

Diálogos Constructivos en la Comunidad Indígena Chorotega de Mozonte, Nicaragua

Por
Cristina Merino Ortiz

Resumen

En este artículo se describe el proceso desarrollado en el municipio de Mozonte, Nueva Segovia, situado al norte de Nicaragua, en la frontera con Honduras, siguiendo la metodología de los diálogos apreciativos. El diseño de esta experiencia de participación y construcción tuvo en cuenta las opiniones, funciones, sugerencias y creatividad de los grupos representativos de esta comunidad. Entre los principales objetivos de dicho proceso se encuentra la eficacia en la organización social mediante metodologías participativas para lograr la comunicación y coordinación ente dichos grupos con la finalidad de descubrir nuevas vías para fortalecer su identidad indígena.

Palabras claves: Identidad indígena, fortalecimiento institucional, diálogos apreciativos

Abstract

This article describes the process developed in Mozonte, Nueva Segovia, in the north of Nicaragua following the Appreciative Inquiry methodology. The design of this participative and constructive experience took into account the opinions, functions, suggestions and creativity of the representative groups of this community. The main aim of this work was to improve social organization, coordination and communication process between the representative groups to empower their own indigenous identity.

Key words: Indigenous identity, social empowerment, appreciative inquiry



Nicaragua

*«Sé tú mismo el promotor del cambio que deseas ver»
Gandhi (1869-1948)*

1. Introducción

El propósito del presente artículo es la descripción del proceso llevado a cabo en el Pueblo Indígena de Mozonte ¹, en la provincia de Nueva Segovia (Nicaragua) durante una estancia el mes de octubre de 2005.



Departamento de Nueva Segovia

El trabajo realizado en esta zona por la Asociación para la defensa de la Salud Pública, OP ² País Vasco, está orientado al fortalecimiento de la red de Atención Primaria a la Salud, priorizando la base comunitaria. Para ello, uno de los objetivos ha sido la formación de personas de los núcleos poblacionales rurales de los pueblos indígenas de Mozonte (Nueva Segovia) y San Lucas (Madriz) como promotoras de salud.

Desde hace años la población de Mozonte está reivindicando su identidad indígena chorotega. Esta condición de indígena, en las últimas

¹ Mozonte o Mosonte, según el modo de pronunciación nicaragüense se expresa Mosonte y en los textos aparece indistintamente escrito con «s» o «z».

² OP son las iniciales de Osasun Publikoa que significa en euskera Salud Pública y corresponde a las siglas de la Asociación para la defensa de la Salud Pública/ Osasun Publikoaren aldeko Elkartea.

décadas, la mantenían reflejada en los títulos reales de propiedad otorgados por la Corona española en la época colonial, así como en un registro de nacimientos y de funciones dependiente de la Alcaldía.

Con la ayuda de la Unión Europea y el Gobierno de Nicaragua se desarrollaron iniciativas nacionales e internacionales de fortalecimiento institucional, lo cual favoreció la recuperación de sus formas ancestrales de organización. Mozonte y otros pueblos indígenas tienen juicios pendientes para recuperar zonas usurpadas de su territorio, así como juicios por oposición legal al continuo trámite de títulos ilegales supletorios. Durante un largo periodo se les obligó a ocultar sus autoridades tradicionales y olvidar el rol de las mujeres. El fortalecimiento de sus tradiciones ha favorecido la recuperación del Consejo de Ancianos y Ancianas³ como autoridad máxima, y así, durante los últimos años, la presidencia del Pueblo Indígena de Mozonte ha estado en manos de una mujer. Precisamente, la revitalización de este Consejo y la Junta Directiva la lideraron tres mujeres.

En los últimos años, la intervención de la cooperación nacional e internacional ha favorecido en las zonas rurales el desarrollo de órganos o instituciones con un enfoque de fortalecimiento institucional. El resultado ha sido, en ocasiones, la creación de estructuras organizativas con un «nombre» pero sin un contenido y en pocos de esos casos con la coordinación y cohesión que requiere este tipo de iniciativas.

