precariedad y la exclusión social son condiciones que suelen ir de la mano. Existen algunos tipos de condiciones –económicas, étnicas, políticas, genéricas- determinadas desde los grupos de poder dominante, que deliberadamente menoscaban los derechos de las poblaciones a las que se les atribuyen. Ha sido una continuidad histórica que exista una norma imperante que dicta comportamientos, valores, sistema de derechos y obligaciones en beneficio de quienes lo dictan. Quien queda fuera de tal esquema, pierde prerrogativas. Y esto no es privativo de dictaduras, pues aún en un Estado de Derecho, con una supuesta protección al ciudadano, no hay un cumplimiento cabal de deberes para con las personas, impidiéndoles un goce de condiciones humanas dignas.

Esta situación es el marco que posibilita la existencia de asentamientos humanos empobrecidos, en los cuales se conforma un grupo con el interés común de acercarse mínimamente a un estándar aceptable de vida. Iba a decir que lo antes descrito era lo que permitía la existencia de estos asentamientos, pero no es tal: aún ocupar tierra periférica, inhabitable, sin servicios, inaccesible, es completamente prohibido. La lógica de la propiedad privada. Es entonces que en la contingencia de la sobrevivencia se pasa a la deliberada desobediencia al *status quo* y surge la incipiente organización. Y es que la persona en pobreza es al sistema un cero a la izquierda; sólo en conjunto logra hacerse oír, exigir.

Pero los esfuerzos que se realizan en estos grupos marginales –al margen del sistema imperante- logran un cauce a través de la delegación en líderes. Esto es en parte un valioso ejercicio democrático de representatividad, aunque también es muestra del miedo social que hace pensar más en delegar a fin de no ser visible y por ende, evitar consecuencias negativas. Como portavoces de los colectivos surgen los

líderes, quienes con mejores o no tan loables intenciones, con buenos o nefastos resultados, con mayor o menor legitimación de su grupo, permiten un accionar organizado, con objetivos claros y con mejor aprovechamiento de recursos.

Sobre el particular de los liderazgos en estas comunidades es que nos invitan Brenda y Vivian a conocer. Nos adentran en una realidad demasiado y dolorosamente común en Guatemala. Las ventajas, características y dificultades del liderazgo en comunidades empobrecidas que luchan por ganar espacios de real ejercicio de ciudadanía. Revelan cómo hay personas que asumen la responsabilidad de esta lucha que tendría que ser innecesaria, porque el derecho es inherente, no ganado a pulso. Pero al no vivir en una situación ideal, asumen el esfuerzo comunitario de hacerse de voz y acercar cada vez más, aunque de a pocos, a una vida más equitativa y justa.

Bruce Daniel Osorio



### **Introducción.**

Vivir en comunidad representa un gran reto, no sólo a la convivencia sino también al desarrollo y progreso de las personas, puesto que la vida en comunidad implica valores como la consideración, la búsqueda del bien común y el respeto a las necesidades de los otros.

Teniendo la sociedad actual un fuerte énfasis en el individualismo, resulta interesante entender y conocer cómo se construye una comunidad con estos valores y cómo contrario al interés por el bien personal, aún hay grupos de personas que unidos consiguen un beneficio para todos. Tal es el caso de algunas comunidades constituidas dentro de asentamientos humanos empobrecidos, que a pesar de las condiciones de extrema pobreza de sus pobladores, muestran evidencia de participación y organización dignas de imitar.

No se sugiere con esto que desde el inicio de un asentamiento la visión sea loable y altruista, porque es de entender que la lucha por la tierra y la garantía de contar con vivienda para la familia son factores importantes que impulsan a una persona a emprender acciones como una invasión o toma de tierra. Pero es en medio de esta circunstancia en que pueden notarse grandes avances en cuanto a la fundación de una comunidad, puesto que los proyectos personales en este momento, en que la necesidad primaria es la supervivencia, no son posibles sin la ayuda de los otros.

A medida que las personas van conociéndose y se involucran en nuevos proyectos, descubren habilidades que no conocían o tienen la oportunidad de desarrollar su potencial. Es en este contexto que una persona tiene la posibilidad de ejercer liderazgo al reconocer su capacidad de influencia sobre otros y de proponer planes o estrategias que coadyuven a conseguir aquello que la comunidad busca o

necesita. Por otro lado, algunos logran reconocerse con una participación importante para alcanzar estos proyectos.

El reconocimiento por ambas partes, los líderes y el resto de la comunidad, de que el papel de ambos es importante y relevante permitirá que juntos trabajen para emprender proyectos en beneficio de todos. Si en una primera fase consiguen establecerse y garantizar al menos la cobertura de los servicios básicos, el planteamiento de las estrategias utilizadas en su organización y la discusión de las mismas puede proveer a la comunidad ideas acerca de cómo emprender nuevos proyectos, no sólo en cuanto a infraestructura y aspectos legales de su establecimiento sino también a idear nuevos planes enfocados en el desarrollo social e integral de los habitantes del asentamiento.

Todos estos aspectos hacen surgir una serie de planteamientos en relación al liderazgo ejercido en los asentamientos humanos empobrecidos, en cómo los logros del pasado pueden servir de plataforma a nuevos proyectos y en qué medida determinado liderazgo obtiene más y mejores resultados en relación a la participación comunitaria.

Un contexto específico para observar la realidad del liderazgo son los asentamientos humanos en el municipio de Villa Nueva ya que organizándose han logrado conseguir acceso a servicios básicos, como agua, luz, drenajes, e incluso realizado proyectos de desarrollo social como el establecimiento de centros de capacitación y de formación para mujeres, jóvenes y la población en general.

Un liderazgo establecido requiere de reconocimiento por parte de la comunidad para poder alcanzar o emprender distintas acciones. Resulta importante entonces, conocer qué factores o que características posee el líder que consigue una mejor participación de la comunidad o en qué momentos su liderazgo logra mayor convocatoria para la acción ciudadana.

Las particularidades del liderazgo y su influencia en la participación comunitaria en los asentamientos humanos empobrecidos del municipio de Villa Nueva es el marco de este estudio, basado en el conocimiento de la memoria de momentos y situaciones históricas que evidencien esta relación.

Las comunidades desprovistas de vivienda que han producido mejoras en sus condiciones de vida tanto en lo que a servicios básicos se refiere como a progresos en el ámbito del desarrollo social, manifiestan con las acciones conjuntas para lograrlo una expresión de las posibilidades que el ejercicio de la participación comunitaria conlleva.

Esta investigación pretende aportar conocimientos que posibiliten a las personas que viven en los asentamientos humanos empobrecidos de Villa Nueva, notar aquellos momentos en que el liderazgo comunitario ha sido efectivo en cuanto a la participación, dando como resultado cambios significativos en la vida de la comunidad. Con ello podrían plantearse alternativas o estrategias de trabajo comunitario que procuren un mejor desarrollo.

A través de entrevistas y discusiones con actores clave de la comunidad, primordialmente aquellos reconocidos como líderes, se buscó descubrir si existen relaciones entre liderazgo y participación comunitaria. El conocimiento de todo lo anterior posibilita, no sólo a la comunidad sino también a las entidades que trabajan conjuntamente con ellas, el planteamiento de mejores estrategias para el desarrollo de proyectos, teniendo una base de conocimiento del liderazgo que beneficia el desarrollo del poder local en la comunidad.

## **Marco teórico**

### **Antecedentes.**

En el año 2006 se realizó un estudio con el tema Participación, Organización y Liderazgo en el Mezquital (Batres, 2009: Pp. 163) a partir del cual la investigación se extendió a todo el municipio de Villa Nueva, dando como resultado diversos temas específicos de investigación acerca de este tópico. Las ideas presentadas en dicho estudio acerca del liderazgo permiten sentar las bases para un estudio más amplio acerca de estilos de liderazgo y la participación comunitaria en un contexto específico: los asentamientos humanos empobrecidos del municipio de Villa Nueva.

### **Villa Nueva**

El Municipio de Villa Nueva es uno de los 17 municipios que conforman el Departamento de Guatemala, ubicado en la parte sur del mismo, colinda con la Ciudad Capital de Guatemala. Es el segundo municipio más poblado del Departamento de Guatemala.

El área de Villa Nueva actualmente está dividida en más de 300 colonias, fraccionamientos y asentamientos, algunas en la parte central (zona uno) y el resto en las trece zonas que corresponden a su jurisdicción. Algunas de estas colonias son residenciales y cuentan con los servicios básicos, aunque también se encuentran asentamientos poblacionalmente saturados.

### **Comunidad**

Vivir en comunidad es una forma de respuesta a la necesidad humana de establecer relaciones, *el punto de arranque de la psicología social lo constituye la comprobación de que buena parte del ser y hacer humanos no puede ser adecuadamente explicada sin acudir a las relaciones del sujeto (individuo o grupo) con otras personas o grupos, es decir, con sus raíces sociales* (Martín-Baró, 2004: p. 53).

Hablar de comunidad no es referirse a grupos homogéneos exclusivamente, pero sí a grupos compuestos por individuos que comparten conocimientos, sentimientos, necesidades, deseos o proyectos, cuya atención beneficiará al colectivo.

Se entiende por comunidad a *un grupo en constante transformación y evolución (su tamaño puede variar), que en su interrelación genera un sentido de pertenencia e identidad social, tomando sus integrantes conciencia de sí como grupo, y fortaleciéndose como unidad y potencialidad social* (Montero, 2005: p. 207).

Según McMillan y Chavis (1986) la comunidad se constituye en base a cuatro componentes:

- Sentimiento de compartir relaciones personales con otros.
- Influencia, o la posibilidad de que el individuo influya sobre el grupo y viceversa.
- Percepción de compartir necesidades, que se abordan en conjunto, para satisfacerlas.
- Una vinculación emocional compartida al sentir como comunes al grupo, el lugar, el tiempo y las experiencias (Citado en Sánchez, 2000: p. 48)

De la misma forma que la vida en comunidad refleja la necesidad humana de relacionarse, también constituye una parte fundamental en la construcción de la identidad de una persona manteniendo *la seguridad emocional y la capacidad de acción mediante la toma de conciencia de las situaciones que vive la persona y su papel en ellas, la vivencia de ser uno mismo y el sentimiento de pertenencia a un grupo o comunidad* (Beristain, 1993: pp. 103-104).

El lugar al que uno pertenece encierra significados que sirven de contexto y punto de comparación con otros lugares que pueden conocerse e incluso habitarse a lo largo de la vida. Cada miembro de una población va construyéndose a partir de las relaciones que entabla en el lugar en el que vive y de quienes se rodea. Martín-Baró considera que *las personas se van configurando en relación con los otros, en un*

*auténtico diálogo social que conduce a la estructuración de la personalidad (...) La construcción de lo social que se realiza a través de las relaciones interpersonales tiene como presupuesto la existencia de un marco de referencia, de una cultura, que incluye unos símbolos o significaciones compartidas y una organización (Martín-Baró, 2004: pp. 61,63).*

Debido a este marco de referencia, cuando se desarrolla una forma de identidad social no desaparecen las identidades individuales que cada una de las personas de una comunidad ha ido desarrollando a lo largo de su vida sino más bien se integran a la construcción del a persona.

Montero hace énfasis en la necesidad de *tener en cuenta que el concepto de identidad no se refiere a un proceso o fenómeno estático y único, sino que (...) las personas además de tener esa forma de autodefinición que nos permite reconocernos a través de las múltiples transformaciones que desarrollamos a lo largo de nuestras vidas, construimos así mismo múltiples identidades según las muy diferentes afiliaciones y circunstancias de la vida que forman parte de la red de relaciones e interacciones cotidianas (Montero, 2005: p. 201).*

A pesar de esto, en algunas comunidades es difícil hablar de identidad social, debido a las circunstancias y forma por la cual se establecen que no les permite la participación y afiliación necesaria para integrar sus experiencias, tal es el caso de los asentamientos humanos empobrecidos. *Es común hablar de comunidad, con referencia a los asentamientos precarios del área metropolitana. Sin embargo, en un principio, y ante todo cuando se trata de asentamientos poco consolidados, el término “comunidad” en realidad hace referencia a agrupamientos vecinales, pero no implica atribuciones de una identidad colectiva y de una efectiva comunidad de intereses. La construcción de esa identidad colectiva enfrenta la heterogeneidad relativa que existe entre pobladores, aun dentro del denominador común de la situación de pobreza y precariedad” (Gellert, 1999: p. 55).*

## **Asentamientos Humanos Empobrecidos**

Abandonar el espacio que se reconoce como el hogar o lugar de origen implica un gran reto, pero son distintas las razones que podrían impulsar esta acción y en muchos de los casos representan, para quienes toman esta decisión, la única alternativa para garantizar una vida mejor, aunque dicho cambio afecte directamente la configuración con la que hasta ahora contaban acerca de su modo de vida.

Al hablar de asentamientos humanos nos referimos *a un conjunto de viviendas de escasas proporciones y pobre construcción que suele edificarse en zonas suburbanas* (Revista Crecimiento Continuo No. 16 Año 5: p. 02).

Debido a los estereotipos existentes, a los asentamientos se les adjudica una condición de comunidad empobrecida la cual se refiere a que, sin importar la condición de las personas que habiten el asentamiento, desde fuera es vista como una población pobre y marginada. Es esto y no sus características particulares las que los empobrecen y excluyen.

Uno de los factores que impulsa a las personas a movilizarse es su poco acceso a la tenencia de tierra. Dada esta circunstancia algunas personas buscan espacios no habilitados para asentarse.

*Estas viviendas poseen características comunes en sus estructuras, tales como el encontrarse ubicadas en áreas que no cuentan con servicios urbanos básicos tales como aceras, asfaltos, drenajes, desagües que se encuentran a flor de tierra; el agua potable se da a través de pequeñas tomas diseminadas y contaminadas donde hay que hacer turno desde muy temprano. Las calles se conforman por una línea de vivienda que deja solamente el espacio para transitar y existen varios basureros clandestinos cerca de las viviendas* (Revista Crecimiento Continuo No. 16 Año 5: p. 7).

El problema de los asentamientos *se remonta a 1917, a consecuencia de la destrucción causada por el terremoto en la periferia de la ciudad, se establecieron las áreas precarias como los barrios. Sin embargo la proliferación de estos asentamientos es un fenómeno que se inició durante el periodo revolucionario (1944-1954) junto con el proceso de urbanización* (IIS, 2006: p. 23).

Es en esta época, cuando la vivienda en el país se encontraba en una situación precaria, afectando a las clases más pobres de la población, quienes en busca de una solución a su problema, ocuparon viviendas que habían sido abandonadas por las clases media y alta en el centro de la ciudad<sup>1</sup> o iniciaron la invasión de tierra urbana.

Los asentamientos precarios son un problema social estrechamente vinculado a la problemática de la vivienda en la ciudad de Guatemala, es una clara manifestación de la necesidad de una vivienda y la carencia de atención por parte del Estado, que provoca que las personas se vean obligadas a habitar lugares sin seguridad, salubridad y alto riesgo.

La tenencia de tierra resulta una consideración importante al respecto, ya que muchos expertos coinciden en que *políticas inapropiadas de tierras pueden constituir una seria limitación para el desarrollo económico y social* (Deininger, 2005: p. 5). La inequidad en cuanto a la distribución de la tierra reduce las oportunidades de aquellos que se encuentran en desventaja y fomenta los conflictos sociales.

La tierra representa un importante factor en el desarrollo económico y en la reducción de la pobreza de las familias, ya que teniendo asegurado un lugar propio para vivir, las personas generalmente se encuentran más dispuestas a asumir mayores riesgos al involucrarse en algún proyecto.

---

<sup>1</sup> Este tipo de vivienda se le conoce comúnmente como “palomares”, debido a que varias familias comparten una unidad habitacional que había sido ocupada antes por una sola familia.



De acuerdo al Departamento de Desarrollo Sostenible de la Organización de Estados Americanos, *América Latina tiene la mayor desigualdad en la tenencia de la tierra al compararla con las demás regiones del mundo*, (Organización de Estados Americanos, 2006: p. 1) y Guatemala no es la excepción a esta realidad, la cual se asienta en parte, debido a la resistencia de grupos políticos y económicos, los conflictos de tierra y el incumplimiento de la ley.

De tal forma que algunas de las constantes en el tema de la tenencia de tierra son la mala distribución de la tierra y una alta tensión agraria que en muchas ocasiones ha desembocado en violencia.

En Guatemala, las características de la tenencia de tierra han pasado por muchos cambios y transformaciones partiendo de la organización económica impuesta en la conquista española:

*Es cosa bien sabida que el problema primordial de la sociedad guatemalteca es la mala distribución de su riqueza primaria, la tierra, la cual se halla concentrada en pocas manos mientras carece de ella la gran mayoría de la población dedicada a la agricultura, ya porque no la tenga en absoluto o porque sea poco o mala la que posee* (Martínez, 1994: p. 786).

El problema de la tierra, es uno de los más antiguos que enfrenta Guatemala, su mala distribución puede ser analizada desde la colonia. La conquista significó, fundamentalmente, una apropiación, la cual abolía automáticamente todo derecho de propiedad de los nativos sobre sus tierras. Fue desde este acontecimiento en donde la mayoría de la población guatemalteca fue poseyendo menos lugares para habitar o en el caso de poseerlos, éstos podrían no tener la mejor ubicación impidiendo de esta forma la posibilidad para las familias de cubrir sus necesidades y de desarrollarse como comunidad.

Después del terremoto de 1976, que dejó como resultado muerte y destrucción severa en el país, el espacio más afectado fue el área rural y los sectores de escasos recursos de la ciudad capital. Es a partir de este hecho que también surgen varios asentamientos.

