

LA PROMOCION Y SELECCION DE LIDERES LOCALES EN EL MARCO DEL DESARROLLO COMUNITARIO

Por
ROBERTO SANCHO HAZAK
Licenciado en Ciencias Políticas

UNA de las figuras aceptadas por la temática del desarrollo comunitario que más generalmente se conoce es la del "líder local", de la que se han realizado intentos de descripción muy frecuentes y se han establecido unas cuantas normas para actuar a través de ellos por los expertos del desarrollo comunitario. La carta de naturaleza del líder, pues, carece de problemas.

No obstante, este rol social no es ni nuevo ni exclusivo del área de conocimiento que tratamos; antes al contrario, ha constituido problema para toda clase de organizaciones que han tenido el propósito de introducir una mercancía nueva, sea ésta una ideología, una actividad o un producto comercial. Efectivamente, el hecho objetivo es la existencia, dentro de las comunidades y en los grupos sociales que las ocupan, de unas personas que por la mecánica interna de la agrupación ocupan una posición de vértices en la trama de relaciones de los miembros de la comunidad. Incluso se han realizado intentos de cuantificar el grado de integración de una comunidad a través de la densidad de la trama de influencias personales dentro de la misma. No cabe duda de que la existencia de líderes es un signo de vitalidad del grupo social.

Estas posiciones de prestigio pueden estar apoyadas en el poder exterior —aunque no necesariamente—, en la capacidad económica del sujeto, en su formación personal o simplemente en sus actividades profesionales; en todo caso, existen, necesariamente, en cualquier comunidad, porque ellos son realmente los que mantienen la cohesión del conjunto social, función importante para preservar a la comunidad de las tendencias disgregadoras producidas por fac-

tores exógenos. En cualquier caso, a través de ellos se visualizan las soluciones a los problemas que periódicamente tiene la comunidad.

"El líder es la máxima expresión de la cultura de la comunidad", en palabras de M. MARCHIONI (1); esto es, la persona que ha alcanzado el máximo de conocimiento y comprensión de la íntima naturaleza de su grupo. Comprender es, en cierto modo, dominar. Esta capacidad, unida a una acción de relaciones interpersonales, hace al líder.

Por su parte, el líder revierte en la comunidad, porque él es uno de los elementos en que se personaliza el control social del grupo. Como se ha dicho, a través de él o de ellos pasa la trama completa de las relaciones sociales del grupo, de modo que ejercen una cierta función de vigilantes de la estabilidad de la organización social y de correctores de las actitudes desviadas que se produzcan.

La determinación de estas personas es más difícil porque no bastan los criterios ordinarios de distribución en virtud de la ocupación, el ingreso, las propiedades o la adscripción a organizaciones; todos estos elementos pueden significar una causa de liderazgo, pero no son suficientes. Concretamente, "la influencia interpersonal, la clase social, el prestigio y el poder no coinciden necesariamente", según opinión de R. K. MERTON (2). En este sentido, el pensamiento de Evelyn-Wood puede ser corregido, observando que no basta "destacar en algún campo" para ejercer un liderazgo; es necesario que este campo sea precisamente el de la influencia interpersonal.

En definitiva, el líder se caracteriza por una relativa influencia social, que puede proceder de numerosas causas, y una importante influencia interpersonal que lo caracteriza como tal. A través de sus relaciones influye en el desarrollo de la comunidad, promoviendo lo que le parece bueno y aconsejable y deteniendo lo contrario.

Situado en esta perspectiva, el líder adquiere toda la importancia que se le reconoce actualmente en los procesos de desarrollo.

LOS PROYECTOS DE DESARROLLO.

Los proyectos de desarrollo están hechos sobre la base de forzar el cambio social en una dirección determinada que se entiende buena para las comunidades de un área concreta.

(1) *Aspectos sociológicos de la ordenación rural.*

(2) R. K. MERTON: *Teoría y estructura sociales.*

Se nos presentan unas implicaciones a la idea de introducir un programa de desarrollo en una comunidad concreta. En primer lugar, es un elemento exógeno al sistema social que será rechazado por la población como elemento de perturbación a no ser que existan ya varios factores que estén provocando un cambio de la estructura social de un modo espontáneo, esto es, sin dirección. Este supuesto es el más real, puesto que, efectivamente, los programas de desarrollo se realizan cuando hay factores que espontáneamente están cambiando la estructura de la totalidad de la sociedad o de algunos sectores. Subsiste, sin embargo, el problema de que el cambio social implicado en el plan de desarrollo tiene que ser querido por la población que será protagonista de dicha acción; esta aceptación es problemática, por presentarse como una propuesta exterior de alterar el equilibrio —más o menos precario— de la comunidad; se presenta como una idea de “ellos” —los que no forman parte de nuestro grupo—, sospechosa en principio. La participación de la población en el proyecto de desarrollo exigirá, pues, unas personas que hagan de puente entre “ellos” y “nosotros”; estas personas son, evidentemente, los líderes locales, que, por esto mismo, son una pieza esencial para el éxito del desarrollo, para la interiorización de los proyectos en la comunidad. Interesar al líder local por el desarrollo será un modo eficaz de socializar el proyecto en el seno de la comunidad.