Ante la experiencia de los profesionales de la asociación OP en este terreno y la observación de algún desajuste en el tejido social, plantearon desde el Pueblo Indígena de Mozonte favorecer a los diferentes grupos organizados un proceso de identificación de sus funciones, que les facilitara el reconocimiento de «los otros», así como la creación de canales de comunicación entre estos órganos para la promoción de un trabajo cohesionado, basado en su identidad indígena chorotega, que les permitiera un fortalecimiento fáctico.

Desde las metodologías de participación ciudadana se insiste en la necesidad de trabajar con la población afectada para desarrollar estructuras con las que se sientan identificadas estas personas, protagonistas directas o indirectas, de la situación. Asimismo, los diálogos sobre la construcción social permiten avanzar desde el entendimiento de los pro-

³ Consejo de Ancianos y Ancianas será, en adelante, Consejo de Ancianos, como formalmente lo identifican para abreviar la expresión, aún siendo las mujeres las principales líderes de este movimiento indígena.

blemas humanos en clave individual, hacia una comprensión de carácter sistémico. Tal como expresa Gergen⁴, en el enfoque construccionista «todo lo que damos por real y bueno se considera –tanto si nos referimos a la ciencia como a la vida cotidiana— el producto de una relación humana».

Una vez analizada esta situación de desorganización del tejido asociativo y de la común identidad indígena, partiendo tanto de nuestra trayectoria en procesos de análisis y transformación de conflictos comunitarios y organizacionales como de la experiencia como facilitadora y mediadora, miembro de Geuz⁵, se decidió desarrollar un proceso con metodología socioconstruccionista que se centrara en la organización como un reto, una oportunidad creativa más allá de la visión tradicional de un problema o un conflicto. Por ello, se consideró el diálogo apreciativo un proceso dialógico adecuado para la atribución de sentido a la actividad social, es decir, para fortalecer y coordinar cada uno de los grupos representativos de la organización social incipiente del Pueblo Indígena de Mozonte con carácter futuro.

2. Descripción del Pueblo Indígena Chorotega

El Estado nicaragüense es de naturaleza multiétnica y reconoce en la actualidad, la existencia de los pueblos indígenas, que gozan de los derechos, deberes y garantías consignados en el artículo 5 de la Constitución de la República y en especial, los de mantener y desarrollar su identidad y cultura, tener sus propias formas de organización social y los de administrar sus asuntos locales. Sin embargo, estos derechos no han sido aún desarrollados legislativamente⁶.

⁴ Esta cita corresponde a un diálogo entre Kenneth Gergen y Mony Elkäim sobre la crisis de la psicología social y el sentido del construccionismo social. La versión inicial de esta entrevista se publicó en la revista *Resonances*, n.º 9, abril 1996, p. 12-27. Gergen, 2006.

⁵ GEUZ, Centro Universitario de Transformación de Conflictos, cuyo director científico es el Dr. D. Ramón Alzate, Catedrático de Análisis y Resolución de Conflictos de la Universidad del País Vasco, UPV/EHU. www.geuz.es

⁶ En la actualidad existe una Propuesta de Anteproyecto de Ley de los Pueblos y Comunidades indígenas del Norte, Centro y Pacífico de Nicaragua, 31 de marzo de 2006.

Nicaragua es un país cuya existencia es muy reciente. Hace 500-600 años diversos pueblos ocupaban este territorio, cada uno con sus propias dinámicas, su tierra, recursos naturales y con su propia visión de la naturaleza y de la relación entre los seres humanos. El interés por el territorio indígena y la expansión del mercado que los conquistadores europeos iniciaron, continuó durante el proceso de conformación del Estado nicaragüense, destruyendo para ello las redes del poder indígena. Las consecuencias actuales se pueden resumir en «ser indígena equivale a ser pobre».

La aprobación de la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y del Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966) y de otros acuerdos internacionales⁷, sentaron las bases para iniciar la construcción de un cuerpo legal de derechos humanos individuales y colectivos, como son los derechos de los pueblos indígenas. Este reconocimiento de los derechos indígenas en la Constitución Política de Nicaragua ha servido para comenzar a dar respuestas a problemas de exclusión, racismo y marginación. Los pueblos indígenas nicaragüenses han entendido que el reconocimiento y respeto de sus derechos debe garantizar su supervivencia física como pueblos, así como su derecho al territorio, sus recursos y facilidades para interactuar como sociedades y pueblos.