Algunos de los precipitantes de las invasiones de terrenos entre los años 1976 y 1984 son los siguientes:

- *Un alto déficit de vivienda acumulado a lo largo de los años, ante la falta de una política consistente en el tema por parte del Estado.*
- *La situación de vida de la mayoría de la población guatemalteca había empeorado; más de 80% vivía y aun vive en situación de pobreza, y una frágil clase media se vio precipitada hacia el empobrecimiento, a partir de la aplicación de una serie de medidas económicas que durante los años 80 afectaron la economía nacional.*
- *La ocurrencia de catástrofes naturales visibiliza las condiciones de pobreza en que vive la mayoría de la población y obliga éxodos masivos de familias que se han asentado en áreas de riesgo.*
- *Ante la profundización de las condiciones de pobreza en el interior del país, y la tendencia centralizada de la organización social, política y económica del país, se produce una migración constante de pobladores rurales en búsqueda de mejores condiciones de vida.*
- *La desatención institucional por parte del Estado de la crisis de pobreza en general y en particular de los problemas de vivienda. Las políticas y programas no han sido efectivos, ni suficientes sus logros para revertir los alarmantes indicadores del problema de la vivienda en Guatemala (Batres, 2006: p. 13).*

Otro suceso que vale remarcar es el conflicto armado interno. Muchos asesinatos y desapariciones ocurridos durante esa época están vinculados a la lucha por las tierras. La historia guatemalteca permite conectar muchas de las movilizaciones y toma de tierras con la guerra vivida durante más de 36 años en el país. Las secuelas

de una guerra puede ser diversas, entre ellas se pueden encontrar, el temor social, muerte, pobreza, y por supuesto el desplazamiento, entre otros. Las personas sobrevivientes de la guerra y los que huyen de ella, se ven obligados a abandonar sus lugares de origen y habitar nuevos terrenos. En el caso de la guerra en Guatemala las movilizaciones se dieron tanto hacia fuera del país como a otros departamentos y zonas urbanas.

La crisis de la tierra en Guatemala es tan importante que en los Acuerdos de Paz, firmados en 1996, *se estableció el compromiso de crear un registro de tierras en el catastro, un fondo de tierras y el uso de mecanismos de resolución de conflictos de tierra* (IIS, 2006: p. 23) ya que durante el conflicto armado, de acuerdo al informe de la Coalición Internacional para el Acceso a la Tierra, las estadísticas (1979) reflejaban que *el 2.5% de los agricultores tenían el control de más del 65% de la tierra cultivable, mientras que el 88% de los campesinos estaban concentrados en un 16% de tierra agrícola.*

La migración de las personas al área metropolitana de Guatemala, en gran medida también se debe a la carencia a fuentes de empleo, principalmente en el sector informal; y a una mayor disponibilidad de recursos y servicios públicos como salud, educación e infraestructura con que cuenta el municipio. Sin embargo las posibles áreas ocupables dentro del área metropolitana cada vez son menores, es por ello que la tendencia de las movilizaciones se dirigen hacia otros municipios como Mixco, Villa Nueva y Chinautla.

El aumento de la población que vive en asentamientos, es el reflejo del impacto de la situación socioeconómica y política del país durante la década de 1990. Esta situación no fue positiva para todos aquellos grupos de bajos ingresos en el área metropolitana de Guatemala. Una de las consecuencias que se puede visualizar por estos hechos, es el incremento de los niveles de pobreza. Ante la poca accesibilidad a la tierra, los grupos que estuvieron más afectados han encontrado en estas áreas una

solución inmediata a su problema habitacional. La búsqueda de otras oportunidades de vida es otra de las razones que lleva a las personas a mudarse de lugar.

Estos son algunos de los motivos por los cuales las personas deciden habitar espacios para formar asentamientos y tener un desarrollo común y es, en estas circunstancias, de renunciar al lugar de origen y dejar la construcción social conocida, que se funda una nueva población.

La formación de los asentamientos implica la integración de ciertas características que lo distinguen. El patrón del asentamiento puede ser llamado *patrón de barranco*, éste se caracteriza por las condiciones físicas y topográficas del terreno, entre ellas: áreas susceptibles a desastres, con una subdivisión de lotes irregulares, calles angostas, ausencia de áreas verdes y espacios destinados a equipamiento comunitario.

Para la mayoría de pobladores de estas áreas, la seguridad sobre la tenencia de la tierra representa una prioridad, considerando que la condición de ilegalidad determina en parte la estabilidad de la comunidad y su acceso a servicios básicos públicos como agua, luz y calles asfaltadas. Es bien sabido que los servicios públicos en los asentamientos se caracterizan por su déficit. Esto se debe a la pobreza de sus habitantes y a la falta de apoyo de las instituciones públicas que son las responsables de proveer infraestructura.

Las personas luego de asentarse en un lugar empiezan a tramitar la legalización de las tierras que ocupan. Dicho proceso, muchas veces, es a través del programa de legalización del Fondo Guatemalteco para la Vivienda, pero sin garantía a la tenencia de tierra y conlleva un proceso largo.

Aunado a la desigualdad en la tenencia de tierra se encuentra el problema del acceso a una vivienda digna ya que esta también es una necesidad fundamental y determinante para la calidad de vida de las personas. Su carencia puede vincularse

directamente con el incremento de la pobreza, así como con el establecimiento de viviendas en condiciones precarias en áreas inadecuadas, acarreando consigo problemas legales y de seguridad para quienes las habitan.

Existen varias circunstancias que impiden el acceso a una vivienda digna, el problema de déficit de vivienda no se constituye únicamente por la disponibilidad de las mismas o la carencia de espacios para vivir, sino también por los requisitos económicos para adquirir una casa propia tales como los planes de crédito, el enganche, los altos costos de construcción, entre otros. Por otro lado, el problema de hacinamiento, las condiciones mínimas de seguridad, la falta de servicios básicos, la inadecuada construcción y ubicación, no ofrecen una apropiada calidad de vida, situación que se hace más evidente en las áreas marginales y en los asentamientos.

Todas estas situaciones adversas, relacionadas con tierra y vivienda digna, han provocado que las comunidades se unan y que gracias a su participación y la realización de esfuerzos conjuntos alcancen cambios en beneficio de toda la comunidad.

## **Participación Comunitaria**

De acuerdo con Euclides Sánchez se puede entender la participación comunitaria como *la acción ejecutora de actividades impulsadas por la comunidad, basadas en la evaluación que hace la misma, de sus necesidades, y del derecho que ésta ejerce para optar a soluciones de sus problemas distintas a las tradicionalmente ejercida por el Estado, pero también en una relación con el Estado en la que la comunidad ejerza influencia en la concepción y puesta en práctica de las soluciones* (Sánchez, 2000: pp. 36-37).

Uno de los fines de la participación comunitaria es *influir en los procesos de toma de decisiones que de alguna manera se vinculan con los intereses de los participantes* (Sánchez, 2000: p. 34).

La participación no es un estado estable, sino un proceso constituido en varios momentos, durante los cuales las personas involucradas se forman y forma a otros en el manejo de conocimientos y destrezas. Uno de los componentes de la participación son las metas o logros que se tienen para satisfacer intereses comunes; dichos intereses son los que mueven a las personas a la realización de acciones. Es por ello que la participación no es un proceso individual sino más bien colectivo y organizado.

*Se podría decir que el motivo original que acciona a la comunidad es la solución de un problema concreto, un fin reivindicativo, pero es precisamente a través del proceso de reflexión estimulado por la participación que la comunidad redefine sus necesidades iniciales y las formas de su satisfacción (Sánchez, 2000: p. 42).*

En la formación de un asentamiento la participación comunitaria es vital para la perduración de sus miembros, una vez asentados en algún terreno lo primero que buscan las personas es la obtención de los servicios básicos para la supervivencia. Dada la condición de ilegalidad que poseen y las características del terreno habitado, la obtención de dichos servicios se presenta de una forma más difícil que generalmente requiere la participación de toda la comunidad para lograrlo.

El proceso para obtenerlos requiere como punto de partida el reconocimiento de las personas de la importancia de organizarse para unir su trabajo y esfuerzos en vías de conseguir cubrir las necesidades de la comunidad. Aunque en el proceso enfrenten dificultades, a medida que se adaptan a trabajar juntos y ven los resultados que obtienen, logran organizarse mejor y encontrar las mejores formas de trabajo.

*Al principio la gente puso una directiva para manejar los fondos de las organizaciones (...) pero varias personas se quedaron con el dinero y no lo usaron para lo que era, por lo que toda esta organización fue cambiando (...) ahora cada dos años se elige Consejo de Administración y cada año se realiza una asamblea ordinaria para plantear problemas comunitarios... antes había junta directiva y comité para cada cosa,*

*educación, agua, electricidad, etc., pero poco a poco se ha ido administrando mejor* (Entrevista No. 05, citado en: Batres, 2006: pp. 46-47).

Luego de obtener estos recursos y ver las posibilidades que la organización comunitaria tiene, algunos habitantes de este nuevo lugar, deciden continuar involucrados en proyectos o actividades que les permitan lograr otros beneficios, comunes o particulares, adquirir un sentido de pertenencia o llevar a cabo acciones que reflejen una comunidad en desarrollo, esta participación se da a un nivel que puede considerarse ya no tan visible como lo fue el nivel formativo de la comunidad.

*Pero ya el comité ahora ya tiene un poquito más visión política (sic), antes no, antes sólo era mejoramiento de la comunidad: agua, si hace falta el agua, hace falta luz. Pero no tenían ninguna intención* (Entrevista No. 05, Citado en: Batres, 2006: p.p. 46-47).

Aunque esta nueva organización forma parte del desarrollo de una comunidad puede no ser entendida como desarrollo ya que no genera productos visibles (calles, agua, electricidad). Pero dicha formación ayudará a obtener más adelante no solo estos servicios sino aquellos que impliquen cambios más trascendentales en la vida de la comunidad, ya que además de afectar la estructura física de la comunidad también consiguen cambios en las formas de vida y organización de la misma.

Es en medio de circunstancias que afectan modos de vida y relación de una comunidad como la movilización, el asentamiento y la adquisición de servicios básicos, en donde el liderazgo juega un papel fundamental.

## Liderazgo

Entender el liderazgo como la acción llevada a cabo por el líder que consigue *una visión de articulación de las ideas del grupo en permanente comunicación con sus miembros, a fin de que ambos, el liderazgo y la comunidad, se retroalimenten durante el proceso de participación* (Sánchez, 2000: p. 222), permite reconocer que los líderes, por una parte podrían ser aquellos que propician los logros de su comunidad, que los encausan o definen, pero de igual modo, debido a su posición dentro de la población, sus acciones podrían entorpecer y dificultar la participación ya que los líderes se convierten para su comunidad en un punto de referencia para los proyectos que llevaran a cabo.

Durante muchos años existió la tendencia a creer que el liderazgo se constituía por personas con ciertas características determinadas, cierto grupo selecto capaz de desempeñar roles de dirección o jefatura, esta tendencia provocó que se dejara de lado la formación de los líderes, por una parte debido a la creencia de que está no era una habilidad que se aprende y por otro por aquellos que temían que si el liderazgo aumentaba no habrían quien ejecutara las ordenes o siguiera a los líderes.

Afortunadamente es más común en este tiempo considerar discusiones acerca de la importancia del trabajo en equipo y que el liderazgo sea una actividad compartida, que integre al grupo y que logre consensos. Además de hacerse más énfasis en la necesidad de la formación de los líderes ya que las habilidades de liderazgo pueden aprenderse y que cada grupo, organización o comunidad puede diseñar un perfil del liderazgo que necesita y prepararlo para poder cumplir con su función.

Sin embargo existen personas que debido a su impulso a participar logran atraer la atención del grupo y ser considerados para los puestos de liderazgo, reconocerlas dentro de una comunidad no siempre es una tarea sencilla, aunque generalmente surgen en el momento en que un grupo realiza reuniones o inicia con la intención de organizarse y de plantearse alternativas para el desarrollo comunitario. Las personas



interesadas en involucrarse en el trabajo se pronuncian con mayor apertura y plantean alternativas de acción.

La aceptación que una persona reciba de parte del grupo para ejercer el liderazgo depende, en la mayoría de los casos, de factores que incluyen su habilidad para responder a la problemática del grupo y su disposición a ser quien propicie la solución de la misma.

Es importante también el conocimiento que el grupo tenga de esta persona, acerca de su historia y las acciones que ha realizado, de esta forma podrá recibir la confianza y el apoyo de todos para que juntos trabajen en el alcance de sus metas ya que, de acuerdo a Maritza Montero *No se trata de descargar responsabilidades y tareas en la persona del líder: sino que todos los miembros de la comunidad sienten o son conscientes de las mismas necesidades y se apoyan entre sí* (Montero, 2003: p. 95).

Es responsabilidad del líder crear las condiciones adecuadas para que la comunidad tenga la oportunidad de apropiarse de proyectos y tomar decisiones acerca del curso de los mismos y es a través del ejercicio de un liderazgo participativo y democrático que el líder crea en la comunidad la posibilidad de desarrollar la participación comunitaria.

Cuando un líder deja de enfocarse en el grupo y deja de buscar la articulación entre los miembros de la comunidad, el liderazgo se debilita y se encamina a buscar el provecho personal, rompiendo de esta forma el tejido social en la comunidad y el líder se coloca en una posición sostenida únicamente por la fuerza económica o el poder adquirido durante el tiempo que ha ejercido el liderazgo.

*Cuando los líderes pierden el sentido y la visión de futuro para ellos mismos y su comunidad, cuando pierden su motivación y el compromiso con los ideales con el*

*grupo, su liderazgo se debilita y dejan de ser una autoridad moral para su comunidad (Cáceres, 2000: p. 86).*

Por el determinante papel que juega un líder en cuanto a la articulación de la comunidad y puesto que la participación no debería ser impuesta, si el liderazgo de una comunidad está enfocado en el bienestar común y da evidencias de ser solidario, la comunidad le dará el respaldo que necesita ya que lo conciben íntegramente ligado a la realidad que vive y comprometido con el desarrollo de la misma.

Cáceres lo plantea de esta forma: *Los líderes dan cohesión y unidad al grupo. Sin un liderazgo definido, los miembros tienden a pelearse por el poder, por sus propios objetivos en perjuicio de los intereses de la colectividad. El líder es el depositario de las expectativas, los valores, las creencias y esperanzas del grupo; por eso es apoyado y respaldado (Cáceres, 2000: p. 88).* El grupo espera que el líder tenga una visión más amplia que el resto de la comunidad, que emprenda proyectos a largo plazo y que de este modo alcance los resultados que el grupo busca y necesita.

Puesto que la comunidad tiene muchas expectativas de la persona que asuma este rol es importante que el liderazgo sea resultado de la decisión personal ya que el líder tendrá la responsabilidad de ser de influencia para el grupo, de orientar las actividades y de representar los intereses del grupo. Estas actividades requieren tanto de la voluntad del líder como de sus colaboradores.

Para que un liderazgo sea considerado como efectivo es necesario que cumpla con los objetivos del grupo que representa y que lo haga a través de medios que no solo alcancen las metas sino también dignifiquen a los miembros del grupo, promoviendo que la confianza se fortalezca y que se desarrollen sus habilidades.

## Estilos de Liderazgo

Diversos factores pueden determinar la elección de un líder en una comunidad, pero fundamentalmente las personas buscarán a aquel en quien descubran cualidades o habilidades para ayudarles a conseguir los objetivos planteados. La forma en que esta persona desempeñe el rol determina el seguimiento que la comunidad dará a su liderazgo.

Para lograr encaminar a la comunidad en un proyecto común se requiere que el líder manifieste constancia, tanto en sus ideas como en la dedicación que tenga al trabajo que realiza. La confianza y seguridad que exprese respecto de sí mismo y de las tareas que pretenda realizar también permitirán que el grupo se incorpore más y mejor al trabajo, además la oportunidad que el líder da al resto de *manifestar sus opiniones durante el proceso de toma de decisiones, hará que éstos respondan de manera más positiva a los resultados* (Myers, 2005: p. 326).

En la actualidad, en las comunidades, la visión del líder se ha visto viciada por las acciones que llevan a cabo. Las personas ven el liderazgo ligado a la corrupción y al enriquecimiento personal más que al desarrollo y la obtención de metas comunes.

Al verse corrompido el liderazgo las personas piensan que el involucrarse en la participación no es importante, pues no obtendrán ningún beneficio o bien que sus acciones no determinarán los resultados que el líder obtenga. Es importante entonces, que el líder no desarrolle proyectos de forma aislada sino más bien buscando la integración de la comunidad para la unificación de necesidades, la búsqueda de formas de satisfacerlas a través del establecimiento de objetivos comunes.

Los estilos de liderazgo determinan de forma directa la participación de la comunidad ya que aunque un líder haya sido electo, el estilo en que desempeñe este rol define, en la mayoría de los casos el tiempo y el apoyo que recibirá del grupo.

Al analizar el liderazgo pueden reconocerse diversos estilos y características de liderar, que pueden evidenciarse en los distintos ámbitos de relaciones, dependiendo el lugar, las circunstancias y el grupo representado.

En el pasado se consideraba que existían ciertas características particulares que hacían de una persona un buen líder, ahora se considera que los estilos de liderazgo varían más bien según las situaciones y contextos, aunque las investigaciones continúan tratando de encontrar algunas cualidades que puedan distinguir a un líder en diversas situaciones.

Los tipos de liderazgo pueden reconocerse más bien por las particularidades que presentan en el contexto en el que se manifiestan, haciendo el perfil más específico en cuanto al lugar y el tiempo en el que se observan. De tal forma que un mismo estilo de liderazgo puede ser funcional en determinado momento de la vida del grupo y no causar ningún resultado en otro momento o resultar incluso negativo.

Los líderes también se diferencian por la forma en la que fueron reconocidos como tales, ya sea por una elección, por su capacidad de influir en otros, por la experiencia que tienen o por la información que poseen. Es importante notar que aunque una persona no tenga un título que lo acredite como quien representa al grupo, es posible que sea reconocido su liderazgo gracias a las habilidades que posee y no a la posición que ocupa.

Existe también la clasificación que reconoce a los líderes por la forma de ejercer su liderazgo, respecto a esto es importante hacer la distinción entre un líder y un dirigente. Ya fue mencionado que un líder puede serlo sin necesidad de ocupar un cargo que lo reconozca, mientras que un dirigente que ocupa un cargo dentro de una organización o en la comunidad puede no desarrollar ningún estilo de liderazgo y solo ser reconocido por circunstancias ajenas a él: una elección, contratación o designación por parte de alguna autoridad a cargo.