El “elemento humano” es el factor esencial del desarrollo de las comunidades, ya que la programación sólo tendrá éxito a través del mismo; se puede hacer un programa de desarrollo con la comunidad, nunca a pesar de la misma ni al margen de ella.

Este elemento humano que esperamos que acepte la acción del desarrollo integral y el cambio social que lleva implícito tendrá que adaptarse en la nueva estructura social que surgirá de la acción planificadora; el ajuste del grupo a su nueva situación es el factor crítico del desarrollo, puesto que los elementos cambiantes pueden acelerar, igualmente, la desintegración social. También, y en el caso de que se produzca un proceso de adaptación a los nuevos elementos, es preciso evitar que la retirada del equipo de desarrollo produzca una parálisis y un retroceso de la comunidad. Para resolver estos dos problemas básicos del desarrollo, el elemento humano es la clave de su solución y, por tanto, sus dirigentes naturales, sus líderes, son, igualmente, importantes.

Además, la programación introducirá nuevas necesidades que,

en frase de FIRTH (3), tendrán una "expansión constante", siendo un factor dinámico de progreso de la comunidad, pues la expectativa es que, en lugar de producirse la paralización, en el momento que termine la acción ordenadora, se produzca una readaptación a la estructura nueva que absorba los problemas que provocaron la acción planificadora. Es decir, que la comunidad desarrollada ha interiorizado los logros del programa y no tendrá una dinámica regresiva, sino expansiva. Un plan de desarrollo no puede ser un empujón a un vagón parado; es energía para el motor que late en la comunidad. Su crecimiento futuro está garantizado por su propia dinámica, y por sus líderes.

LOS LÍDERES LOCALES EN ESPAÑA.

La influencia social de los líderes deriva, según R. K. MERTON (4), de los cuatro puntos siguientes:

- 1) Relaciones sociales en que participa.
- 2) Vías de acceso a su actual posición.
- 3) Empleo de su posición actual.
- 4) Conducta respecto a las comunicaciones.

Estos puntos constituyen una buena base de análisis para estudiar las situaciones de liderazgo dentro del área rural española.

Ahora bien, es importante hacer algunas precisiones en torno a esta figura social con respecto a España.

Sabemos que el líder es una figura natural que surge en la comunidad para ejercer una acción de dirección y de control no oficial, reconocido simplemente por el consenso de sus vecinos.

Los numerosos estudios de las características y naturaleza de los líderes han sido realizados, en su mayoría, por el pensamiento anglosajón y por lo general se refieren al contexto del mundo anglosajón, limitando desde este punto de vista la importancia de la figura a las condiciones sociales que se dan en el área del estudio. Las características se basan en la idea de que es una figura eminentemente democrática; entendiendo como tradición democrática la preocupación colectiva por la comunidad, el control de la edu-

(3) T. R. FIRTH: *Las comunidades y su desarrollo*.

(4) MERTON: *Teoría y estructura sociales*.

cación de los niños por los vecinos del pueblo, la existencia de unas instituciones de opinión y la elección de los cargos públicos de la localidad. Un cuadro de este género no tiene ninguna tradición en España, en que educación y poder han sido siempre cosas exteriores al sistema social del grupo y, por tanto, objeto de expectativas, pero no de participación. Sin embargo, la figura del líder se da y puede promocionarse para los objetivos del desarrollo comunitario. De este modo, cabe sospechar algún error en el planteamiento anterior. Procede éste, a nuestro juicio, de una confusión entre las características de una comunidad y las que tiene una institución social, y que, naturalmente, estarán en relación con el contexto social en el que surgen, ajustando la función de la institución a los requisitos de la comunidad.

Las características sociales del mundo rural español han definido una figura del líder diferente a la inglesa en cuanto a los canales de selección, pero no respecto a las características del sujeto, que, por la misma naturaleza de la institución, tiene que ser reconocido consensualmente por los demás; debe tener una conciencia, más o menos clara, de la situación del pueblo, de sus necesidades, y polarizar en él las opiniones de un grupo relativamente grande de personas.