Tal es el caso de las elecciones políticas, puestos de dirección que son conferidos a una persona mediante elecciones, en muchas ocasiones basadas en las expectativas que los votantes tienen acerca de las cualidades del candidato y de sus propuestas de trabajo, una elección no convierte a la persona electo en un líder. De acuerdo a los consultores políticos Nadav Kennan y Martha Hadley *para lograr un liderazgo político el dirigente necesita (a) una clara ideología (b) la capacidad de avanzar y hacer avanzar hacia el mañana, (c) la capacidad de arrastrar a la gente, y (d) la capacidad de imponer unos principios y normas y de hacerlos aceptar* (Citado en Martin-Baro, 2004: pp. 347-348), evidenciando que más allá de una elección, son las características y capacidades de la persona electa las que consiguen su reconocimiento como líder.

La forma en la que considera al resto de su grupo en la toma de decisiones también es una característica que determina el estilo de liderazgo de un líder así como los resultados que obtiene.

El no considerar al grupo en la toma de decisiones podría provocar por una parte la poca participación de las personas y por otra conlleva el involucramiento de las mismas figuras como líderes comunitarios. Esto implica que no existe una renovación de líderes dentro de la comunidad lo que lleva a un desgaste de la figura del líder.

Dentro de las comunidades un liderazgo que no toma en cuenta al grupo para tomar decisiones pone en juego su imagen como líder ya que *es evidente el rechazo al autoritarismo que puede manifestarse explícitamente o bien de modo tácito, mediante el alejamiento y la falta de participación de las personas de la comunidad* (Montero, 2004: p. 97).

Un líder autoritario no considera importante mantener comunicación con los miembros del grupo, no consulta sobre los proyectos ni toma en cuenta la disponibilidad de tiempo y recursos de su equipo, generalmente enfoca sus esfuerzos en su propio bienestar al punto de aislar y excluir al grupo, este tipo de liderazgo no

consigue una eficiente participación en las comunidades y crea muchos conflictos y rivalidades.

Por otro lado, este tipo de liderazgo provoca que el grupo se desentienda de su compromiso ante la comunidad y el liderazgo, ya que depositan su confianza en las capacidades del líder a la vez que le confieren el poder en la toma de decisiones, esto no sería una dificultad si el líder no fuese autoritario.

*Cuando la comunidad descarga responsabilidades en los líderes ante la capacidad e idoneidad que éstos demuestran, (...) estas personas delegan también todo su poder. Este problema puede contrarrestarse con la invitación e incitación a participar proveniente del líder hacia la comunidad (Montero, 2004: p. 103)*

Un estilo de liderazgo que ha dado muestras de eficacia en el ámbito comunitario, es aquel que surge del consenso y que respeta las decisiones y planes del grupo y que además es abierto al diálogo. Este liderazgo consigue mayor participación de los miembros de la comunidad, a la vez que evita que el líder tenga la responsabilidad por todo el trabajo.

Se puede reconocer este liderazgo como *transformador* y se define por *la presencia de un fuerte e intenso componente afectivo; por el despliegue de energía y de trabajo, no sólo del líder, sino del grupo al cual pertenece, pues de hecho una de sus cualidades es la de movilizar a las personas del grupo y de su área de influencia (Montero, 2004: p. 98).*

Debido al interés que muestra en necesidades del grupo y al involucrarse afectivamente con el grupo, este líder logra establecer relaciones más sólidas con el grupo y de esta forma aumenta su influencia en ellos, logrando un mayor número de participantes y una mejor contribución por parte de cada uno de ellos además que consigue más aceptación por parte de la comunidad por colocar los beneficios comunes por encima de sus intereses personales.

Montero también hace referencia al liderazgo altruista el cual *sobrepasa el buen cumplimiento, excede lo esperado y lo exigido, pasando a constituir lo que se consideraría como un estadio superior de la ética, es decir de la consideración y respeto del otro representado no sólo por el colectivo de su comunidad sino por la condición humana* (Montero, 2004: p. 110).

Este estilo de liderazgo, se caracteriza por el amor hacia los miembros de la comunidad, por ser solidario y generoso, no solo con su tiempo sino también con sus esfuerzos. Evidenciando un total rechazo al autoritarismo, el líder altruista ofrece su dinamismo, responsabilidad, creatividad y profesionalismo a la comunidad, está siempre interesado en aprender y estar informado acerca de las necesidades de su comunidad.

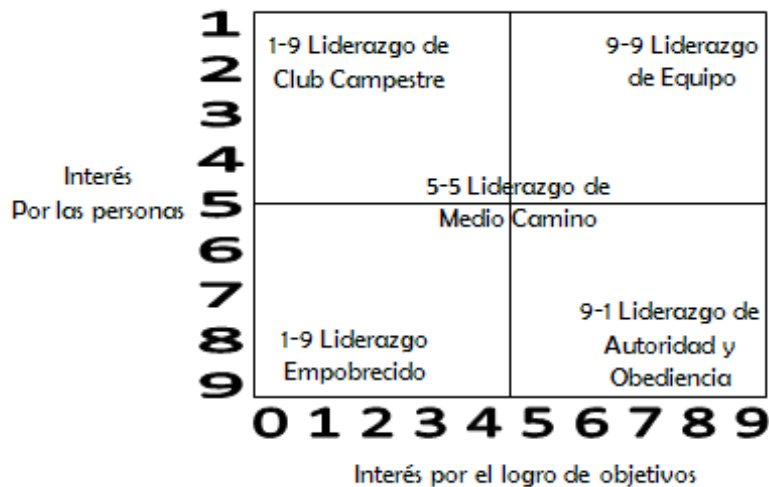
No debe confundirse este liderazgo con el *liderazgo narcisista seductor* (Montero, 2004: p.104) que a través de un discurso elocuente logra la aceptación de los seguidores. Este liderazgo aunque puede dar muestras de sacrificios personales y manifestar la misma entrega que el líder altruista *en su afán de controlar asume más tareas de las que debería realizar o bien insiste en supervisar todo lo que se hace* (Montero, 2004: p.105) ya que considera que solo sus planes son apropiados para obtener los beneficios que la comunidad busca y si bien puede cumplir con los objetivos, éstos líderes son criticados por no admitir las ideas de los otros. En el fondo su motivación es egoísta satisfaciendo sus intereses individuales a través del trabajo que realiza.

Finalmente, una última clasificación a mencionar respecto al estilo de liderazgo depende del enfoque del líder respecto a su función. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, estudiosos del desarrollo organizacional propusieron una '*rejilla de liderazgo*' que utilizando como base dos ejes: (1) el interés del líder por las personas y (2) el interés del líder por el logro de objetivos, identifica cinco estilos de liderazgo:

- 1-1 Liderazgo Empobrecido: Se interesa poco por el logro de objetivos y poco por las personas. El líder hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto. Evita el conflicto y pretende ser neutral a través de no comprometerse con nada ni nadie.
- 9-1 Liderazgo de Autoridad y Obediencia: Muestra gran interés por el logro de objetivos y poco por las personas. Se impone a través del ejercicio de la autoridad.
- 1-9 Liderazgo de Club Campeste: Tiene alto interés por las personas y bajo en el logro de objetivos. Se esfuerza por mantener una atmósfera amigable.
- 5-5 Liderazgo de Medio Camino: Mantiene un interés equilibrado entre las personas y el logro de los objetivos. Se basa en la negociación.
- 9-9 Liderazgo de Equipo: Muestra gran interés por el logro de objetivos y por las personas. Se esfuerza por lograr el desempeño pero también la satisfacción de las personas. Afronta el conflicto a través del diálogo y la confrontación.

## REJILLA DE LIDERAZGO

Por Robert Blake y Jane Mouton



De acuerdo con Blake y Mouton el estilo de liderazgo más adecuado en todas las situaciones es el liderazgo en equipo, aunque podría ser menos rentable a corto plazo, a largo plazo es la posición más efectiva (Citado en Lussier y Achua, 2005: p. 71). Este



estilo coincide perfectamente con el liderazgo Transformador, citado con anterioridad, reconocido también como el más efectivo en un contexto comunitario.

## **Influencia**

En la dinámica de relación entre el líder y la comunidad es innegable la influencia existente y así como el papel que el poder juega, puesto que éste se da en todos los aspectos de la vida humana; desde el momento en que el líder es reconocido y posteriormente en la forma en que la comunidad responde a sus acciones.

De acuerdo con Martín-Baró se puede entender el poder como *aquel carácter de las relaciones basado en la posesión diferencial de recursos que permite a unos realizar sus intereses, personales o de clase, e imponerlos a otros* (Martín-Baró, 2004: p. 101), se puede adjudicar al líder la posesión de ciertos recursos que su comunidad necesita para lograr las metas deseadas, recursos que no necesariamente son materiales, sino también pueden ser habilidades, información e incluso contactos, y de aquí parte el reconocimiento de éste.

El poder *puede influir en el comportamiento de las personas y grupos de dos maneras: (a) una inmediata, imponiendo una dirección concreta a la acción, (b) otra mediata, configurando el mundo de las personas y determinando los elementos constitutivos de esa misma acción* (Martín-Baró, 2004: p. 93).

De acuerdo a un modelo propuesto por James MacGregor Burns (1978), el liderazgo constituye una forma especial de poder en la que *los detentores del poder, que poseen ciertos motivos y objetivos, tienen la capacidad de asegurar cambios en la conducta (...) y en el medio ambiente, utilizando sus recursos en su base de poder* (Citado en: Martín-Baró, 2004: p. 351). Es gracias a este poder que, en determinados momentos además de satisfacer las necesidades de los seguidores también resulta satisfactorio para el líder y sus motivos, el liderazgo se afirma y obtiene resultados de

participación mediante el compromiso que tanto el líder y sus seguidores adquieren en los procesos de cambio.

Aunque generalmente la idea del ejercicio de poder se vincula con opresión y abuso, es importante reconocer que no toda forma de ejercer el poder es negativa y que es mediante el uso de poder que se consiguen transformaciones o cambios que afectan la realidad por medio de la persuasión que consigue la influencia.

Como señala Montero *se supone que el poder reside exclusivamente en una fuente de influencia, cuyo sujeto receptor es visto como más o menos pasivo, pero en todo caso, como alguien que se somete, identifica, obedece, adhiere o conforma* (Montero, 2004: p. 123).

Además, en un contexto de participación comunitaria, la influencia no se concibe en una sola vía, las discusiones en grupo y la búsqueda de consensos logran que las ideas o acciones de algunos adquieran relevancia para todo el grupo.

Existen al menos seis términos importantes de considerar para comprender como funciona el proceso de influencia:

1. *La Obediencia. Conducta que se inicia o se modifica en respuesta a las órdenes de personas investidas de autoridad, a las leyes y normas.*
2. *La Conformidad. Conducta iniciada o modificada en respuesta a una presión implícita producida por las acciones o las posturas explícitas de otros.*
3. *La Imitación. Conducta iniciada o modificada en respuesta a acciones similares que se observan en otros, sin que nos presionen para que hagamos lo mismo que ellos*
4. *La Complacencia. Conducta iniciada o cambiada o la postura que se adopta en respuesta a una petición directa de otros. Nos obliga a realizar una conducta por el poder que otros ejercen sobre nosotros.*

5. *La Persuasión. Conducta iniciada o modificada cuando otros intentan hacernos cambiar de opinión ofreciéndonos información o argumentos.*
6. *La Identificación: Designa el hecho de adoptar una conducta o expresar una actitud porque alguien a quien se admira manifiesta esa conducta o actitud* (Kimble, Hirt, Diaz-Loving, 2002: pp.198, 207).

Obediencia, conformidad, imitación, complacencia, persuasión e identificación: entender estas conductas vinculadas con la influencia permite que el liderazgo y el grupo mantenga un enfoque apropiado de las mismas, puesto que todas ellas pueden conducir a procesos constructivos dentro de una comunidad, si son empleadas en consideración con el bien común y no como una simple evidencia del ejercicio de poder.

Un último elemento para el posicionamiento del liderazgo es el carisma, *característica personal cuyo reconocimiento grupal da la persona una forma de autoridad social que le permite ejercer un liderazgo el cual tiende a surgir en tiempos de crisis social, es decir, durante períodos de cambio social radical que generan malestar e insatisfacción en algún sector de la población* (Martín-Baro, 2004: p. 345)

Si bien es cierto que las características o habilidades del líder son importantes para motivar la integración de su grupo y su participación es a través de su carisma que el líder logra inspirar y orientar al grupo, ya que al poseer esta cualidad se gana la simpatía del grupo, crea un vínculo emocional con ellos, obtiene su confianza, consiguiendo así la disposición a participar en los proyectos que proponga logrando así la transformación su comunidad.

### **Desarrollo Comunitario.**

Una comunidad comprometida con el bienestar común logra realizar proyectos que le permiten progresar, desde el estado en que se encuentre, alcanzando mejoras en sus condiciones de vida. Partiendo del reconocimiento de las necesidades y el

establecimiento de pautas de acción para suplirlas, una comunidad participativa puede conseguir hacer cambios en su ambiente que los beneficien.

Originalmente el desarrollo comunitario se entendía como *una intervención externa en zonas deprimidas en las que se ponían en marcha procesos globales de desarrollo que incluían, de manera muy especial, el crecimiento económico, ya que estas zonas o estos países estaban caracterizados por condiciones de atraso y miseria de la gran mayoría de la población* (Marchioni, 1994: p.11).

Vale la pena aclarar entonces que el desarrollo en la comunidad no se garantiza mediante la posesión de determinados recursos, aunque si es importante que los miembros de la comunidad conozcan los recursos con que cuentan para disponer de ellos de forma equilibrada y coordinada, y de este modo iniciar el proceso de desarrollo partiendo de lo existente.

*... necesitamos trabajar para conseguir una mejor utilización de los numerosos – pero dispersos y descoordinados- recursos sociales existentes para atender mejor a las demandas, sobre todo colectivas, de la población (...) y favorecer procesos reales de integración social* (Marchioni, 1994: pp.11-12).

El papel del liderazgo es vital en el desarrollo comunitario ya que en la dinámica de este proceso es necesario que alguien tenga la iniciativa para que estimule al resto de la comunidad a involucrarse en los diversos proyectos que pueden plantearse para alcanzar sus objetivos de forma organizada.

Partiendo de la definición original de desarrollo que implicaba una asistencia a comunidades o personas viviendo en condiciones de miseria y atraso, Marchioni hace la consideración acerca de ver el trabajo comunitario como un proceso que cree la posibilidad, en cualquier entorno, de mejorar las condiciones de vida, *no dirigido solamente a solucionar o mejorar una situación patológica o negativa, partiendo del supuesto que toda realidad es mejorable y que cada comunidad vera por dónde y cómo*

*puede mejorar su situación y cuáles serán los aspectos, temas o problemas más prioritarios e importantes. Este proceso de mejora, por tanto, es un proceso continuo, aunque pueda producirse o desarrollarse por etapas, y no puede ser limitado o agotarse en un proyecto o programa a tiempo (Marchioni, 1994: p.13).*

No podemos hablar de desarrollo sin hablar de la noción de fortalecimiento, que Montero define como: *una de las vías fundamentales para alcanzar el desarrollo y la transformación de las comunidades que tiene la psicología comunitaria (Montero, 2004: p. 59)*, a pesar de que el desarrollo se ha orientado, generalmente a dar asistencia de fuentes externas a comunidades o personas en necesidad, no debe obviarse el potencial existente dentro de la comunidad, en su capacidad de organizarse y en las posibilidades que se crean al fortalecer sus capacidades, es decir, *en el fortalecimiento de esos individuos y grupos para que logren por sí mismos transformaciones positivas que mejoren su calidad de vida y su acceso a bienes y servicios de la sociedad a la cual pertenecen (Montero, 2004: p. 59).*

El desarrollo comunitario requiere de la participación activa y comprometida de los miembros de la comunidad, si la comunidad no se involucra el proceso se debilita y no consigue los mismos resultados.

*Cualquier orden social requiere un mínimo de cooperación entre los miembros de la sociedad como condición de posibilidad. Sin ese mínimo de cooperación (...) la vida común es imposible. (Martín-Baró, 2004: p. 319)*

En la medida que la comunidad disponga sus capacidades o habilidades al servicio de todos lograrán mayores beneficios colectivos y mejoraran sus condiciones de vida. Martín-Baró hace una observación en este punto indicando que *aquellas sociedades que estimulan la cooperación a todos los niveles – científico, técnico, político, cultural – logran un progreso mayor y más rápido que aquellas sociedades que no superan los niveles de individualismo competitivo. (Martín-Baró, 2004: p. 320)*

Finalmente, entender el desarrollo de una comunidad como un proceso, requiere por parte del liderazgo y de la comunidad en general un compromiso, no solo de participación constante sino también con la búsqueda del bien colectivo, ya que algunos resultados serán evidentes a largo plazo. También es importante ver el proceso en sí, con cada una de sus etapas, como el medio que va transformando a la comunidad y constituyéndola como tal.

*Si el mundo va a cambiar para mejor, debemos obrar un cambio de conciencia humana. Debemos descubrir un sentido más profundo de responsabilidad hacia el mundo, lo que significa una responsabilidad hacia algo mayor que el yo.*

- Vaclav Havel – Poeta y presidente checo

### TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### Descripción de la Muestra.

La presente investigación está basada en los resultados de las entrevistas realizadas por una muestra de 35 personas (23 mujeres y 12 hombres). Todos los entrevistados fueron elegidos por ser parte o haber sido parte de organizaciones en sus comunidades o de organizaciones externas que trabajan en los asentamientos humanos empobrecidos del municipio de Villa Nueva. Todos son mayores de veinte años. Fueron entrevistados según grupo al que pertenecen: de Alioto catorce; de El Mezquital, nueve; de Peronia, cinco; de Santa Isabel II, tres; de organizaciones, cuatro. Estas personas fueron contactadas contando con el apoyo de la Red Multisectorial de Villa Nueva y con la referencia de los mismos participantes durante las entrevistas a profundidad, técnica conocida como “bola de nieve”.

A pesar del tamaño de la muestra, resulta significativa por la profundidad con que fueron recolectados los datos y por la repetición de ideas que puede observarse durante el proceso de recolección, la información coincidente y los puntos comunes redundantes. Esto permitió constatar que eran suficientes participantes, fenómeno que en términos de investigación se conoce como “saturación”.

#### Metodología.

La metodología de investigación ha sido diseñada y validada en un primer estudio en la comunidad de El Mezquital (Batres, 2006: Pp. 163). Esta posibilidad ha ofrecido ratificar aquellos principios generales que describen su vocación cualitativa y su naturaleza de acción participante:

- a) considerar la realidad múltiple, es decir que diferentes construcciones de realidad pueden ocurrir en un mismo espacio o tiempo;

- b) partir de una relación interactiva entre investigadores y participantes, de este modo se reivindica una interacción participante, en donde el investigador tiene un lugar y una responsabilidad académica y teórica que no puede eludirse, mientras que al sujeto comunitario le corresponde proponer y asumir tareas que provoquen el ejercicio de reflexión;
- c) ideográfica, en la medida que intenta profundizar en las ideas particulares de continuidad en la participación y liderazgo comunitario en un espacio determinado: los asentamientos humanos empobrecidos del municipio de Villa Nueva; aunque no se pretende proponer que el resultado de las entrevistas represente a la totalidad de la población pero si responde al fenómeno de saturación, descrito anteriormente.
- d) holística, por asumir la totalidad del espacio-tiempo del objeto de estudio; realidad que a su vez se reconoce como compleja, múltiple y en construcción continua, por lo que esta investigación y cualquier otra sólo logra un acercamiento y la producción de un conocimiento más o menos duradero.
- e) que corra los riesgos de un diseño emergente, es decir, que toma las previsiones básicas de procedimiento, pero que incorpore las contradicciones del proceso, sin sacrificar las exigencias técnicas que un ejercicio de esta naturaleza requiere.

#### Plano Procedimental.

1. *Selección del tema de investigación.* El cual responde a los intereses de las investigadoras. Se investigó la posibilidad de estudio del tema y se considero la población a estudiar y el método de investigación a utilizar.
2. *Fundamentación teórica del tema elegido.* Se procedió a una etapa de investigación bibliográfica acerca del tema elegido para la construcción de marco teórico de la investigación.



3. *Elaboración de instrumentos de recolección de datos.* Se elaboró un guión de entrevista en profundidad con preguntas abiertas y se decidieron las estrategias para el desarrollo de la investigación.
4. *Identificación de líderes y actores claves de las comunidades.* Se realizaron los contactos para un primer acercamiento con los actores claves de la investigación, se explicó el objetivo de la investigación y se acordaron los requerimientos para el proceso.
5. *Recopilación y transcripción de datos.* Se realizaron las entrevistas a profundidad, las cuales fueron grabadas para su posterior transcripción.
6. *Análisis e Interpretación de Resultados.* A través de una lectura a profundidad se seleccionó la información que respondía a las preguntas planteadas por la investigación y contribuían a los objetivos de la misma.
7. *Redacción de Informe Final.* Después de analizar e interpretar la información recopilada se redactó el informe final que revela los resultados obtenidos del proceso de investigación y las conclusiones del mismo.

## **Técnicas utilizadas en el proceso de la investigación.**

### Recolección de datos

*Entrevistas a Profundidad:* se plantearon como discusiones individuales en uno o más encuentros, en los que se abordaron las categorías analíticas de investigación: participación y liderazgo; para la realización de estas entrevistas se necesitó identificar previamente a líderes y actores claves de las comunidades (ver anexo).

### Análisis de datos

La información recolectada en las entrevistas se sometió a una primera lectura con el fin de identificar elementos fundamentales del tema de estudio.

## Interpretación de los datos

A través de la fundamentación reunida en el marco teórico de la investigación, sumada a los resultados obtenidos en las entrevistas se realizó una lectura profunda del análisis realizado y se subdividió la información para una presentación más clara de los resultados obtenidos y una interpretación categórica de los tópicos que responden a las preguntas de la investigación.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 1. Asentamientos Humanos.

*Yo necesito más que sobrevivir. Necesito vivir y vivir bien. Pero si no tengo algo con qué realizarlo, no tengo un punto de apoyo, no voy a poder realizar mis planes, yo creo que el tener una casa le hace a usted tener un objetivo por qué luchar (Entrevista 14 - Mezquital).*

No poseer un terreno donde vivir, un lugar que pueda reconocer como suyo genera en las personas una sensación de inestabilidad que le limita a luchar por objetivos a largo plazo o hacer planes que le permitan una vida mejor.

Con el fin de considerar otras posibilidades de vida, las personas se ven en situaciones, que aunque no sean las más favorables e incluso impliquen riesgos, de algún modo les otorgan la posibilidad de iniciar un nuevo proyecto de vida.

*... fuimos obligados a tomar este terreno porque ya no nos daban alquileres, ya la gente dudaba mucho de nosotros por ser desplazados. Esa fue la mayor razón de la invasión (Entrevista No.18 - Santa Isabel).*

*...entonces comenzaron a llamar a toda la gente que quisiera invadir o que necesitaba un terrenito pues que se acercara, entonces se comenzó a poblar poco a poco, primero fue el norte, luego fue el sur. La gente empezó a venir de varios lugares (Entrevista No. 20 – Alioto).*

Es evidente como una vez asentados en un nuevo territorio, las personas comienzan a procurar la obtención de servicios básicos para cubrir sus necesidades primarias, es decir, una vez que cuentan con un lugar permanente para vivir ya es posible considerar nuevos proyectos para la adquisición de estos servicios.

*Tomamos la luz porque la empresa de energía eléctrica no nos la quería instalar. Trabajadores de la Empresa Eléctrica nos consiguieron cuatro transformadores y nos los instalaron. Luego se iniciaron negociaciones con la empresa de energía eléctrica, en asamblea se acordó pagar ciento sesenta quetzales, la empresa aceptó y se inició el trabajo de instalación de postes, cajas y transformadores. Con el agua se empezaron a colocar pozos y se hicieron funcionar las bombas, por el BANVF<sup>2</sup> se habilitaron los drenajes (Entrevista No. 6 –Santa Isabel II Comunidad Linda Vista).*

*En Villa Nueva el enfoque de las necesidades básicas son los servicios públicos, drenajes, agua, luz y centros educativos, a esto también se le amarra la propiedad de tierra, que es la necesidad de una vivienda propia, entre comillas digna porque de digno no tiene nada ningún proyecto social de vivienda que haya en Guatemala, lo que hacen es arrinconar a la gente y ponerlos en los lugares menos adecuados (Entrevista 19 Organizaciones - Villa Nueva).*

Aunque las condiciones en las que las personas comienzan a trabajar no son las más adecuadas, las necesidades que comparten los movilizan para emprender proyectos; en esta fase las personas trabajan con fines orientados al bienestar individual, antes que el colectivo ya que se busca la satisfacción de necesidades básicas.

## **2. Identificación con la comunidad.**

*No sabría responder si la gente se siente parte del municipio (Entrevista 1 Organizaciones -Villa Nueva).*

---

<sup>2</sup> Banco Nacional de la Vivienda

Una de las realidades observada en las entrevistas es el hecho que las personas que viven en un asentamiento provengan de distintos lugares, esto ocasiona una falta de identificación con la comunidad, lo cual los mantiene fuertemente ligados a su lugar de origen, debido a la necesidad natural de pertenencia. Esta situación no propicia el interés por involucrarse en proyectos que beneficien a la nueva comunidad de la cual forman parte.

*La gente no se siente parte de Villa Nueva, en Villa Nueva viven y se van en Semana Santa para su casa, de donde es la gente. Tampoco hay un proceso de acercamiento tan fuerte porque a la gente no le interesa. (...) Creo que no siempre la gente se siente identificada con el municipio, la que sí se siente identificada es quien nace en Villa Nueva o aquella gente que tiene muchos años de vivir en Villa Nueva* **(Entrevista 02 - Santa Isabel I).**

Otro de los factores que afecta la identificación de las personas con el municipio, es el poco tiempo que poseen para convivir y formar relaciones con sus vecinos y demás personas en la comunidad, se ven obligados a salir a trabajar desde muy tempranas horas y regresar a su casa por la noche, lo que impide el involucramiento de las personas en actividades en la comunidad. Estos asentamientos son lugares dormitorio donde las personas no tienen mucho tiempo para invertir en la comunidad.

*Somos de diferentes lugares y no hay una identidad propia, no hay algo de acá o no se da. Y la mayoría de gente, vienen, duermen, salen y así, no sé cómo se le llaman a esos lugares, pero la gente viene, duerme y se va. No hay una cuestión familiar, sólo trabajo y trabajo. Entonces no hay una idea de la gente para organizarse y pensar qué está pasando en la comunidad* **(Entrevista 05 - Peronia).**

Los asentamientos son comunidades a las cuales la sociedad margina por las condiciones en las que se forma y el nivel socioeconómico de sus habitantes, esto no es la excepción en cuanto a la visión que tiene la municipalidad de un asentamiento. Lo perciben como comunidades desligadas del municipio y la atención que se les

proporciona no es la misma que a las colonias. Debido a esto, las personas consideran que no se les toma en cuenta como comunidad perteneciente al municipio y en ocasiones optan por organizarse en su comunidad y hacer cambios por sus propios medios.

*En Villa Nueva central se resalta la falta de descentralización, la ayuda no llega a Peronia, ese es un problema de municipio, no llega el recurso necesario, no se toma en cuenta la comunidad de Peronia y por eso la idea de volver independiente a Peronia y luchar por ser otro municipio (Entrevista 16 organizaciones - Villa Nueva).*

*Si usted mira, de Villa Nueva para acá somos los últimos, entonces ellos casi no miran nuestras necesidades y de la capital para acá somos los últimos, o sea que nosotros estamos como abandonaditos (Entrevista 40 – Mezquital).*

*Hay grupos que han tratado de entregarle el pozo a la municipalidad, para que el señor Gándara pueda privatizarlo, y en vez de ayudarnos se quiere ayudar a sí mismo, porque se quiere reelegir, y él mismo nos discrimina porque hasta de secuestradores nos han tratado, ha ofrecido muchas cosas, como agua potable, pero no nos ha dado nada, lo que tenemos en la colonia lo hemos logrado por nosotros mismos. Nosotros realizamos el proyecto de agua, y ahora que ya está hecho solo quieren tomarlo y aprovecharse de eso que hicimos (Entrevista 32- Alioto).*

Los miembros de la comunidad se desalientan cuando son marginados por las entidades que supuestamente son las encargadas de velar por la satisfacción de sus necesidades, esto les genera una sensación de abandono o exclusión, este fenómeno en ocasiones causa que las personas unan sus esfuerzos para conseguir los recursos por su propia cuenta. es por ello que algunos deciden no involucrarse en proyectos de la comunidad. Pero no se puede generalizar este fenómeno ya que existen personas que aúnan sus esfuerzos para conseguir los recursos por su propia cuenta.

Las personas que unieron sus esfuerzos para conseguir la tierra y luchar por un lugar donde establecerse forman vínculos que les ayudan a identificarse con aquellos con quienes compartieron el trabajo y los esfuerzos durante el proceso de asentamiento. Por el contrario, aquellos que no vivieron esta etapa de formación les resulta difícil identificarse con los proyectos comunitarios:

*La gente se identifica mucho con su comunidad y eso se logró cuando se entró aquí, tenerle cariño a este pedacito de la tierra por la lucha y el trabajo que se ha hecho para tener lo que se tiene (Entrevista 11- Alioto).*

*La comunidad tiene dos partes, la primera es la gente que sufrió mucho por esta comunidad y que tiene mucho cariño y la otra parte es de las personas que han venido después de que se tomaron estas tierras. Hay dos maneras de verlo, la primera es que la gente que vino desde un principio hace doce años ha visto el desarrollo de ellas, en especial de lo material porque ellos nunca se imaginaron tener una vivienda y la llegaron a tener con sacrificio ya que poco a poco todos han colaborado en la familia y es esa gente la que esta más agradecida y más colaboradora. Ahora la gente que sólo ha venido a comprar derechos es la gente que le da igual que pase lo que pase no les importa porque no sufrieron para tener un pedazo de terreno, solo lo vinieron a comprar y ahí quedó (Entrevista 13 - Alioto).*

El esfuerzo continuo de las personas que luchan por alcanzar una vida mejor, les permite reconocer que a través de su participación logran cambios en su comunidad, esto afirma su sentido de pertenencia lo cual a su vez logra una mayor identificación con el municipio y con los proyectos de mejoras a la comunidad.

### **3. Motivación para ejercer el liderazgo.**

Ya establecida una identificación con la comunidad, puede observarse el deseo de algunas personas por lograr el bienestar no solo personal o familiar, que los motiva a

conducir sus esfuerzos en la búsqueda de beneficios para los otros. Un líder con esta visión no solo considera sus necesidades particulares sino busca un desarrollo para las personas de su comunidad:

*Yo vivo muy bien, con mi esfuerzo he logrado muchas cosas, pero hay una inquietud dentro de mí, en trabajar por toda esta gente que lo necesita y no hay quien abogue por ellos (Entrevista 27 - Alioto).*

*En mi caso, me motiva a liderar el deseo de que mi gente salga adelante, que se desarrolle, en cosas sencillas pero que se logre, la alegría de un joven, la sonrisa de un niño, la esperanza de un adulto, el saber que lo poco que pueda hacer va a funcionar para conseguir el beneficio, que un joven o una joven no se meta en una pandilla, no agarre la calle, que consiga un empleo rentable, más oportunidades, algo que le brinde apoyo económico a su familia (Entrevista 4 -Mezquital).*

Se podría decir que el líder realiza un trabajo social dentro de su comunidad, que le permite desarrollarse como persona y lograr una satisfacción personal en la ayuda a los demás.

Sin embargo, dentro de las comunidades también se puede observar otras motivaciones para ejercer el liderazgo, aquellos con motivaciones egoístas o que buscan controlar los recursos y de este modo mantener asegurado el poder dentro de la comunidad y los beneficios que esta posición les representa:

*Hay problemas de liderazgo, hay dos líderes que por años se apropiaron de una organización por una necesidad básica, el agua, dice entonces la gente ellos son los que trabajan el agua, nos tratan mal, nos están robando el agua pero si no es por ellos no tuviéramos agua, entonces eso no es lo correcto, pero ellos ya saben de su función y se meten en otros campos por ese control que tienen sobre la población a través de la necesidad básica que es el agua (Entrevista 19 Organizaciones - Villa Nueva).*



*Una vez se alcanzan los objetivos para los que se fundaron las organizaciones la personería queda, algunas veces se usa con otros objetivos, otras veces los líderes son los únicos que siguen siendo parte de la organización y la aprovechan para fines que pueden ser o no de beneficio comunitario, pero sin la legitimidad que implicaría hacer asambleas, por ejemplo **(Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva)**.*

Otra motivación que impulsa al líder es la necesidad de trascendencia dentro de la comunidad, los líderes esperan que sus acciones no se limiten al logro evidente, sino que además logren impulsar nuevos proyectos trasladando su visión hacia los otros miembros de la comunidad, con el fin de que éstos procuren otras metas de desarrollo comunitario.

Las personas trabajan por su comunidad para el bien común, pero también se puede percibir la necesidad del líder de tener un reconocimiento dentro de su comunidad. No se pretende establecer que los líderes trabajen únicamente por dicho reconocimiento sino más bien esto también puede ser una ganancia secundaria que se obtiene al dirigir actividades para el bien común:

*Pues para mí el trabajar para los niños, adultos y toda la comunidad es parte de mi función social, todo ser humano, tiene la obligación de servir y no solo ver por los intereses personales, sino por el desarrollo de todos, y en la educación en que Guatemala salga de ese lugar donde está y el papel que yo desempeño es muy importante porque sirvo de ejemplo para ellos **(Entrevista 11 - Alioto)**.*

*El llevar este mensaje a ellas para mí es muy motivador, me hace pensar que voy a cambiar vidas y voy a dejar huella y desde ya puedo ver los cambios y para mí, personalmente, es un logro, tampoco voy creando una posición maternal, ellas saben que ellas son las que están en la comunidad y van a quedarse a hacer el trabajo, el diplomado es para ellas **(Entrevista 16 Organizaciones - Villa Nueva)**.*

#### **4. Percepción del liderazgo en las comunidades.**

Existen características que las personas reconocen en miembros de su comunidad que les ayuda a considerarlos para dirigir algún proyecto, estas características no siempre indican habilidades de liderazgo pero les permiten destacarse dentro de alguna reunión o asamblea comunitaria:

*Reconocen como líder o lideresa a quien más habla, a la shute, creo que a quien se decide a meterse al comité, la gente como está tan desencantada el primero que dice yo quiero, también. El que más habla en las reuniones, el que más opina, el que más da ideas, o la que más da ideas o la que más opina, o la que de alguna manera puede tener un poco más de tiempo o la disponibilidad de hacer tiempo para trabajar (Entrevista 02 - Santa Isabel I).*

La elección del líder dentro de la comunidad puede ser impulsiva, basándose en las características que denota una persona dentro de una reunión, o bien por el tiempo que dispone para involucrarse dentro de los proyectos de la comunidad. Se percibe al líder como aquel que presenta un mayor interés por actividades que beneficien a la comunidad, no evaluando en una primera oportunidad, sus habilidades como líder.