La situación de los líderes españoles es peculiar y sería interesante estudiar si esta peculiaridad se repite en otros países con escasa tradición democrática y asociativa en sus pueblos.

Los líderes españoles aparecen en una relación muy estrecha con posiciones de "importancia", definiendo este concepto como la posibilidad de ocupar cargos públicos por designación de las autoridades provinciales, es decir, que tiene como causa de prestigio la autoridad, reconocida precisamente en el exterior, y que constituye una prueba de importancia frente a los demás.

Podría establecerse una correlación entre la "importancia" definida desde un punto de vista operativo, como el número de personas conocidas en la Administración provincial, y el grado de influencia interpersonal en la localidad.

Esta actitud tiene una causa bastante clara en unas poblaciones sin tradición democrática, es decir, sin apenas vida asociativa para intereses comunes; la fuente de resolución de problemas radica fuera de la comunidad, y los contactos con esta fuente de decisiones da a sus transmisores una cierta superioridad sobre los demás miembros del grupo.

La tendencia a valorar las personas por sus relaciones exteriores se reafirma, contando la característica de la Administración, que, por razón de sus ocupaciones, raramente acude a las comunidades rurales. Una importante fuente de influencia en los últimos tiempos han sido los Servicios Técnicos, que se encuentran en situación semejante, si bien algunos de ellos se caracterizan precisamente por su acción directamente local; las decisiones no han dejado de tomarse a escala, por lo menos, provincial.

La relación entre importancia social y liderazgo es clave para comprender el conjunto de personalidades que forman la "élite" de la población rural.

De entre ellos, vamos a descubrir someramente las características de algunos líderes locales vinculados, la mayoría, con posiciones de poder. Los rasgos definitorios que se manejan se refieren a una experiencia prolongada en áreas rurales de secano en Castilla, y las cifras que eventualmente se dan no tienen carácter demostrativo, sino simplemente heurístico, señalando las posibles tendencias que mostraría un estudio en profundidad del tema.

Los alcaldes de los municipios constituyen el grueso de los líderes locales. En efecto, ellos tienen la ventaja de que gozan de una información completa de su pueblo y, por razón de su cargo, se ven obligados a relacionarse con muchos vecinos. No obstante, su posición en el pueblo no es de poder, sino de prestigio, porque el pueblo tiene una visión absolutamente próxima de la gestión del alcalde. De la experiencia personal en áreas rurales, se evidencia que el prestigio del alcalde suele decrecer con los años de empleo, cosa que parece completamente natural, siendo una divisoria bastante frecuente los cinco años. Cuando no han llegado a este límite, la actividad es muy intensa y suelen ser propagadores de todas las mejoras de las que tienen conciencia y ven alguna posibilidad de resolver. Pero como el poder del alcalde es muy limitado, su prestigio disminuye a la vez que decrece su entusiasmo. Para efectos de relación, se observó, igualmente, que existe una correlación entre el tamaño del pueblo y el grado de participación del alcalde en la acción de desarrollo, correlación explicable en los pueblos con un censo superior a los 1.500 habitantes. El "status" del alcalde está algo más disminuído por razón de la presencia de algunos profesionales en la localidad e incluso por algún industrial, aumentando el prestigio del alcalde en función de otros títulos, ser industrial a su vez, tener título académico, etc.

Con relación al grado de "importancia", los alcaldes de 21 pueblos, con los que se mantuvo contacto, mostraron que 14 de ellos tenían relación regular, conociendo responsables, y entrevistándose con ellos, en más de cuatro Organismos provinciales; otro mantenía una relación a nivel nacional, y siete que no tenían contactos frecuentes con otros Organismos, conservando una actitud más bien pasiva, actitud que podemos relacionar por los años de trabajo en el campo.

El papel del Jefe de la Hermandad es, igualmente, importante, aunque su influencia está más profesionalizada; su relación la establece con el grupo social y económicamente más importante. Es frecuente que los dos líderes, de procedencia a través de cargos públicos, tengan una suerte de especialización en sus acciones, promoviendo el alcalde tareas que repercuten sobre el pueblo, colaborando en acciones de promoción de asociaciones de interés local, y el Jefe de la Hermandad en torno a las actividades de tono preferentemente profesional, promoción de cooperativas, etc.

Este es un cargo electivo entre los agricultores de la localidad; su área de relaciones está muy concentrada en las actividades de tipo sindical, estando sujeta a la disciplina de la organización. Se encuentra que de 14 consultados, la mitad, aproximadamente, se relacionaba con otros Organismos regularmente, además de la Delegación de Sindicatos, teniendo el resto relación casi exclusiva, en cuanto a la regularidad, con sindicatos.