*Pues fíjese que en la comunidad se realizan asambleas, y cada uno comienza a elegir, dan un voto por cada uno como en la escuela, es lo mismo es un voto que damos, los ponen enfrente y a ver por quien se decide uno (Entrevista 10 -Alioto).*

Después de realizar determinada actividad o proyecto, parece ser que la comunidad evalúa los resultados obtenidos por el líder, considera sus cualidades, su disponibilidad para trabajar en beneficio de ellos y a partir de allí decide si es apropiado continuar apoyándolo o no, basado principalmente en los logros alcanzados:

*Cuando uno habla y hace lo que habla entonces la gente va creyendo, pero si uno habla y hace lo contrario es donde la gente empieza a perder confianza (Entrevista 15 - Mezquital).*

*¿Lo reconocían como líder ayudando a la comunidad? Sí, y sin cobrar ni un solo centavo, teníamos una gran credibilidad por la forma en que dirigíamos el movimiento, todo por la verdad y dentro de la legalidad... (Entrevista 20 -Alioto).*

*La elección de líderes, es más bien un liderazgo natural, por la trayectoria que ha tenido una persona en su comunidad, es que ubican para que sea la lideresa o el líder (Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva).*

*...ha habido muchas formas, por ejemplo en la escuela, está la asamblea de padres de familia y se va a formar la directiva de los padres de familia ven que alguien está participando, le dan la responsabilidad a esa persona, proponen a alguna persona, preguntan que cuántos la apoyan, levantan la mano quiénes lo hacen y nada más, la misma gente observan quiénes pueden estar al frente por sus cualidades (Entrevista 11 - Alioto).*

Además de la consideración acerca de sus logros, la comunidad también pone una atención especial en los recursos con los que un líder cuenta para continuar ejerciendo su liderazgo, de tal forma que en ocasiones, miembros de la comunidad son reconocidos como líderes debido al puesto que ocupan y no precisamente por sus habilidades, o bien por el contacto que tengan con personas que posean los recursos materiales necesarios para alcanzar los objetivos planteados:

*Hay mucha gente que tiene liderazgo en la comunidad, tiene la capacidad de liderazgo pero no tiene las influencias que se necesitan para poder tener una opinión frente a la comunidad. La comunidad reconoce como líderes a los presidentes de los comités, las asociaciones que hay en la comunidad, también los que aunque no estén*

*en alguna de esas estructuras tienen las condiciones necesarias para movilizar recursos, maestros de escuela o gente relacionada con servicios de salud, que son temas que la comunidad identifica como problemática. Y a veces la gente que está vinculada con algún partido político o con alguna instancia de la municipalidad* **(Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva).**

*En El Mezquital conocí el caso de una persona que trabajaba en la municipalidad de Guatemala, ni siquiera de Villa Nueva, que canalizaba recursos para su organización y su comunidad, muchos proyectos que se lograron fueron a través de ese vínculo. Por su trabajo en la municipalidad estaba relacionado con instancias del Estado, entonces manejaba y llevaba recursos, esas personas tienen liderazgo porque maneja los recursos, sabe gestionarlos y colocarlos en su comunidad* **(Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva).**

Dentro de la comunidad existen también personas que sin ser electos para ocupar determinada posición o sin ser funcionarios públicos, realizan actividades que logran que la comunidad reconozca su trabajo:

*Yo no me considero lideresa, pero sé que me reconocen mi trabajo* **(Entrevista 4 - Mezquital).**

Existen líderes que consiguen delegar actividades a cada persona que se involucra en un proyecto dentro de la comunidad, para lograr que se sientan parte del trabajo y así proyectarse hacia los otros, si bien estas personas no son consideradas como líderes, si se reconoce su trabajo por el bien común.

*Reconozco que también es muy importante la participación no visibilizada, la que realizan muchas personas a nivel individual, generalmente se reconoce mucho la de organizaciones y algunas personas que ya son figuras públicas, pero hay otras personas cuyo trabajo ha sido parte importante de lo que han hecho esas organizaciones y figuras públicas* **(Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva).**

Finalmente, la comunidad muestra especial aprecio por el esfuerzo y la dedicación con que los líderes sirven a la comunidad, se identifican con aquellas personas que se han interesado por establecer una relación con la comunidad, han logrado hacer cambios para el bienestar colectivo generando una transformación en su estilo de vida:

*Creo que la comunidad reconoce como líderes a las personas que se han esforzado grandemente por un futuro mejor para cada uno de los de nuestra comunidad. Aquellos que han dejado sus familias y han dejado todo por entregarse al servicio de la comunidad (Entrevista 37 - Mezquital).*

## **5. Estilos de Liderazgo**

A partir del reconocimiento de figuras de liderazgo, puede observarse que existe una distinción de acuerdo al estilo de ejercer esta función en las comunidades, existe un liderazgo que busca el interés propio, ya sea por una satisfacción personal de ayudar a los otros, un goce del poder o bien por la oportunidad que la posición representa para obtener recursos, esta última característica conlleva a la corrupción y produce desconfianza en la comunidad. Por otro lado, existe también un liderazgo comprometido con el bien común que destina sus logros y esfuerzos en obtener beneficios para toda la comunidad.

*Porque hay dos tipos de liderazgo para mí: uno con interés y otro por el simple hecho de ayudar; un interés personal y un interés de que todos salgamos bien y salgamos adelante. Lógicamente en estos intereses propios, esa gente que es líder se junta con otros y logra organizaciones que después le sirven de beneficio propio a ellos y a la comunidad (Entrevista 14 - Mezquital).*

*Algunos son líderes natos o de familia, algunos los mueve los intereses personales y por lo tanto llevan a la gente sin rumbo, logran a veces parte de lo que se proponen en beneficios de la comunidad pero también para ellos. Otros tienen principios e*

*ideales para buscar el bien colectivo, (...) trabajando sin esperar nada a cambio* **(Entrevista 11 - Alioto).**

*...le podría decir que hay tres clases de líderes, hay un líder de paz, uno que destruye y hay uno de choque, y de ahí, viene la unión* **(Entrevista 32- Alioto).**

*Podríamos decir que el liderazgo lo toman como un poder, no como un empoderamiento, sino un poder que a su vez es también para que a mí me hagan caso, es autoritario, no democrático* **(Entrevista 4 - El mezquital).**

En términos de resultados, de acuerdo a lo reflejado en las entrevistas, no puede hablarse de un liderazgo más funcional ya que incluso el liderazgo que no está totalmente enfocado en el bien común o en la participación, consigue beneficios para la comunidad.

Los líderes interesados en obtener beneficios de su puesto, en ocasiones disponen las actividades de tal forma que la comunidad reciba beneficios pero que no se involucre tanto como para percatarse de anomalías.

Un liderazgo paternalista, consigue el agrado de parte de los miembros de su organización o comunidad pero en ocasiones exime la participación comunitaria, las personas descargan sus responsabilidades en la figura del líder y como observan resultados no consideran importante su participación.

*En general el liderazgo, como se vive en las comunidades, reproduce el sistema social: patriarcal, dictatorial, violento, corrupto. Y de hecho por eso es que funciona, porque las personas están educadas para ese tipo de liderazgo que les permite desentenderse de las responsabilidades y dejarlas en los líderes* **(Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva).**

*Cuando llegué era difícil trabajar con este grupo de mujeres porque había muchos liderazgos, pero liderazgos un poco autoritarios en donde no daban toda la participación al grupo en general, solo unas pocas decidían que hacer y eran las que se capacitaban y no escuchaban a las demás* **(Entrevista 19 Organizaciones - Villa Nueva).**

Además de los resultados, también es reconocida la importante función que ejerce un líder que da evidencias de un compromiso con la comunidad, que vive con ellos, comparte con ellos y se sacrifica por ellos, aunque un líder considere más a la comunidad en la toma de decisiones, un líder autoritario e impositivo no es necesariamente el corrupto o el interesado en sus beneficios personales. Por su carácter firme tiende a tomar control de las actividades pero esta característica no implica que no convoque a la comunidad a involucrarse en los proyectos, que no tenga interés por la gente, ni que sus esfuerzos no se encaucen en el bien de la comunidad.

*...debe de tener características de fuerza, y como les digo puede haber líderes malos y líderes buenos. El líder bueno es el que organiza, el que ejecuta, el que se pone a la par de la gente. El que tiene la visión clara de a dónde se quiere ir. Si no tenemos la visión clara de a dónde queremos ir, no tenemos nada y muy buen líder puedo ser, pero no* **(Entrevista 05 - Peronia).**

*Suelo ser muy alegre y muy responsable en unas cosas, en otras soy explosiva, y yo creo que eso caracteriza el liderazgo, una persona debe ser fuerte pero también humilde, con energía y sobre todo con amor a lo que hace* **(Entrevista 05 - Peronia).**

*Trabajar bajo el lema del bien colectivo antes del bien individual, para mí eso es fundamental* **(Entrevista 02 - Santa Isabel).**

Un elemento más, reconocido por los líderes, es el liderazgo que consigue la participación de la comunidad, que promueve actividades y proyectos a desarrollar por todos y está dispuestos a incluir a otros en la toma de decisiones y el diseño de los

planes que van a desarrollar. De acuerdo a lo observado por los líderes, las personas dan su apoyo a un liderazgo en el que se les respeta, se les incluye y se reconoce a cada miembro como un elemento importante en el alcance de las metas.

*Lo que ha servido bastante para que las personas participen es: uno, hacerla sentir importante, que la persona vale y que sin su apoyo y sin su voto nosotros no podemos hacer nada. Dos, organizarnos y poner a cada quien algo que hacer, ver sus capacidades para que nos ayude. La gente participa cuando se trata con cariño, con respeto y se le da una responsabilidad. Ahí es donde la gente colabora (Entrevista 20 - Alioto).*

*El liderazgo es vital, es lo que te mueve, el liderazgo democrático y participativo es muy bueno, aunque he tenido experiencias de liderazgo que opaca al resto del grupo, pero veo un buen liderazgo en Peronia, yo espero que resultado del proceso nuevos grupos se organicen (Entrevista 34 - Peronia).*

## **6. Diferencias de liderazgo y participación entre hombres y mujeres**

Un aspecto notable en las entrevistas es la percepción acerca de la participación de hombres y mujeres en actividades comunitarias, en términos generales la participación de la mujer da evidencias de ser más constante y más comprometida con una formación con miras a largo plazo. Mientras que la participación masculina tiene un enfoque más concreto, justificada principalmente por la limitación en tiempo, debido a otras obligaciones ajenas a la comunidad:

*Por lo menos en Peronia, la participación de la mujer ha dado más respuesta que la de los hombres, pero eso en el caso del diplomado de UNAMG<sup>3</sup>, porque en el comité pro independencia solo hombres y unas cuantas mujeres, yo creo que depende del contexto, de los intereses, los hombres participan más en otro tipo de cosas (Entrevista 16 Organizaciones - Villa Nueva).*

---

<sup>3</sup> Unión Nacional de Mujeres de Guatemala.



*Se puede decir que la participación femenina es más permeable a la auditoria y que suele estar más abierta a la formación (Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva).*

*...se me ha hecho más fácil también buscar voluntarias mujeres porque voy toco una puerta y digo: "mire, es para tal cosa, ¿no le gustaría colaborar con nosotros?". Y dice, "sí está muy bien". Pero con un hombre se me hace bastante difícil, o porque también el hombre sale más a trabajar (Entrevista 4 - Mezquital).*

*Sí hay diferencia entre la participación entre hombres y mujeres y es de que cuando una mujer toma un cargo lo lleva hasta el fin, pero cuando el hombre lo toma lo deja a medias. En mi caso, estoy terminando un proyecto que un hombre dejó a medias, supongo que ocurre debido al trabajo que tiene que hacer el hombre y que la mujer está más en la casa (Entrevista 4 - El mezquital).*

*...la presencia en las reuniones siempre es mayoritariamente femenina, incluso las organizaciones mixtas que están participando delegan esa representación en las mujeres. Aunque de por sí, no es algo nuevo o característico, porque espacios que son eminentemente mixtos la participación femenina es mayoritaria... (Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva).*

A pesar que la participación femenina se da en mayor cantidad que la masculina, este fenómeno no garantiza que la representatividad de las mujeres determine un enfoque de equidad en la organización, ya que aún es evidente que los patrones tradicionales de liderazgo machista y patriarcal siguen manifestándose, incluso en espacios u organizaciones donde las mujeres ejercen el liderazgo.

*Depende, porque por ejemplo hay mujeres que están formadas, que son lideresas pero con mentalidad machista, entonces no puedo garantizar que lideren diferente (Entrevista 02 - Santa Isabel I).*

*Yo siento que igual estamos metidos todos en un sistema patriarcal, educados todos en el mismo sistema, entonces yo me he dado cuenta con sorpresa de que hay mujeres que son líderes de una organización pero siguen los mismos patrones machistas que los hombres. No hay una diferencia sustancial, el hecho de que sea una mujer la que está al frente no garantiza de por sí que haya un enfoque de género en ese liderazgo (Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva).*

*... los hombres temen perder su lugar de poder y en ocasiones las mismas mujeres apoyan más a los líderes hombres para ocupar espacios importantes y no tanto a las mujeres (...) aunque son las mujeres las que más participan (Entrevista 17 - Santa Isabel II).*

Debido a las tradicionales formas de ejercicio del poder, arraigadas en la sociedad guatemalteca, caracterizadas principalmente por el machismo, el uso de la fuerza o la imposición, las entrevistas muestran evidencias de cómo este sistema se ha reproducido en los asentamientos, colocando a las mujeres en una posición más bien de seguidoras y a los hombres como responsables de estar al frente y decidir los lineamientos de la acción comunitaria.

Aunque existen evidencias de un desarrollo en el liderazgo femenino, aún puede observarse dentro de las organizaciones mixtas una inclinación que favorece a la opinión masculina. Es en los espacios mayoritariamente o exclusivamente femeninos donde el liderazgo de las mujeres resulta más notable.

## **7. Articulación del liderazgo**

La articulación entre los líderes comunitarios es importante, que el liderazgo reconocido se comunique y tenga conocimiento acerca de las distintas actividades que se realizan permitirá que los esfuerzos no se dupliquen o por otro lado que algunos

proyectos no se realicen por no conseguir el involucramiento de la comunidad, ya que al convocar a la misma población podrían generar dificultades para la participación.

Aunque en algunos momentos en la vida de la comunidad ha existido articulación en el liderazgo, este no se ha consolidado debido a la diversidad de actividades y proyectos en los que se involucra cada líder. Las evidencias de articulación se remiten más a esfuerzos que la comunidad hace en conjunto como la obtención de servicios básicos y no a proyectos particulares de las organizaciones. La falta de intereses comunes en cuanto a planes o proyectos a desarrollar provoca que las relaciones entre el liderazgo en los asentamientos no se afirmen:

*Sí ha habido algún esfuerzo, que eso no haya resultado en la articulación de una red de líderes comunitarios, es otra cosa, pero sí se encuentran en espacios y han ido hilando lazos, como con el problema del agua o con el tema de los contadores fue también un movimiento que ayudó a la articulación de líderes comunitarios, tuvo que salir toda Villa Nueva a la calle a decir: no queremos contadores, no a la privatización del agua, y al final se logró parar el proceso. Y eso dice que hay esfuerzos. Los líderes sí se conocen pero no se sostienen como una red (Entrevista 02 - Santa Isabel I).*

*No hay unidad entre los mismos líderes. Es decir, no ha habido objetivos en común y eso nos ha distanciado en cierto momento (Entrevista 4 - Mezquital).*

*Cuando es alrededor de necesidades básicas, por ejemplo el tema de la privatización del agua en Villa Nueva movilizó a toda Villa Nueva, porque era una necesidad muy sentida de la gente, la gente tenía identificada la necesidad. Eso funciona bien si se articula alrededor de necesidades básicas, el problema es que el movimiento este por el agua, como se logró, ya se desarticuló (Entrevista 02 - Santa Isabel I).*

Otro factor que determina la articulación de líderes es la necesidad innata de ejercer el poder, puesto que cada líder posee un estilo particular de dirección y goza de

cierta posición en su ámbito de acción, la sensación de pérdida de espacio o poder puede dificultar este proceso y en lugar de lograr articulación entre el liderazgo, los líderes están más propensos a la rivalidad para proteger su posición:

*Creo que entre los líderes existe rivalidad, luchas de poder y ese mismo poder hace que un liderazgo frene a otro para no perder el espacio (Entrevista 16 Organizaciones - Villa Nueva).*

*Ha habido bastante rivalidad entre dirigentes de sectores, porque a veces los de allá se sienten superiores y a veces los de acá (Entrevista 25 - El Mezquital).*

*... a veces es muy marcado, se perciben las personas que están dentro de las organizaciones y quieren ser solos, quieren ser ellos quieren tener su propio protagonismo. No generar un cambio. Y eso hace que no se unan (Entrevista 19 Organizaciones – Villa Nueva).*

Por otro lado, algunos líderes reconocen la importancia de hacer esfuerzos para la articulación, una articulación que exceda a esfuerzos como resultado de una necesidad común sino que involucre a toda la comunidad en proyectos que logren desarrollo y un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

El liderazgo de los asentamientos reconoce el esfuerzo de la Red Multisectorial de Villa Nueva<sup>4</sup> como un medio para lograr esta articulación, reuniendo planes y proyectos para ser elaborados en conjunto, no solo en lo referente a necesidades básicas sino también a nivel social y político, además de dar la oportunidad a las personas de tener evidencias de la importancia de tener representatividad y cómo su participación logra beneficiar a otros.

---

<sup>4</sup> Coordinación entre organizaciones de Villa Nueva con carácter más permanente y no coyuntural.

*La experiencia de la articulación fue satisfactoria porque nos vimos unidos por la necesidad, lamentablemente solo por la necesidad, porque qué bueno sería el unirnos para llevar a cabo proyectos (Entrevista 27 - Alioto).*

*...los que estamos en la Red si estamos interesados en mantener esa articulación de las organizaciones, y los que no están es porque practican la rivalidad entre las organizaciones (...) el objetivo nuestro es de unir a todas las organizaciones (...) que se unan a todas las organizaciones para hacer un trabajo en equipo (...) creemos que la única forma que vamos a lograr un buen desarrollo en Villa Nueva es uniéndonos todas las organizaciones (...) muchas veces doblamos los esfuerzos, porque se va con una persona de un lado a hablar y luego llega otro a hablar. Entonces a veces como que son dobles los esfuerzos, en cambio si nos juntamos todos vamos a lograr un mejor desarrollo (Entrevista 19 Organizaciones – Villa Nueva).*

*Creo que los esfuerzos que se siguen haciendo desde la Red Multisectorial de Villa Nueva por ir articulando e integrando a nuevos sectores a la red, eso también es positivo, porque la red no tiene la idea de las necesidades básicas solamente, sino de las necesidades estratégicas del municipio (Entrevista 2 – Santa Isabel).*

*El hecho de que hay muchas necesidades iguales y urgentes puede facilitar la articulación, (...) el hacer juntos aquello que beneficie a todos puede facilitar la articulación. La sensibilización también es importante, que todos vean lo importante que es vincularse para resolver sus problemas y abrir un espacio donde haya representación de todas las comunidades (Entrevista 16 Organizaciones - Villa Nueva).*

## **8. Motivos de la participación**

Uno de los principales motivos que tienen las personas para participar en su comunidad es la satisfacción de necesidades básicas. En las entrevistas se evidencia

esta realidad; los líderes reconocen que en la realización de este tipo de proyectos es donde han encontrado mayores muestras de organización comunitaria, debido a que las personas se identifican con los intereses de los otros y esto los motiva a involucrarse ya que reconocen, de cierta manera, que en el bien común lograrán su satisfacción. Aunque este fenómeno no ha sido garantía para que la organización y participación prevalezca más allá de alcanzadas las metas propuestas.