Al contrario que los alcaldes, la importancia del Jefe de la Hermandad decrece con el tamaño del pueblo.

Por el contrario, los profesionales que se encuentran detrás de estos hombres —los secretarios de Ayuntamiento y de Hermandad— tienen una limitada audiencia dentro del pueblo, en especial los secretarios de Ayuntamiento; es decir, el prestigio de la profesión no repercute en una influencia personal considerable.

Como era de esperar, en el mundo rural los industriales tienen un elevado prestigio dentro de la población, de tal modo que, si se interesan en la problemática del desarrollo del pueblo, suelen ser unos promotores de especial eficacia.

Destacamos como altamente significativa la limitada influencia que los profesionales tienen en el área rural en cuanto a participación en la comunidad. Efectivamente, el "status" de los profesionales en el mundo rural es muy elevado, siendo la parte más cualificada del mundo rural. Se mantienen un poco al margen,

formando, donde hay más de uno, un grupo separado, cuyas vinculaciones con la comunidad tan sólo se producen a través de dos o tres personas que, normalmente, ocupan posiciones de poder dentro del pueblo.

Probablemente, la influencia de estas personas dentro de la comunidad queda amortiguada por su alejamiento de los centros de interés de la comunidad, quedando, por tanto, como simples funciones especializadas de la misma, como instructores de los niños, como cuidadores de la salud de la comunidad, etc.

La poca importancia de los profesionales, desde un punto de vista de una política de desarrollo, representa una pérdida importante, puesto que, si bien no tienen audiencia en el campo, está por determinar la proporción en que su separación de la población procede de su propio interés, pues su prestigio personal es muy grande. Una política cuidadosa de desarrollo tendría que procurar promover a los profesionales a la formación de un criterio de desarrollo comunitario y de la importancia de su participación en la misma.

Las recomendaciones que se hicieron en la reunión de Atenas del Ciclo de Estudios Europeos, sobre formación en materia de desarrollo comunitario, organizado por el Departamento de Asuntos Sociales de las Naciones Unidas, hacen hincapié en la importancia de coordinar y formar, con vistas al desarrollo comunitario, a los especialistas de Servicios Técnicos e incluso a los Agentes Locales de dichos Servicios, con el fin de promover la acción conjunta de los profesionales que están cerca del medio rural.

A nivel de exposición de la situación, el hecho importante es que los "Agentes Locales de Servicios Técnicos", en la terminología de la O. N. U., no ejercen liderazgo alguno en las comunidades rurales, pero que, a la vista de la mecánica de selección de líderes en el ámbito rural, probablemente es así más por el desinterés de los mismos en participar en la comunidad, que por la consideración de los vecinos de esa comunidad.

Dentro del grupo de los Servicios Técnicos especializados pueden quedar incluidos los sacerdotes, que, desde luego, ocupan un papel de prestigio grande dentro del cuadro de la comunidad, aunque esa importancia está dirigida en un sentido confesional, lo que vicia un poco la importancia de los mismos. En efecto, esta acción se dirige especialmente a los jóvenes y las mujeres, a través de los cuales ejercen su influencia en la comunidad. Podríamos diferenciar aquí entre la función tradicional del cura de pueblo y las

nuevas tendencias de la Iglesia, que está prestando una atención muy considerable a los problemas de desarrollo de la comunidad. En este sentido se puede hacer referencia a varias organizaciones eclesiásticas que están promoviendo el desarrollo de la comunidad a través de las parroquias.

Por algunas encuestas en que se ha indagado a los agricultores sobre "los influyentes" de la localidad, resulta que reconocían la mayor parte una influencia muy grande al alcalde del pueblo, y casi al mismo nivel al cura del mismo pueblo, como influencia personal. Sin embargo, esta opinión parece ser más un reconocimiento de un prestigio tradicional que una efectiva acción de relación activa dentro de la misma. También en la encuesta los maestros del pueblo quedaron, en cuanto a influencia reconocida, a una distancia muy considerable de los anteriores.

Otra figura muy peculiar es el "agricultor importante". Son personas en las que el interés del progreso de su comunidad se vincula bastante a la idea de que coincide en gran parte con el de su propio interés personal y que tienen una base de influencia con mucha tradición. Es una imagen de poder económico en decadencia.

Dentro de áreas rurales de la Meseta castellana no cabe duda que la estructura de clases es muy débil, desde un punto de vista de los símbolos de clase. La apariencia de las clases es mínimamente diferente, de tal modo que se puede hacer una acción de desarrollo que abarque a la totalidad de la comunidad a partir de los agricultores importantes. Por cierto que esa debilidad de clases no afecta al hecho de que haya una tendencia a cerrar su unidad, bastante grande; desde este punto de vista, resulta que sí hay pretensiones de conservar el rango dentro de la comunidad, evitando la contaminación. Es significativo el esquema de uniones familiares descrito por PEREZ DIAZ (5) en un pueblo de Guadalajara.

El agricultor "importante", que podemos calificar de "notable" de la localidad, puede tener una acción positiva dentro de la comunidad de que se trata siempre que le aparezca claro que las mejoras propuestas pueden repercutir favorablemente en él, es decir, que él, personalmente, puede beneficiarse de las ventajas o beneficios que se ofrecen a la comunidad. En ese caso ocurre que

(5) Víctor Pérez Díaz: *Estructura social del campo y éxodo rural*.

ejecutan ellos en sus personas las mejoras que se proponen, y que su convicción y su ejemplo son de una importancia determinante para que el desarrollo de la comunidad se pueda conseguir, desde este punto de vista, en su plenitud. Hay experiencias de que tal política puede dar resultados positivos. En algunas localidades de áreas sujetas a un plan de desarrollo rural, esto es, lo que se llama ordenación rural, el éxito de la misma en la localidad se debe en una buena proporción a la acción de promoción de algunos de estos agricultores, que inicialmente experimentaron en ellos mismos las posibilidades que ofrece una acción de este tipo.

En estos casos, el liderazgo de la población puede ser ejercido desde puntos de vista distintos, pero confluyentes a nuestros propósitos. Se puede establecer contacto con los líderes nuevos, cuya base es el prestigio, o con líderes tradicionales, y promover nuestras mejoras de tipo económico en ellos en primer lugar, haciendo público que son los pilotos de la comunidad y procurando que sean ellos luego los que se dediquen a realizar la acción de "Animadores locales" desde su posición de liderazgo dentro de la población. Naturalmente, esta política sólo se puede referir a medidas de orden económico: mejorar los sistemas productivos, crear un grupo de explotación en común, crear una cooperativa ganadera, etc.; pero es un primer paso importante para el mejoramiento de la estructura económica de la comunidad, si este propósito entra dentro de los proyectos de los planificadores que utilizan los métodos del desarrollo comunitario.

Para este tipo de medidas, y para cualquier otra mejora, conviene que exista un "Comité local" de desarrollo comunitario, que en nuestro país, y en el marco de la Ordenación Rural, puede estar representado por la Junta Local de Ordenación Rural. Esta Junta tiene que conocer los propósitos del desarrollo, tanto a nivel comarcal o regional, según la programación de los planificadores, como la porción que específicamente toca a su localidad. En este Comité importa, sobre todo, que estén representados todos los líderes de la localidad, inclusive en el caso de que se den tensiones entre ellos; problema distinto y cuyo control y posterior anulación será asunto del agente de desarrollo comunitario de la localidad o de la región, según, nuevamente, la amplitud y presupuestos de la programación.

El Comité local, como pleno de los "importantes" de una localidad, tiene la importancia de que, si efectivamente ha sido con-

venientemente constituido, puede ser un multiplicador de las posibilidades de ordenación de la localidad.

No es ocioso, en esta estructura, incluir una posible "Junta Popular" compuesta por todos los vecinos del pueblo, en especial dentro de las pequeñas comunidades. Esta "Junta Popular" o "Asamblea Local" puede ser el contrapunto de la reunión de "importantes" que, por su naturaleza, es la Junta Local, de tal modo que pueda servir de correctora de las desviaciones que se pudieran producir por defecto de visión de la Junta. El contenido de esta Asamblea sería de tipo informativo; es decir, a la totalidad del pueblo se le someten los problemas concretos, y de uno en uno, que representen mejora de la localidad y ventaja para todos, dejando para el escalón de los líderes, en su función de animadores locales, la efectiva consecución del proyecto, la solidaridad de todos ellos.

Hasta ahora hemos dado por supuesto el que el líder local es un hombre que está dispuesto a colaborar en el desarrollo para la consecución de la mejora del pueblo, y no hay ninguna razón que nos indique que esto tenga que ser así necesariamente. Por el contrario, es pensable que se pueda dar la figura del líder negativo, e incluso podríamos referirnos a nuestra personal experiencia para avalar la posibilidad de que existan líderes "negativos".