*La gente como que solo hay interés cuando satisface sus necesidades (Entrevista 20 - Alioto).*

*Y entonces ahí es donde nace, porque por una necesidad es que la gente se da cuenta que había que hacer algo (Entrevista 05-Peronia).*

*Se encontraron varios problemas uno de ellos es que para el invierno había inundaciones porque no había drenajes. Todos nos organizamos y con la ayuda de mínimo un miembro por familia, trabajamos de noche, para encaminar todo el agua fuera del asentamiento (Entrevista 11 - Alioto).*

*La participación de las personas es por las mismas necesidades de la comunidad que se apuntan, eso es parte de la motivación para que las personas se organicen (Entrevista 19 Organizaciones - Villa Nueva).*

*En el nivel de lo comunitario, en el caso de las personas que viven en Villa Nueva y participan en la Red Multisectorial, lo personal y lo comunitario se unen, viven en una comunidad que necesita agua y eso es lo que demandan. Buscar esos espacios responde a una necesidad específica y allí como que si hay una identificación de intereses (Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva).*

*Yo creo que todo mundo busca las mejoras de condiciones, de forma integral, aquellas que mejoren su necesidad, física, inmediata, hay mucha pobreza, entonces al ver una posibilidad de que asfalten una calle, que pongan un drenaje o agua, entonces*

*las personas se organizan y hacen lo que haya que hacer para cubrir esa necesidad, pero no lo hacen de forma continua sino solo para cubrir una necesidad concreta que surge en ese momento* **(Entrevista 16 Organizaciones - Villa Nueva).**

Los líderes reconocen que a pesar de la participación que se consigue a través de proyectos que satisfacen necesidades básicas, es necesario un mejor acompañamiento de los trabajos realizados y enfocarse en la formación para conseguir que los resultados obtenidos también sean una motivación para que las personas continúen participando, ya que han visto organizaciones decaer al terminar los recursos o al alcanzar las metas de su formación:

*Digamos, se organizaron hoy porque hay que pararse porque nos quitaron la pasarela, todos nos organizamos, vemos qué vamos a hacer, una carta con la firma de todo mundo, pero eso no te garantiza que se convierta en participación ciudadana si no hay un acompañamiento. Si hubiera un acompañamiento a estos primeros niveles de organización comunitaria sería más fácil* **(Entrevista 02 - Santa Isabel I).**

*Por ejemplo había un grupo que sólo duró 3 años porque sólo ese tiempo le duró la ayuda que le dieron, entonces decaen, le hace falta esa fuerza a la comunidad de verse ella misma y decir aquí estamos nosotros y nosotros somos los que vamos a salir...* **(Entrevista 4 - El mezquital).**

Finalmente, a través de las entrevistas es evidente que el estilo de liderazgo determina la participación de las personas. Aunque la motivación inicial responde a la necesidad básica, para que un movimiento tenga continuidad se requiere de líderes que motiven la participación y lo logran a través de la forma de acercarse a la comunidad y de su evidente compromiso con el bienestar colectivo:

*Creo que el hecho de que la gente le hiciera caso al Padre, no era porque él lo mandaba sino porque la gente también tenía conciencia en su corazón y en su mente, de que eso era algo para ella y por eso es que cuando se levantan líderes que no*

*tienen un interés personal, esa gente los ve así y les hacen caso, no porque sean gurús ni porque sean los caciques de acá, sino porque esa gente ve que usted está trabajando desinteresadamente por ellos. Y creo que la gente les tiene que hacer caso por eso. No todos podemos ser líderes, pero sí es cierto, la responsabilidad que tiene el líder es de guiar a las personas que va manejando, tiene esa gran responsabilidad*  
**(Entrevista 14 - Mezquital).**

*Hay un buen líder y puede llevar gente, pero hay un mal líder y también puede convencer a gente. Porque la gente lo que quiere, en la mayoría de los casos, es buscar a alguien a quien seguir. Por eso es que no ve usted tantos líderes, porque la gente lo que hace es buscar a quien seguir. Y si yo estoy siguiendo a este, pero veo que este es mejor me voy con él. Porque la gente va buscando siempre estar mejor*  
**(Entrevista 14 - Mezquital).**

*Las personas trabajan porque ven respuestas, ven resultados de los procesos. Claro que hay personas que por obra de magia espera ver que las cosas ocurran, sin hacer nada para ayudar. Pero hay otras, muchas, que se esfuerzan porque las cosas ocurran con su trabajo, esas son las personas que motivan a otras a participar*  
**(Entrevista 37 - Mezquital).**

## **9. Dificultades para la participación y el liderazgo comunitario.**

*Ahora se está viendo mucho que la gente busca participar en otros espacios, a veces los horarios no se ajustan y eso es lo que hace, también, que la gente no participe, o que vienen algunas organizaciones y toman a estas personas y las personas se quedan sólo con estas instituciones porque les conviene económicamente. Estaban contando que la multisectorial de Mezquital no tiene una sede, que estaba en la Asociación de Mujeres, en el Instituto de Mezquital y como que no tener un lugar va hacer que en algún momento se disperse y se pierda la noción de dónde va a ser*  
**(Entrevista 4-El mezquital).**



Se considera importante en el marco de la presente investigación, reconocer que existen circunstancias, que ajenas a la responsabilidad del liderazgo dificultan la participación comunitaria, siendo éstas de importante consideración al momento de planificar y organizar actividades dentro de la comunidad.

Una de las circunstancias que disminuye la participación es la condición de vida de las personas en los asentamientos, que se manifiesta en su poca disponibilidad de tiempo para participar en proyectos comunitarios, ya que antes de considerar otras actividades, deben garantizar la obtención de recursos económicos, que provean sustento personal y familiar, además de la responsabilidad de atención familiar:

*Hay mucha gente que le gusta participar pero a veces por la economía no se puede, si faltan a su trabajo les descuentan, así como yo, si voy a una reunión con la Multisectorial y decido no ir a trabajar, no me pagan y aparte tengo que pagar mi pasaje y eso ya es como sesenta quetzales y no todos están dispuestos, quieren recibir algo a cambio, participan si hay transporte y no tienen que gastar (Entrevista 34 - Peronia).*

*La gente dice que lo que se necesita en la organización comunitaria es tiempo, para poder darle seguimiento a los trámites a las gestiones (Entrevista 02 -Santa Isabel I).*

*Al tener que trabajar para subsistir las personas no encuentran el tiempo para asistir a las reuniones, se podría decir que tienen otras prioridades o también por la familia porque por ejemplo las mujeres se encuentran con dificultades por el cuidado de los hijos o por el esposo que muchas veces no les permite participar (Entrevista 17 - Santa Isabel II).*

La historia de represión en Guatemala, basada fundamentalmente en infundir temor en la población, es un factor importante a considerar; aunque las personas sientan la motivación a participar en ocasiones se limitan debido a su temor por las repercusiones

que sus acciones tengan, incluso a pronunciarse en búsqueda de sus derechos básicos:

*A la gente si le gusta participar (...) Porque es bonito, aunque también da un poco de miedo porque hay gente que no le gusta que uno saque a relucir ciertas cosas, hemos recibido llamadas y pues tengo una familia a la que hay que proteger, entonces da miedo y lo limita a uno a participar sobre todo en lo que es política* **(Entrevista 34 - Peronia).**

*Se ve con mucha indiferencia las formas de organización, por muchos factores, entre esos el temor y verlo con apatía, por ejemplo con las marchas* **(Entrevista 16 Organizaciones - Villa Nueva).**

Aunque ya se ha mencionado en otros puntos de este análisis, también los líderes reconocen el papel que el liderazgo tiene en impulsar o no la participación comunitaria, el abuso de poder, la corrupción y la desconfianza que han generado algunos líderes comunitarios, aprovechando su posición para beneficios personas ha provocado en las personas una desmotivación por participar que afecta no solo los proyectos presentes sino también origina desconfianza para proyectos futuros:

*Como pasa en algunas comunidades que la junta de vecinos es la misma desde hace muchos años y a la gente no le interesa entrar ahí porque creen que es un espacio viciado. Y tú puedes tener muchas capacidades para hacerlo pero no lo haces* **(Entrevista 02-Santa Isabel I).**

*Y algunos asentamientos, ya con la desvirtuación de los liderazgos –por algún fraude que haya pasado- también puede generar una desorganización y por lo tanto menos representación* **(Entrevista 02 - Santa Isabel I).**

*Había varios líderes que no eran honestos, líderes corruptos, entonces la gente siempre dudaba porque de repente llegaba un líder y empezaba a pedir dinero y se empezaba a desconfiar (Entrevista 4 - Mezquital).*

*La comunidad se estancó bastante porque la gente ya no confía en la gente. A veces la gente ve en nuestros líderes de la comunidad, fuera de la iglesia, que trabajan por un interés personal, ya no por el bien de la comunidad. La mayoría trabaja por un interés personal, entonces la gente ya no cree, se estanca... (Entrevista 15 - Mezquital).*

*Hubo grupos que intentaron desestabilizar y dividir la poca organización que teníamos. (...) Se acusó a los directivos de mal uso de los fondos, después la mayoría de la gente ya no quería colaborar con dinero para los servicios que se les prestaba (Entrevista 11 - Alioto).*

*Se está invitando, se está promoviendo, pero la gente es muy difícil que venga, venimos los mismos que estamos dentro de la misma iglesia. Tal vez, nosotros estamos tratando de trabajar en eso, en qué estamos fallando. Porque tampoco le vamos a echar la culpa a la gente, quizá nuestra forma de invitar no está llegando a la gente (Entrevista 15 - Mezquital).*

Un aspecto más en el que los líderes no han contribuido en fortalecer la participación, es cuando no transmiten el enfoque de la organización a la comunidad, enseñando a las personas a seguir al líder y no a perseguir los objetivos de la organización, por lo cual, cuando un liderazgo desaparece, desaparece con él parte de la motivación:

*Esto de encariñarse también ha representado una dificultad en el liderazgo, ya que dentro del trabajo de las monjas ellas van rotándose de lugar y pude observar como las mujeres se desanimaron y ya no quería seguir en el trabajo cuando, la Hermana Lupita,*

*que estaba al frente, se fue; reactivar al grupo y motivar e interesar a las mujeres a seguir participando fue difícil (Entrevista 16 Organizaciones - Villa Nueva).*

Por otro lado existen personas dentro de las comunidades que poseen cualidades para liderar, pero que no encuentran espacios donde ejercer un liderazgo, en ocasiones debido a que los líderes en función no lo permiten, entorpeciendo así posibles cambios para el beneficio de la comunidad.

*Quien tiene un liderazgo de transformación ayuda a generar cambios. Yo no creo que no haya líderes, que esos líderes no se han proyectado, creo que es lo que más pasa, o que se han desencantado del proceso. Que no haya condiciones para ejercer el liderazgo. Puede ser que si no se toma en cuenta a los líderes o si no se generan espacios de liderazgo, podría ser que el movimiento no camine, que el proceso no avance, porque no se reconoce el liderazgo o porque algunos se han apropiado del poder (Entrevista 02 - Santa Isabel I).*

## **10. Organización para el desarrollo comunitario**

Cuando una organización se conforma, gira alrededor de la satisfacción de necesidades básicas, lo que en ocasiones dificulta que las personas visualicen una meta que vaya más allá de la obtención de recursos para satisfacer dichas necesidades, dejando a un lado la importancia de la formación ciudadana. Lo cual responde a la falta de espacios de formación, ya que la educación formal no tiene un énfasis en este tema, y el desarrollo integral de las comunidades no es tema prioritario en las agendas municipales.

*La noción de participación cívica que les enseñan a los niños es salir al lunes cívico, saludar a la bandera, el himno nacional y esas cuestiones que no tienen nada que ver con la participación que demanda la comunidad, ir a proponer, a demandar, a*

*cuestionar a los gobiernos, fiscalizarlos, monitorearlos y eso, entonces la gente crece con muy poco liderazgo* **(Entrevista 1 Organizaciones - Villa Nueva)**.

*O sea, la red multisectorial abrió una escuela de formación y entonces vamos a participar. (...) Yo creo que la red podría convertirse, si se logra ir articulando más a lo comunitario, podría constituirse en un buen referente de las políticas municipales y del tema de desarrollo municipal* **(Entrevista 02 - Santa Isabel I)**.

El que sus necesidades básicas no estén satisfechas ocasiona en las personas una dificultad de ampliar su visión a otros proyectos De la mano de los esfuerzos para satisfacer estas necesidades es importante tener un enfoque en la formación de las personas involucradas para lograr ir más allá de estos proyectos, involucrándolos en procesos, que aunque resulten más extensos, logren un desarrollo integral en la comunidad.

*... regularmente la gente no está pensando en función de su formación política, sino en función de: quiero agua, tengo hambre. En función de sus necesidades prácticas y no estratégicas, porque como vivimos en un mundo en donde hay que sobrevivir, estás en el diario vivir y buscas el dinero para la comida del día, hace que la gente busque eso o un apoyo económico o agua, luz, drenajes...* **(Entrevista 02 - Santa Isabel I)**.

*Sí, cuando ven que hay una necesidad, sobre todo a nivel de infraestructura, es cuando las personas se organizan. Porque fijate que a nivel formativo, la gente nada. Porque la gente cree que la formación no sirve* **(Entrevista 05 -Peronia)**.

*Es muy difícil que la gente diga: “es que es un proceso”. La gente debe entender que es un proceso y que hoy tenemos que reunirnos para organizar tal cosa y así; son procesos, pero la gente quiere que en dos reuniones se forme lo que sea. Y nos es así, son procesos* **(Entrevista 05 - Peronia)**.

## INTERPRETACIÓN FINAL

En la actualidad, Guatemala carece de programas de vivienda implementados por el Gobierno de la República esto, aunado a la falta de financiamiento y cuotas excesivas para adquirir una vivienda, son las razones que por las cuales las personas se ven obligados a ocupar terrenos que no les son propios y luchar por la legalización de los mismos, para de alguna forma poseer una vivienda propia.

La condición de ilegalidad con la que se forma un asentamiento humano empobrecido genera en las personas una sensación de inestabilidad e inseguridad, las personas que conforman un asentamiento comparten algunas características en cuanto a condición económica se refiere, tales como carencia de vivienda, posesiones materiales dignas y empleos poco remunerados. La seguridad que provee tener una vivienda es una de las razones por las que las personas deciden considerar la arriesgada tarea de invadir un terreno, considerando que al conseguirla podrán iniciar otros proyectos para su bienestar.

Los habitantes de un asentamiento se ven en la necesidad de recurrir a esta condición de vida, adhiriendo a sus circunstancias una percepción de ser personas deshonestas, creando desconfianza hacia ellos por parte de las personas ajenas al asentamiento.

Puesto que las condiciones del terreno invadido no son las mejores para el acceso a servicios públicos, sumado al hecho de la ilegalidad de la situación, la población encuentra una dificultad más en el proceso de asegurarse un lugar para vivir: conseguir servicios básicos como agua, luz, drenajes, escuelas; servicios garantizados en una medida aceptable para el resto de ciudadanos.

Por ello, cuando se forma un asentamiento la lucha que las personas realizan por la obtención de servicios básicos es más fuerte que la de cualquier otra formación de comunidad, incluso las empresas encargadas de brindar el servicio les niegan el

mismo por la falta de legalidad del terreno y la duda respecto a la solvencia económica que puedan poseer.

Vivir en un asentamiento expone a las personas a situaciones de riesgo y aunque establecidas en un lugar, sus condiciones de vida no necesariamente mejoran, debido a las carencias personales y de comunidad tienen que enfrentar dificultades laborales, de transporte, de seguridad, etc., que requieren de esfuerzo extra y que en la mayoría de ocasiones implican el permanecer fuera del asentamiento la mayor parte del día.

Sumado a esto también descubren que las autoridades de gobierno no les proveen el soporte necesario para mejorar su calidad de vida, a pesar de sus esfuerzos no encuentran apoyo, más bien son objeto de exclusión, discriminación, además que descubren que en ocasiones el ofrecerles soluciones a sus problemas está directamente vinculado con intereses políticos.

Identificarse entonces con la comunidad resulta algo complicado, las personas no encuentran nexos que los unan, además que la mayoría se mantienen fuertemente arraigados a su lugar de origen por vínculos afectivos y familiares que no les permiten involucrarse de forma directa con la nueva comunidad que conforman.

Ya que la nueva comunidad no provee de la satisfacción necesaria para integrarse a ella es muy común que las personas no consideren ser miembros formales de su comunidad (vecinos) como algo importante, prefiriendo volver a su lugar de origen en cada oportunidad que tengan, incluyendo la temporada de elecciones.

No es hasta que las personas deciden involucrarse en proyectos u organizaciones comunitarias que van encontrando razones para vincularse, apoyarse y trabajar juntas, esto consigue una mejor identificación con la comunidad.

Las organizaciones o comités que se conforman en un principio con metas para la mejora de la comunidad, necesariamente requieren de líderes para que los guíen en el proceso. La elección de estos líderes por parte de la comunidad en un principio, generalmente se limita al carisma que esta persona posee, al pasar el tiempo la comunidad los elige o continúa apoyándolos a partir de características positivas que observan a lo largo de una actividad, y en otros casos, la posición conveniente para desenvolverse frente a las autoridades de Gobierno y el acceso a recursos necesarios también son determinantes.

Muchas son las causas que llevan a las personas a involucrarse de forma activa en su comunidad, algunos son electos para representar a la comunidad dentro y fuera de la misma. Este status que adquieren al ser electos incluye el manejo de poder que en ocasiones se ve mal utilizado, generando desconfianza hacia algunos líderes, con ello no se establece necesariamente que dichos líderes no favorezcan de algún modo algunos proyectos dentro de la comunidad sino más bien los intereses y fines con los que se mueven se inclinan más a lo personal que a lo comunitario.