¿Qué es un líder negativo? Naturalmente, es una persona que goza del privilegio de audiencia entre sus convecinos por alguna de las razones mencionadas antes, puesto que la existencia del líder no condiciona su dirección. Este hombre, que tiene influencia sobre las opiniones de los demás, tiene, por otra parte, una opinión negativa en torno al desarrollo de la localidad, a los responsables del mismo o a la realidad de los hechos que se proponen, y actúa cerca de sus convecinos manifestándola.

Naturalmente, la identificación de los líderes negativos, la concreción de su oposición, es de vital importancia para la consecución de los propósitos del desarrollo.

La acción de los líderes negativos es francamente perniciosa para el desarrollo comunitario y puede ser profundamente limitadora si estas personas ocupan, además, posiciones clave dentro de la comunidad, de tal modo que pueden hacer aconsejable el uso de técnicas distintas a las del desarrollo comunitario. Frente a ellos, la política a seguir varía con las formas en que se mani-

fiesta su oposición, según sea personal o al conjunto de las medidas; por esta razón, repetimos que es esencial la concreción de las razones en contra. El líder negativo puede serlo en la acción de desarrollo comunitario, manteniendo, por el contrario, actitudes abiertas en otros terrenos.

Queda un margen de actividades del Agente de Desarrollo entre la juventud, cuya importancia dentro del desarrollo puede ser considerable. Hasta ahora, las actividades que nos proponemos con los líderes son de raigambre económica fundamentalmente, tanto si se trata de mejoras del pueblo como de alteraciones en la estructura de las explotaciones.

Desde otro punto de vista, la promoción de líderes como tales es una actividad difícil, pero interesante, entre los jóvenes agricultores de las localidades. Es, incluso, una alternativa al caso de hostilidad manifiesta de un líder negativo. Caso de que se encuentren dificultades para realizar una acción de fuerzas negativas, se puede cambiar la política acercándose a los jóvenes agricultores. Su repercusión es menor, pero se trata de practicar la filosofía de la gota de agua; el previsible desprestigio de los negativistas vendrá si de nuestra acción con los jóvenes, que tradicionalmente están marginados de las actividades de poder de las localidades, se consigue algún éxito, más o menos espectacular.

No se piensa en forzar una especie de guerra interior; únicamente se procurará aceptar la marginación impuesta por el grupo en el poder y trabajar contando con ella. Una experiencia de este género dió como resultado la formación de un cuerpo progresivo dentro de una localidad dominada por entero por uno de estos líderes negativos, cuyo poder tradicional era una limitación permanente a la acción de desarrollo que se proponía. El grupo progresivo se encargó personalmente de popularizar entre los vecinos la acción del equipo de ordenación, mostrar sus efectos positivos, de los que ellos personalmente eran beneficiarios, y formar un grupo bastante homogéneo de animadores locales entre los agricultores jóvenes. En el plazo de un año, la acción de éstos y las esporádicas actuaciones del equipo de desarrollo forzaron un ambiente de recelo ante la negativa absoluta; en términos cuantitativos, se pasó de no tener ningún caso particular de desarrollo a la creación de un pequeño grupo de treinta personas. Previsiblemente, la tendencia continuará aumentando a favor del desarrollo.

SELECCIÓN DE LÍDERES.

El problema fundamental no es la acción sobre los líderes locales, asunto en el que el buen sentido y la oportunidad pueden resolver más dificultades que cualquier estrategia teórica. El problema no es la colaboración de los mismos, que sí puede ser objeto de una estrategia muy minuciosamente estudiada, sino su selección, su localización concreta.

Identificar un líder puede ser relativamente fácil de hacer desde un punto de vista de la experiencia común; bastará, se piensa, con realizar una o dos reuniones informativas entre la totalidad de los vecinos para que se destaquen inmediatamente las personas más activas de la localidad, que podemos suponer que ejercen un cierto liderazgo local, y sobre esta hipótesis trabajar. Evidentemente, la actitud de trabajo señalada adolece de un grado considerable de ingenuidad, puesto que no está claro si nuestro hipotético colaborador es efectivamente un hombre que influye sobre alguna parte de la población, y tampoco conocemos cuál es la actitud del pueblo hacia él. Se impone el considerar otros modos de hacer.

Además, está probado el riesgo que implica tal política en varias comarcas de Ordenación Rural en las que el proyecto de desarrollo no ha logrado calar en la población porque no se dispone de verdaderos hombres-puente entre la población y la Administración.

Un modo de hacer, que tiene la ventaja de ser un método relativamente neutral, en el que el agente de desarrollo aparece como simple espectador, es el de las técnicas sociométricas de MORENO (6). Por este método podríamos determinar las propensiones de los habitantes de cualquier localidad a realizar determinadas actividades junto a otras personas, y además identificamos cada una de ellas. Al concluir el trabajo de encuesta del sociograma tendríamos determinados los "hombres-estrella" y la amplitud de su influencia, lo que nos permite hacer cálculos de repercusión de las medidas que tomemos según las personas que se informen de las mismas; el interés que despertará lo que proponamos según las personas del grupo interior que lo apoyan; dejándonos a nosotros en el papel que inevitablemente ocupamos, la posición de externos al grupo.

(6) J. L. MORENO: *Psicoterapia del grupo y psicodrama*.

El método de MORENO se ha demostrado muy útil para la medición de la distancia social y para el análisis de la integración de un grupo. Normalmente presupone un grupo pequeño y cerrado durante un período. Se ha empleado entre alumnos de instituciones, y durante la guerra mundial se empleó para la selección de oficiales.

Aplicado al área rural, presenta varias dificultades: en primer lugar, el tamaño de la localidad sólo será posible emplearlo en localidades pequeñas; normalmente se podrá emplear sin demasiadas dificultades en pueblos con censo inferior a los mil habitantes. En segundo lugar, el grupo humano no está cerrado, esto es, que no tienen que convivir en multitud de aspectos los vecinos entre sí. Y, finalmente, las áreas de ocupaciones no son semejantes.

Dos tipos de dificultades posibles no afectan a los sujetos de la investigación, sino a los organismos que la desarrollan: el método puede resultar lento para las exigencias de la Administración y también puede resultar costoso.

Todo esto constituye, evidentemente, limitaciones a la aplicación de dicho método. A pesar de todo esto, puede facilitar algún éxito y, por lo menos, es un margen de posibilidades superior a la simple intuición con que se viene resolviendo el problema.

El método que podría ser útil para tratar de paliar algunas de estas dificultades podría basarse en una clasificación en grupos de población en función del elemento principal en el campo: la tierra. Este tipo de clasificación se referirá tan sólo a los agricultores, que constituyen, en el agro español, más del 60 por 100 de la población total de los pueblos castellanos. Con relación a esta profesión, dividimos en tres categorías en función de la tierra: la primera se compondrá de vecinos que tengan en explotación más de 16 hectáreas; este grupo abarcará a los notables del pueblo, a los agricultores a tiempo pleno, que son la población más susceptible de agrupar sus explotaciones y de emprender mejoras de tipo económico con el plan. El segundo grupo recoge el intervalo de 8 a 16 hectáreas, en el que se encuentra normalmente la población joven de la localidad. Y el tercer grupo integrará a los agricultores que explotan por debajo de 8 hectáreas; éstos forman el censo de agricultores a tiempo parcial y normalmente tienen otra profesión; suelen ser obreros agrícolas de otras explotaciones o desarrollar un trabajo en otros sectores por épocas.

Una vez dividida la población según estos criterios, podemos

realizar sondeos en cada uno de los grupos creados por nosotros, de tal modo que podemos proponer nombres concretos a las cuestiones que se presenten a los agricultores y, además, podemos trazar tramas de influencias de menor densidad, en las que la claridad puede ser mayor.

Si nos interesa para nuestros objetivos, podemos establecer contacto con los profesionales de la localidad, que nos darán su opinión sobre las posibilidades del pueblo y de los vecinos, y del mismo modo intentar con los industriales una entrevista semejante.

Este método tendrá la ventaja de que nos precisará las "estrellas" del conjunto humano y, además, nos definirá los grupos aislados o "islas", que tendrán una importancia grande en nuestros propósitos de desarrollo.

Finalmente, con este método podemos tener un diseño de la integración social del pueblo, de la densidad de las relaciones en el mismo y de la distancia social existente entre los diferentes niveles de ingresos, diferencia que nosotros hemos aceptado previamente al dividir el colectivo en tres grupos, según el tamaño de la explotación.

Una información que se pierde, y que puede perturbar la imagen, es la ganadería. Puede ser que existan agricultores con una reducida explotación que, por otra parte, se dedican a la ganadería, de la que tienen una explotación de tamaño considerable. Pero como nos interesan sus relaciones fundamentalmente, podemos renunciar a diversificar en este sentido. En todo caso, en el cuestionario se puede intentar distinguir entre explotaciones agrícolas y ganaderas.

Como cuestión previa a la realización del estudio sociográfico en las áreas en que se pretenda realizar un trabajo de desarrollo, podría realizarse una investigación censal de cabezas de familia, a través de fichas de población en las que conste el tamaño de la explotación, sus maquinarias y ganados; fichas estas que han sido empleadas con éxito en algunas comarcas de Ordenación Rural.