Dentro de los asentamientos también se observa como algunas personas ven más allá de sus necesidades particulares procurando beneficiar con sus esfuerzos a toda la comunidad, es a partir de este esfuerzo que en ocasiones por su carisma y en otras por el evidente carácter altruista de sus acciones algunas personas obtienen el reconocimiento como líderes.

Por supuesto que no solo las intenciones honestas han conseguido dentro de los asentamientos fortalecer el liderazgo, existen personas que buscando beneficios particulares promueven la participación en proyectos comunitarios y la consiguen a cambio de algún beneficio para todos, que de cierta forma maquille sus motivaciones personales.



La percepción que la comunidad tenga de la persona que está al frente de un proyecto o de una organización, determina su liderazgo, ya que sin el reconocimiento de la comunidad el líder no tiene el apoyo necesario para emprender su labor.

La participación que generan algunos proyectos no es garantía para que las organizaciones continúen funcionando en un futuro. Al principio las personas se articulan bajo una misma necesidad, pero en muchas ocasiones, cuando se logra su satisfacción la participación decrece o bien desaparece.

Dentro de las comunidades en los asentamientos humanos empobrecidos se reconoce básicamente dos tipos de liderazgo: el primero es un liderazgo individualista, interesado en su propio beneficio, el segundo es un liderazgo de carácter altruista, enfocado en lograr beneficios para todos. Estas dos características básicas entre un liderazgo y otro hacen que la comunidad los evalúe en función de los resultados que consiguen y en qué medida la participación es recompensada.

El primer estilo se caracteriza, básicamente porque sus acciones buscan un beneficio personal. Con el objetivo de conseguir este beneficio, el líder reconoce la necesidad de convocar a la comunidad y como sus proyectos proponen, en alguna medida beneficios para la misma, el líder consigue la participación.

Al observar los resultados y darse cuenta que el líder se aprovecha de los recursos de la comunidad, la participación se ve afectada, provocando desconfianza y poco interés por involucrarse en otros proyectos.

El segundo estilo de liderazgo, que busca un bienestar colectivo, es reconocido por la comunidad y consigue su participación gracias a los resultados obtenidos. Este liderazgo puede ser democrático o autoritario.

Aunque un liderazgo incluyente y democrático, que considera la opinión de las personas y delega funciones en los miembros genera un fortalecimiento de la

comunidad y una participación más activa, cabe mencionar que el liderazgo autoritario también genera beneficios para la comunidad a través de su trabajo y compromiso con el bienestar colectivo, sin embargo una actitud paternalista podría provocar que cuando se retira del proyecto el trabajo no continúe y se pierda la visión de una organización o de un comité, además que en ocasiones por su forma de ejercer el liderazgo exima la participación ya que tiende a realizar esfuerzos por su propia cuenta.

Las cualidades del líder para ser reconocido no necesariamente están relacionadas a aptitudes de liderazgo, en muchas ocasiones los puestos son ocupados por personas con disponibilidad de tiempo, con entusiasmo para colaborar, opinar o involucrarse de lleno en las actividades del grupo, estas personas adquieren cierta notoriedad y resultan electas para desempeñar funciones dentro de la comunidad.

Las elecciones de los líderes ocurre mediante asambleas organizadas por la comunidad en la que se sugieren candidatos que podrían asumir el puesto o por la apreciación de algún miembro de la comunidad que por su trayectoria dentro de la misma ha dado evidencias de resultados que lo hacen apto para esta posición

A medida que las personas van conociendo más al líder electo van descubriendo nuevas características las cuales pueden ser útiles para reiterar su apoyo o para quitarlo, para asegurarse la credibilidad que tienen sus palabras y afirmar la confianza de parte de la comunidad hacia el. La comunidad también tiende a valorar con importancia el acceso que una persona tiene a recursos o autoridades que puedan facilitar la realización de proyectos.

Otro aspecto reconocido en las comunidades es la participación de personas que sin ocupar una posición de liderazgo se involucran en la comunidad y de forma desinteresada logran beneficios para todos a través del trabajo que realizan.

La forma de dirigir a la comunidad no siempre es la misma, cada líder tiene un estilo particular de ejercer su posición, esto no es un indicador plenamente relacionado

con su desempeño, las distintas formas de representar a un grupo y de coordinar el trabajo pueden obtener resultados favorables o no, en ocasiones la comunidad será parte vital del proceso, en otras el líder solo requerirá de un apoyo mínimo y en algunas debido a sus características particulares, como ser autoritario o paternalista, podría dejar fuera a la comunidad de la participación relegándola a un papel más de observador sin que esto necesariamente signifique que esta no percibirá los beneficios de las acciones llevadas a cabo por el liderazgo.

Dentro de las comunidades también se observa como el liderazgo ha tomado ventaja de su posición para abusar del poder y dar lugar a la corrupción en las organizaciones, la comunidad pareciera tomar dos posturas, en ocasiones se conforma al recibir un beneficio, aunque sea mínimo, y continúa participando de la organización, en otras, debido al inadecuado ejercicio del poder, determina desvincularse del movimiento y únicamente prevalece la desconfianza respecto al liderazgo en general, evitando no solo una intervención ante las fallas del presente liderazgo sino un futuro involucramiento.

La comunidad muestra mayor aprecio y mejor respuesta a las propuestas que surgen desde un liderazgo que consigue resultados y que mantiene un constante compromiso con el bien colectivo, además de dar evidencias de integridad en las acciones realizadas y de procurar la participación de todos.

Promover proyectos o actividades que logren involucrar a toda la comunidad no ha sido siempre posible dentro de los asentamientos, una distinción evidente en cuanto a la participación es percibida en función del género. La mayoría de organizaciones relacionadas con movimientos políticos o de infraestructura son lideradas por hombres y mantienen patrones de liderazgo machistas. A pesar que, por su disponibilidad de tiempo, las mujeres son las que más participan, su liderazgo solo se hace evidente en organizaciones de mujeres, liderazgo que da muestras de ser más accesible, menos autoritario e interesado en procesos formativos y a largo plazo.

Dentro de los asentamientos es evidente la falta de articulación del liderazgo para realizar proyectos comunitarios en conjunto, los líderes de una organización o comité tienen nociones acerca del trabajo de otros miembros de su comunidad pero integrar esfuerzo solo ha sido posible en aquellos movimientos que aseguraron la satisfacción de una necesidad vital, movimientos que al alcanzar su objetivo se desintegran.

Considerando el potencial que tiene su trabajo, de continuar con el mismo esfuerzo que realizaron para una determinada meta, podrían realizar otros proyectos bajo la consideración de los intereses comunes y las necesidades colectivas. El problema con la articulación radica notoriamente en ese punto: la falta de intereses comunes, las organizaciones conformadas les conciernen distintas causas de tal forma que consiguen la participación de aquellos con los que simpatizan.

A ocasión de la diversidad de intereses, algunos personales, otros colectivos, surge también el conflicto en cuanto a la lucha de poder y a preservar una posición, es notorio como algunos líderes perciben a otros como rivales, en ocasiones por oponerse al proyecto u organización pero también en ocasiones por representar un posible sustituto, competencia o la pérdida de seguidores.

Desde los esfuerzos realizados por algunas organizaciones también pueden verse los resultados de una articulación efectiva, convocando líderes y a la población en general a unir esfuerzos para realizar agendas que resulten convenientes para la mayoría, reconociendo que entre más personas apoyen una misma causa mejores serán los resultados de los esfuerzos realizados.

Es de aquí que surge el interés por comprender cómo se consigue la participación de la comunidad, qué la motiva, las entrevistas mostraron que es la misma comunidad, basándose en sus necesidades, quien decide cuáles proyectos iniciar, apoyar o descartar, la respuesta a la satisfacción de su necesidad es la que determina el esfuerzo que realizaran ante determinada propuesta. Las personas se

involucran, participan e incluso se arriesgan cuando consideran que el trabajo que realizan servirá para obtener el resultado que buscan. Aunque existen organizaciones enfocadas en la formación, los procesos tienden a ser más ágiles y con mayor participación (aunque está se limite a dar una firma o pagar una cuota), cuando se trata de un movimiento que asegura un bienestar inmediato.

Las experiencias de participación también revelan que existe una tendencia a reaccionar ante las situaciones que se viven en la comunidad y no tanto a proponer, prevenir o anticipar necesidades, los movimientos organizados para obtener algún servicio o espacio público terminan al ser concedida la petición pero pueden volver a integrarse si dicho servicio presenta dificultades como puede ser la suspensión del servicio de agua o de transporte o la reparación de los drenajes en temporada de lluvia.

Otro aspecto que se observa dentro de las comunidades es que ocurre una mejor respuesta a las propuestas cuando éstas van acompañadas de recursos externos, cuando el proyecto puede realizarse por ayuda provista por la organización las personas se involucran porque perciben beneficios por participar.

Podría fácilmente relacionarse cada una de estas situaciones con la falta de acompañamiento o formación en estos procesos, es aquí donde el liderazgo es determinante en la motivación de las personas a involucrarse, en ampliar la visión y el potencial de la participación y también en las condiciones en que se realice el proyecto.

Aunque el liderazgo representa un rol esencial en el desarrollo de los planes y proyectos, en ningún momento hace al líder totalmente responsable del cumplimiento de los objetivos de una organización o comunidad, sin embargo, se reconoce que los líderes comprometidos con el bienestar de la comunidad y que facilitan el alcance de las metas a través del ejercicio del poder en forma responsable obtienen mejores respuestas de participación comunitaria.

Vale la pena mencionar entonces, que existen factores que son ajenos al líder que afectan la participación comunitaria. Ya se ha hecho referencia a las condiciones particulares de vida de los habitantes de un asentamiento, esta realidad tiene implicaciones importantes en la participación. El trabajo que las personas realizan para la obtención de recursos económicos, absorbe la mayor parte de su tiempo, generalmente afuera del asentamiento, y les impide involucrarse dentro de la comunidad.

El factor económico también es un impedimento a considerar, es de comprender que la participación comunitaria aumenta cuando es el movimiento u organización quien provee los recursos ya que de no ser así, además del tiempo invertido, que implica en ocasiones no poder cumplir con las responsabilidades laborales, las personas tiene que cubrir los gastos que represente la movilización o inversión requerida para llevar a cabo algún proyecto.

Otros aspectos que están más vinculados con la organización pero que también afectan o son determinantes en la participación es la estabilidad que tiene una organización, la cual se evidencia desde la posesión de un espacio para las reuniones, una estructura definida y agendas o planes de acción concretas, si la comunidad percibe confusión o desorganización en el manejo de los proyectos o actividades, la participación disminuye.

La credibilidad también es un aspecto importante, la corrupción de algunas organizaciones ha generado desconfianza y una percepción generalizada de que los movimientos se corrompen, o que abogan solo por el beneficio personal o de unos pocos. Además que algunos líderes han permanecido tanto tiempo en sus puestos impidiendo una renovación de las organizaciones impidiendo que el potencial que otros miembros de la comunidad ofrezcan pueda proporcionar una nueva visión. Aunado a esto se puede agregar el hecho del temor a involucrarse en actividades para exigir sus derechos, debido a la sensación de inseguridad que tales actos representan y a la represión que sufre nuestra sociedad.

Retornando a la responsabilidad o al papel determinante del liderazgo es de estimar que aunque rodeada de otros factores, las entrevistas realizadas mostraron la relación de influencia que existe entre liderazgo y participación. Un liderazgo enfocado en las personas y no en la posición es más efectivo para influir en la participación comunitaria a largo plazo y para afectar la realidad de la comunidad de una forma más intensa.

La necesidad que la formación ciudadana sea más pujante resulta también notoria, desde la educación formal, existen muchos vacíos que limitan por ejemplo a la escuela a un espacio de formación exclusivamente académico dejando por fuera valores determinantes que sirvan de cimiento para formar líderes o ciudadanos con un mayor compromiso con el desarrollo de su comunidad.

Aunque es comprensible que la satisfacción de necesidades básicas prevalezca en prioridad respecto a cualquier otra propuesta, debido a las limitantes que estas carencias representan, los líderes reconocen la necesidad de introducir en la población la noción de proceso, en un sentido amplio, ya que la búsqueda de desarrollo o de condiciones de vida dignas también requieren de esfuerzos que aunque no son palpables desde el principio busca una transformación que consiga ampliar la perspectiva de la comunidad en cuanto a sus oportunidades.

### CONCLUSIONES

- Las condiciones de vida que propician una invasión reúnen una diversidad de personas que comparte la necesidad de establecerse e iniciar un nuevo proyecto de vida pero bajo situaciones de exclusión y riesgo que los colocan en un contexto de constante lucha y vulnerabilidad donde muchos de sus derechos vitales no son considerados.
- El desarrollo continuo dentro de un asentamiento humano empobrecido se ve entorpecido, pese a los esfuerzos de algunos, debido a que las carencias de sus habitantes los conducen a priorizar sus necesidades personales y familiares sobre las de la comunidad, fenómeno que no necesariamente significa una actitud de apatía, descuido o desinterés por el bien común.
- La búsqueda de satisfacción de necesidades básicas, involucra a las personas dentro de los asentamientos en proyectos comunes, logrando, pese a las diferencias de origen o procedencia una identificación con esta nueva comunidad en la que viven.
- Una mejor identificación con la comunidad ha sido posible cuando la participación en actividades comunitarias aumenta, ya sea en respuesta a una necesidad o con la intención precisa de organizarse para el trabajo colectivo.
- La elección de líderes dentro de la comunidad no se relaciona directamente con habilidades de liderazgo sino más bien con características referentes al carisma, la disponibilidad de tiempo y el acceso a recursos o autoridades que faciliten el trabajo comunitario.



- Existe una relación evidente entre liderazgo y participación, los líderes a través de la práctica motivan a la comunidad a involucrarse en el desarrollo comunitario, fortaleciendo las organizaciones, cuando dan evidencias de un compromiso íntegro con el bien colectivo, obtienen resultados favorables para la mayoría y construyen relaciones de confianza.
- Existen factores externos, o de contexto, ajenos al líder que dificultan la participación de las personas en actividades de beneficio colectivo. Entre estos factores se puede mencionar el trabajo de las personas fuera de la comunidad para la satisfacción de las necesidades básicas, el miedo a involucrarse en actividades comunitarias por el riesgo que se corre y la corrupción de ciertas organizaciones.
- La pérdida de credibilidad en un líder o su organización provoca una disminución en la participación además de una desconfianza generalizada en los movimientos comunitarios.
- Concebir los espacios de liderazgo como corruptos y viciados ha generado en algunos asentamientos la permanencia de los mismos líderes en sus posiciones impidiendo la renovación de las organizaciones o comités dentro de la comunidad.
- Las diferencias entre los estilos de liderazgo presentes en los asentamientos, aunque no manifiestan ser determinantes en cuanto a su eficacia, si afectan la participación respecto a la medida en que involucran a la comunidad en la toma de decisiones y el establecimiento de lineamientos para los planes de acción.

- Las causas de la participación se distinguen entre hombres y mujeres en relación a los proyectos en los que se involucran. Así, por ejemplo, para las mujeres es importante involucrarse en proyectos de formación que promueven el desarrollo de su familia y comunidad, mientras que los hombres participan más en proyectos relacionados con la satisfacción de necesidades concretas: agua, luz, drenajes y con aquellos en donde se reconoce su liderazgo o posición.
- Las prácticas tradicionales de liderazgo, que incluyen acciones paternalistas y autoritarias, no necesariamente evidencian un interés genuino por la comunidad o el involucramiento pleno por parte de esta en los procesos comunitarios. Podría no conseguir una participación constante, comprometida y responsable por parte de la comunidad, sino más bien puede llevar a trasladar esta responsabilidad al líder.
- Un liderazgo transformador, que vele por los intereses colectivos, que sea incluyente de la opinión de la comunidad y que posea características positivas de liderazgo dentro de la misma, promueve la participación de las personas en actividades que buscan un desarrollo colectivo.

## RECOMENDACIONES

- Que las organizaciones comunitarias y las organizaciones externas orientadas a la formación del liderazgo, busquen el fortalecimiento del liderazgo transformador a través de la enseñanza de prácticas conducidas a la inclusión de la comunidad en la búsqueda de proyectos para el desarrollo comunitario.
- Reforzar las acciones que evidencian un liderazgo democrático, inclusivo y participativo al mismo tiempo que se consideran las características de un liderazgo autoritario responsable y bien constituido que consigue resultados en beneficio de la comunidad para implantarlas en las prácticas de organización comunitaria.
- Con la finalidad de alcanzar el desarrollo integral de los asentamientos humanos empobrecidos, la visión del liderazgo debe enfocarse en resaltar los resultados del trabajo realizado en conjunto para satisfacer las necesidades físicas o materiales de la comunidad, y orientarlo a la participación en proyectos enfocados en el progreso y no solamente en la satisfacción de necesidades básicas e inmediatas.
- Para un fortalecimiento del liderazgo es importante que éstos consideren las mejores estrategias de acción para el cumplimiento de objetivos y planes y también que den importancia a la relación con los miembros de la comunidad y conserven un carácter íntegro en los procedimientos que realizan y el ejercicio del poder.
- Para lograr una mejor participación, es necesario que los líderes consideren las situaciones ajenas al proyecto en sí, que puedan impedir o dificultar el involucramiento por parte de la comunidad, diseñando pautas de acción que mejor se acoplen, en la medida de lo posible, a las condiciones de vida de la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Batres, Jorge, et Al. “PARTICIPACIÓN, ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO EN EL MEZQUITAL”. Informe Preliminar, DIGI, CIEPs, FUNDESCO, Guatemala 2006. Pp. 163
- Batres, Jorge, et Al. “PARTICIPACIÓN, ORGANIZACIÓN Y LIDERAZGO EN LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS EMPOBRECIDOS DE VILLA NUEVA”. DIGI, CIEPs. Guatemala 2008. Pp. 148
- Beristain, Carlos Martín y Riera, Francesc. “AFIRMACIÓN Y RESISTENCIA, LA COMUNIDAD COMO APOYO”. Virus Editorial, Segunda Edición. España, 1993. Pp. 220
- Cáceres Arrangoiz, David. “LÍDERES Y EDUCADORES”. Fondo de Cultura Económica. México, 2000. Pp. 155.
- Deininger, Klaus. “ACCESO A LA TIERRA, DESARROLLO Y REDUCCIÓN DE LA POBREZA”. Serie Desarrollo para Todos No. 7. Banco Mundial. Colombia, 2005. Pp. 65
- FLACSO, MINUGUA, CONTIERRA. “TIERRA, IDENTIDAD Y CONFLICTO EN GUATEMALA”. Colección: Dinámicas Agrarias en Guatemala V. Guatemala, 2004. Pp. 284
- Gálvez, Víctor; Hoffman, Carlos; Mack, Luis. “PODER LOCAL Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA”. FLACSO. Guatemala, 1998. Pp. 108
- Gellert, Gisela. “PRECARIEDAD URBANA, DESARROLLO COMUNITARIO Y MUJERES EN EL ÁREA METROPOLITANA DE GUATEMALA: ¿CÓMO ESTAMOS Y CUÁLES SON LAS PERCEPCIONES Y ACCIONES INSTITUCIONALES?”. FLACSO. Guatemala, 1999. Pp. 114.
- Instituto de Investigación Social y Servicio Social. “INFORME DE DIAGNOSTICO DE CIUDAD PERONIA, VILLA NUEVA GUATEMALA”. ISS. Guatemala 2006. Pp. 145

- International Land Coalition. “The Continuing Need for Land Reform: making the case for civil society”. Documento de la Coalición Internacional para el Acceso a Tierra. Italia.
- Kimble, Charles; Hirt, Edward; Díaz-Loving, Rolando. “PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS AMÉRICAS”. Pearson Educación. México, 2002. Pp. 576
- Lussier N Robert, Achua F Christopher. “LIDERAZGO”. Thompson Editores, segunda edición. México, 2005. Pp. 498.
- Maltes Rodas Francisco. “ASENTAMIENTOS PRECARIOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA PROBLEMÁTICAS Y PAUTAS DE ACCIÓN”. Magna Terra Editores. Guatemala, 2005. Pp. 107.
- Martín-Baró, Ignacio: “ACCIÓN E IDEOLOGÍA. PSICOLOGÍA SOCIAL DESDE CENTROAMÉRICA (I)”. UCA Editores, Once Impresión. El Salvador 2005. Pp. 459
- Martín-Baró, Ignacio: “SISTEMA, GRUPO Y PODER. PSICOLOGÍA SOCIAL DESDE CENTROAMÉRICA (II)”. UCA Editores, Quinta Edición. El Salvador, 2004. Pp. 415
- Martínez Peláez, Severo. “LA PATRIA DEL CRIOLLO”. México, 1994. Ediciones en Marcha. Pp. 786
- Montero, Maritza. “INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGÍA COMUNITARIA”. Primera Edición. Editorial Paidós. Argentina, 2005. Pp. 320
- Montero, Maritza. “TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA PSICOLOGÍA COMUNITARIA”. Primera Edición. Paidós. Argentina, 2004. Pp. 201
- Myers, David G. “PSICOLOGÍA SOCIAL”. McGraw-Hill, 8va. Edición. México 2005. Pp. 662

- Organización de Estados Americanos. “TENENCIA DE LA TIERRA: COMPARTIENDO INFORMACIÓN Y EXPERIENCIAS PARA LA SOSTENIBILIDAD”. Departamento de Desarrollo Sostenible OEA. Numero 10, año 2006. Pp. 4
  
- Sánchez, Euclides: “TODOS CON LA ESPERANZA: CONTINUIDAD DE LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA”. Venezuela, Universidad Central de Venezuela. 2000. Pp. 265
  
- Universidad Mariano Gálvez. “REVISTA CRECIMIENTO CONTINUO”. Revista No. 16, año 05. Pp. 13.

# **ANEXO**

## Participación, Organización y Liderazgo en los asentamientos humanos empobrecidos del municipio de Villa Nueva

---

### Guía para los Encuentros Individuales con Líderes y Lideresas, Actores y Actoras Clave de la Comunidad

El presente documento es una guía para los encuentros durante los cuales se realizará la entrevista en profundidad. No es necesario que toda la entrevista se realice en un solo encuentro, de hecho parece muy difícil que en algún caso pueda ser así. Sin embargo, **sugerimos** que los cortes sucedan al terminar una fase y no a mitad de ella para mantener cierta unidad en las ideas.

Al terminar cada encuentro deberemos dejar claro el siguiente paso, que bien puede ser un segundo encuentro individual o un grupo de discusión. Cualquiera que sea el caso es importante que la persona se sienta motivada a continuar colaborando con la investigación y para eso ayuda bastante hacerle ver que su colaboración es importante para nosotros, también ayuda el **agradecer a la persona por el tiempo concedido y por la experiencia compartida**. Además, de ser posible, acordemos el lugar y el horario para el siguiente encuentro o para el grupo de discusión, o **comprometámonos a darle la información** necesaria tan pronto como la tengamos.

#### A) PRESENTACIÓN

- a. Personal
- b. Del Proyecto
  - 1) **Título:** Participación, Organización y Liderazgo en los asentamientos humanos empobrecidos del municipio de Villa Nueva
  - 2) **Objetivos:** investigar retrospectivamente las experiencias de participación, organización y liderazgo; hacer un análisis comparativo entre los espacios comunitarios investigados y establecer las posibilidades de articulación alrededor de un proyecto de desarrollo municipal común.
  - 3) **Metodología:** encuentros individuales y grupos de discusión.
  - 4) **Diferencias con otras investigaciones:** investigación-acción de carácter participativo.
  - 5) **Apoyo institucional:** USAC por medio de la Dirección General de Investigación (DIGI)

#### B) GENERALIDADES

En esta fase del encuentro se tratarán de forma amplia los temas centrales de la investigación. Por lo que se evitará realizar preguntas específicas y se motivará el diálogo desde lo que la persona quiere decir. Si empieza a hablar directamente de participación, organización o



liderazgo, no se cortará el relato, sólo se encaminará por aquellos temas que nos interesan: queremos indagar sobre los tres temas a lo largo de la historia de la comunidad, no sólo en el pasado o en el presente; incluso si la persona es joven indagamos sobre las cosas que ha escuchado. El inciso a. puede ser “*movido*,” si la persona inicia su exposición espontáneamente, el tema puede ser tocado luego.

Si vamos a grabar la conversación debemos pedir permiso, una vez concedido empezamos a grabar y le pedimos a la persona que se presente (esto ayuda a identificar las grabaciones). Luego se le pide a la persona que nos hable sobre:

- a. Su **experiencia personal** en la comunidad
- b. **La participación** de las personas de la comunidad.
- c. **La organización**. Ya sea que lo entienda como “organización comunitaria” o como “institución” incluso, si parece apropiado, cuando la persona termina de hablar de una preguntamos sobre la otra.
- d. **El liderazgo**.

### C) HISTORIA DE LA COMUNIDAD

El objetivo de esta fase es que la persona pueda identificar etapas de la historia de la comunidad, **no partimos de la idea de que hay etapas**, sino de la idea de que **es posible identificar etapas**. Las fechas nos interesan secundariamente, lo más importante es qué caracterizó cada etapa.

Con la información obtenida llenaremos la matriz que se muestra más abajo, si esta fase se realiza en un nuevo encuentro ingresamos en la matriz los datos que ya tenemos antes de ir al encuentro. Al terminar el encuentro la **completamos**.

- a. ¿Podría usted **identificar etapas** en la historia de la comunidad?  
(¿Cuántas etapas?, ¿cómo las llamaría?)
- b. Usted mencionó \_\_\_\_\_ etapas, durante la primera de ellas ¿**Qué acontecimientos ocurrieron?**  
(¿Qué caracteriza esa etapa?)
- c. ¿De estos acontecimientos que me cuenta, cuáles fueron los **hechos más importantes?**  
(más o menos ¿en qué fecha fue eso...?)
- d. ¿**Qué reacciones recuerda** usted de parte de las personas que vivieron estos acontecimientos?  
(¿cómo se sentían?, ¿qué pensaban?, ¿qué hicieron?)
- e. *Y en la segunda etapa... y en la tercera...*

<b>Etapas</b>	<b>Fecha</b>	<b>Acontecimientos</b>	<b>Hechos significativos</b>	<b>Efectos</b>
---------------	--------------	------------------------	------------------------------	----------------

Nombre o número con que se identifica.	Aproximada, no nos interesa exactitud, porque la memoria no es tan precisa. Podrían contar expresiones como: "cuando empezó la invasión..." "al fundarse tal institución..." etc.	Aquellos sucesos que marcan el inicio y el final de la etapa, pero también las cosas importantes que ocurrieron durante ese lapso.	Lo que para las personas fue más importante, aquello que marcó la etapa.	Qué reacciones tuvo la gente antes esos acontecimientos y ante esos hechos.
--	---	--	--	---

La matriz seguirá completándose con la información que nos den en la siguiente fase, pero entre más completa esté al terminar esta fase tendremos más información para las discusiones grupales.

#### D) PREGUNTAS ESPECÍFICAS

En esta fase pretendemos indagar sobre temas más particulares, entre ellos nuestros temas de tesis. Algunas de las preguntas pudieron haber sido respondidas en las fases anteriores por lo que es importante haber revisado lo que la persona entrevistada ha dicho para no pedir información que esta persona ya nos dio. Por otro lado, es también importante hacer esta revisión para profundizar en aspectos que sólo fueron tratados de forma general o que no hayan sido respondidos con claridad. Los incisos (marcados en negrilla) anuncian que se hará cambio de tema, por lo que se recomienda indicarle a la persona que termina un tema e inicia otro.

- a. Puede iniciarse haciendo un **breve resumen** de lo que la persona nos ha comentado.
- b. Indique a la persona que **se va a indagar sobre temas específicos** y a profundizar en algunos aspectos.
- c. **Participación:**
  - 1) ¿Qué motiva la participación de las personas?
  - 2) ¿Qué espacios de participación hay en la **comunidad**?
  - 3) ¿Qué espacios de participación hay a nivel **municipal**?
  - 4) ¿Existen diferencias entre la participación de **hombres y mujeres**, cuáles?
  - 5) ¿Existen diferencias de participación según la **edad**, cuáles?
  - 6) ¿Existen diferencias de participación según el **sector** en que viven las personas, cuáles?
- d. **Organización Comunitaria:**
  - 1) ¿Qué organizaciones han trabajado en la **comunidad**?
  - 2) ¿Qué organizaciones han trabajado en el **municipio**?
  - 3) ¿Qué experiencia de organización **interinstitucional** ha habido?
  - 4) ¿Ha existido **rivalidad entre los sectores** de la comunidad?
  - 5) ¿Cuáles son las organizaciones comunitarias de mayor importancia?
- e. **Organización Municipal:**
  - 1) ¿Existe o ha existido **articulación entre organizaciones comunitarias** de otros asentamientos?

- 2) ¿Cómo ha sido la experiencia de articulación?
- 3) ¿Entre qué organizaciones existe o ha existido articulación?
- 4) ¿Por qué razones se realizó la articulación?
- 5) ¿Cuánto tiempo ha durado?
- 6) ¿Qué **factores positivos** se identifican de la articulación?
- 7) ¿Qué **factores negativos** se identifican de la articulación?
- 8) ¿En torno a qué **necesidades** vale la pena articularse con otras organizaciones?
- 9) ¿Bajo qué **condiciones** debe realizarse la articulación de organizaciones?
- 10) ¿Qué **dificultades** pueden preverse ante la articulación de organizaciones?
- 11) ¿Qué **factores favorecen** la articulación de organizaciones?

f. Liderazgo:

- 1) ¿Cómo se ha realizado la **elección** de las personas dirigentes?
- 2) ¿Existen diferencias de liderazgo entre **hombres y mujeres**, cuáles?
- 3) ¿**A quiénes reconocen** como líderes y lideresas en la comunidad, por qué?
- 4) ¿Quiénes son líderes o lideresas pero **la comunidad no les reconoce** como tales?
- 5) ¿Existe **rivalidad** entre las personas que ejercen liderazgo, por qué?
- 6) ¿**Qué les motiva** a ser líder o lideresa en la comunidad?
- 7) ¿Qué consecuencias tiene o tendría **la falta de** líderes y lideresas en la comunidad?

g. Comunidad:

- 1) ¿Cuáles son los problemas más importantes que afronta la **comunidad**?
- 2) ¿Cuáles son los problemas más importantes que afronta el **municipio**?
- 3) ¿Cuáles son las **necesidades** más importantes de la comunidad?
- 4) ¿**Qué tiene que pasar** para que las cosas mejoren, en la comunidad y en el municipio?
- 5) ¿**Qué diferencia a esta comunidad** de otras de Villa Nueva?
- 6) ¿Considera que se ha dado un estancamiento en la comunidad?
- 7) ¿Cuál considera que fue la causa?
- 8) ¿La gente se siente parte del municipio?
- 9) ¿Cómo describiría a las personas de la comunidad?
- 10) Luego de hablar sobre la comunidad podría decirnos en pocas palabras ¿cómo es \_\_\_\_\_?

h. La Escuela:

- 1) ¿Qué papel cree que juega la escuela en la comunidad?
- 2) ¿Qué fomenta la escuela respecto a la participación comunitaria?

- 3) ¿Qué características propias cree que fueron aprendidas dentro de la escuela?
- 4) ¿Qué características poseen los maestros y las maestras de la comunidad?
- 5) ¿Qué valores transmiten los maestros y las maestras?
- 6) ¿Qué capacitación tienen los maestros y maestras con respecto a los requerimientos de la educación actual?
- 7) ¿Qué relación hay entre líderes/lideresas y escuelas?

i. Participación Comunitaria y Familia

- 1) ¿Qué representa para usted participar en la comunidad?
- 2) ¿Aproximadamente cuánto tiempo dedica a las actividades comunitarias cada semana?
- 3) ¿Qué efectos ha tenido en usted dedicarle tiempo a la actividad comunitaria?
- 4) **¿Cuál ha sido la reacción de su familia** en cuanto a su participación dentro de la comunidad?
- 5) ¿El que usted participe en la comunidad significa alguna dificultad de tipo familiar?
- 6) ¿Su familia tiene alguna participación en organizaciones de la comunidad?  
En caso positivo: ¿En cuáles?. En caso negativo: ¿Porqué?
- 7) ¿Existe el interés en alguno de los miembros de su familia en ejercer algún liderazgo dentro de su comunidad?
- 8) ¿Cómo le apoya su familia para que participe en la comunidad?
- 9) ¿Cuál ha sido la reacción de la comunidad hacia su familia?
- 10) ¿Ha beneficiado en algo a su familia el que usted sea líder o lidereza?

**11) ¿Su pareja lo/la apoya o desaprueba su actividad comunitaria?**

- 12) ¿La participación comunitaria ha afectado la relación con su pareja?
- 13) ¿Qué problemas les ha provocado?
- 14) ¿Qué actitud ha tenido su pareja ante su ausencia de la casa?
- 15) ¿Su participación en la comunidad ha provocado cambios positivos en la relación con su pareja?
- 16) Si su ausencia ha provocado dificultades en la relación de pareja ¿cuál ha sido la mayor de ellas?

j. Sobre la ayuda de organizaciones externas:

- 1) ¿Cuáles son las organizaciones que más ayuda han brindado a la comunidad? ¿Y cómo ha ayudado cada una de ellas?

- 2) ¿Qué efectos considera que ha tenido en la población recibir ayuda de esas organizaciones?
- 3) ¿Recibir esa ayuda, significa algún compromiso de parte de la comunidad?
- 4) ¿Por qué las organizaciones dejan de ayudar en la comunidad?
- 5) ¿Qué pasa cuando una organización deja de ayudar a la comunidad?
- 6) ¿Qué tipo de ayuda ha buscado la comunidad en organizaciones externas?

k. Sobre el Marco Legal-Administrativo:

- 1) ¿Por qué las personas de la comunidad se avecindan (o no) en Villa Nueva?
- 2) ¿Qué papel han jugado los COCODES en las comunidades y en el Municipio?
- 3) ¿Qué papel ha jugado el Estado frente a las comunidades?
- 4) ¿Se conoce y aprovecha el marco legal existente, para la participación y organización comunitaria?

l. Otras Preguntas sobre Liderazgo:

- 1) ¿Quiénes y cómo deciden sobre las actividades o recursos de la organización y de la comunidad?
- 2) ¿Qué modelo de liderazgo ha sido más efectivo para alcanzar las metas?

**E) CONCLUSIÓN:**

Se ha terminado con las preguntas que nosotros tenemos, pero es probable que la persona tenga todavía información importante que quiera compartir con nosotros, por eso indagamos un poco preguntando:

- a. ¿Tiene usted alguna pregunta cuya respuesta cree que podríamos buscar?
- b. Quisiera comentarnos algo más.

## RESUMEN

Las condiciones de vida dentro de un asentamiento humano en relación a sus progresos o asentamientos puede vincularse a la participación comunitaria y está al papel que el liderazgo comunitario desempeña; la existencia de esta relación se consideró a partir de la visión de los mismos líderes comunitarios, hombres y mujeres, del municipio de Villa Nueva, analizando sus experiencias y trabajo dentro de la comunidad para relacionarla con la participación comunitaria obtenida.

A través del reconocimiento por parte de los habitantes de la comunidad, se identificaron los líderes comunitarios quienes a su vez refirieron a otros líderes en un procedimiento conocido como “bola de nieve”, a través de diversos encuentros con ellos se realizó una entrevista a profundidad para conocer detalles acerca del asentamiento en el que viven y de los distintos procesos que han llevado a cabo de forma individual o en conjunto para establecer la comunidad.

Este proceso además de enriquecer el conocimiento acerca del trabajo que realizan las personas dentro de un asentamiento, sus esfuerzos y luchas por conseguir servicios básicos e indispensables para una vida digna, también revela la importancia que el liderazgo enfocado en el bienestar común tiene, ya que más allá de los métodos, estilos o procedimientos con los que los líderes obtienen resultados, éstos consiguen una mejor participación comunitaria cuando sus esfuerzos pueden ser claramente vinculados no con beneficios personales sino colectivos.