Una vez concluido este estudio, es el momento de realizar una reunión con todas estas personas distinguidas como "importantes" por los mismos vecinos del pueblo y de constituir el Comité de desarrollo comunitario local, que en la terminología española denominamos Junta Local de Ordenación.

Una última pregunta que interesará es cómo medir la eficacia del trabajo desarrollado, esto es, cuál es la eficacia de los líderes

seleccionados y con los que nos estamos entendiendo como representación moral del pueblo. No hay actualmente un método de estimación de la eficacia de los líderes seleccionados, de modo que tenemos que recurrir a la simple comparación empírica de los resultados pretendidos y el resultado final de la acción. Si los líderes han sido eficaces, entonces tendremos un pueblo, en un período relativamente corto, con un creciente número de proyectos y realizaciones, y estos proyectos serán la medida de la eficacia de la selección obtenida.

Con todos, o con sólo los más activos, puede establecerse un Comité comarcal de desarrollo, que tendría la ventaja de ser una Asamblea de "notables" de la ordenación, lo que paliaría el peligro permanente que tiene la relación de los líderes naturales con los planes de la ordenación; su reducción a instrumentos, que impide el mejor fruto de la acción de los líderes; la interiorización en la comunidad de la acción de desarrollo; la adopción permanente de las medidas que implican un nuevo modo de vida. Esta asamblea o comité sería distinta de las Juntas Provinciales, constituidas por organismos de la Administración y, por tanto, con un carácter netamente oficial, con funcionarios, especialistas y técnicos. La otra institución sería la materialización de las opiniones de la comarca sobre la que se realiza la acción ordenadora.

RESUMEN

Los líderes naturales de una localidad existen independientemente de la acción del desarrollo comunitario; son la "máxima expresión de la cultura de la comunidad" (M. Marchioni) y su influencia se ejerce a través de las relaciones interpersonales.

Los programas de desarrollo tienen que contar con este hecho y plantearse como problema la atracción de los líderes a los objetivos del desarrollo de la comunidad; ellos tienen que ser el puente necesario entre la administración y la población; papel esencial, en un proyecto de desarrollo comunitario, que únicamente pueden desempeñar con éxito estas personas.

Los líderes locales en España, país sin tradición democrática, son diferentes de los anglosajones; su importancia procede de la valoración por sus convecinos de su "importancia", medida como posibilidad de relacionarse con los poderes provinciales de la Administración.

El papel más destacado de los líderes es el del alcalde; los sacerdotes ocupan un liderazgo reconocido, aunque poco efectivo.

Para localizar a los líderes se podría utilizar las técnicas sociométricas de Moreno, a partir de una distribución de la población global a través de fichas de población.

RÉSUMÉ

Les leaders naturels d'un lieu existent, indépendamment de l'action du développement communautaire, ils sont "l'expression maximale de la culture de la communauté" (M. Marchioni) et leur influence s'exerce par les relations entre les personnes.

Les programmes de développement doivent tenir compte de ce fait et poser le problème de gagner des leaders aux objectifs du développement de la communauté. Ils doivent être le pont nécessaire entre l'administration et la population, rôle essentiel dans un projet de développement communautaire que seules ces personnes peuvent mener avec succès.

Les leaders locaux en Espagne, pays sans tradition démocratique, sont différents des Anglo-Saxons. Leur importance vient de l'évaluation que font leurs concitoyens de leur "influence" mesurée par la possibilité d'être en relations avec les pouvoirs provinciaux de l'Administration.

C'est l'alcalde qui a le rôle le plus important parmi ces leaders. Les prêtres ont un rôle reconnu mais peu effectif.

Pour trouver les leaders, on pourrait utiliser les techniques sociométriques de Moreno en partant d'une répartition de la population globale qu'indiquent les fiches de population.

SUMMARY

The natural leaders of a locality exist independently of the action of community development, are the "maximum expression of the culture of the community" (M. Marchioni) and their influence is exerted through interpersonal relations.

Development programmes have to take this fact into account and set before themselves as a problem the attracting of the leaders to the objectives of the community development, of those who must be the necessary bridge between the administration and the population, who play an essential part in a community development project which only these persons can carry out successfully.

The local leaders in Spain, a country without a democratic tradition, are different from the Anglo-Saxon ones; their importance proceeds from the assessment by their neighbours of their "importance" measured as the possibility to make connections with the provincial powers of the Administration.

The most distinguished part played by these leaders is that of the mayor the priests possess a leadership which is recognised but not very effective.

To locate the leaders the sociometrical techniques of Moreno might be used, starting from a distribution of the overall population through the population records.