Mozonte figura entre los municipios de mayor pobreza de Nicaragua a pesar de los esfuerzos cotidianos para salir de dicha situación. La ciudad más próxima es Ocotal, cabeza departamental de Nueva Segovia, a sólo 5 km de distancia. Su clima es sabana tropical de altura. Su población se encuentra asentada en cinco zonas que componen el casco urbano y 13 comunidades rurales. No obstante, su cultura posee una gran riqueza que al ignorarla, o no valorarla, tanto desde la intervención estatal e internacional, se han llegado a imponer modelos de desarrollo aislados y contradictorios con los valores de esta realidad cultural. Precisamente por ello, el reto de este pueblo es la búsqueda de modelos propios de desarrollo y se le ha acompañado al Pueblo Indígena de Mozonte en la búsqueda, permanencia y fortalecimiento de su identidad.

⁷ Convención para evitar el genocidio, la discriminación racial y las Convenciones de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, así como la de Derechos Civiles y Políticos, el Convenio 169 de la OIT y las discusiones sobre los Proyectos de Declaración sobre los derechos de los pueblos indígenas en la ONU y la OEA, etc.

El pueblo Chorotega en Mozonte cuenta con cultura y patrimonio diverso, adquiridos en sus relaciones comunitarias y de su entorno, los cuales se han mantenido durante generaciones y se manifiestan a través de sus tradiciones, creencias y costumbres. En este proceso de aculturación ha sido la tierra un elemento cohesionador, ya que la propiedad comunal de la tierra les ha impedido alejarse de esta zona. Otro factor que ha favorecido este comunitarismo, es el carácter endogámico de estas comunidades por el aislamiento de algunas zonas y la ausencia de transporte; por ello, la familia o clan se ha convertido en el lazo comunitario principal cumpliendo una función de control social.

Los Chorotegas eran grupos nómadas que se establecían allí donde la supervivencia fuese posible. Eran considerados pueblos, grupos invasores desplazados a las zonas del Pacífico de Nicaragua por otra ola migratoria, la de los Náhuatl. Por tanto, llegaron desde México y se ubicaron en el Golfo de Chorotega hasta ir avanzando y asentarse en las tierras de Mozonte con su lengua y costumbres, al comprobar que abundaba el agua, tierra fértil, pesca y animales de caza.

Con relación a las formas ancestrales de organización, según los cronistas españoles e historiadores nicaragüenses, los aborígenes de Nicaragua contaban con un Consejo de Ancianos, organización que dirigía el dominio de la comunidad y estaba coordinada por la persona más anciana y la más joven de entre ellos. El gobierno indígena lo ejercía un jefe o cacique, asesorado por el Consejo de Ancianos. La segunda autoridad ejecutiva en el orden jerárquico era el Capitán de la guerra o jefe de los ejércitos y las armas.

La forma de gobierno al estilo del Consejo de Ancianos fue destruida por la acción de los conquistadores españoles y dejó de ser operativa. Se cree que los habitantes de Mozonte no opusieron resistencia a esta conquista, tal vez fue una estrategia para poder sobrevivir, pero aún así no olvidaron su forma de gobierno, ya que hoy persiste. Es el Consejo de Ancianos la seña fundamental de que sus raíces siguen vivas y de que este estilo de gobierno logró mantener a los indígenas unidos y en dominio de sus tierras. Actualmente, teniendo en cuenta la participación de la mujer en la toma de decisiones en los procesos comunitarios, se ha roto la tradición de que el Consejo de Ancianos estaba exclusivamente integrado por varones y, en la actualidad, dos mujeres forman parte del mismo.

Desde 1947, la forma de organización de este pueblo consiste en que es la Junta Directiva de la Comunidad Indígena la que defiende sus

derechos y cuida de las tierras comunales, a través de las elecciones populares. A partir del año 2003 estas elecciones las ha organizado y dirigido el Consejo de Ancianos, máxima autoridad de la comunidad indígena. Este Consejo representa uno de los logros de la reconstrucción institucional de esta zona tras las consecuencias de la guerra civil, tanto de lo que supuso el Sandinismo como la Reforma agraria, lo cual provocó la despoblación a Honduras para refugiarse y la pérdida temporal de la identidad, entre otros aspectos.

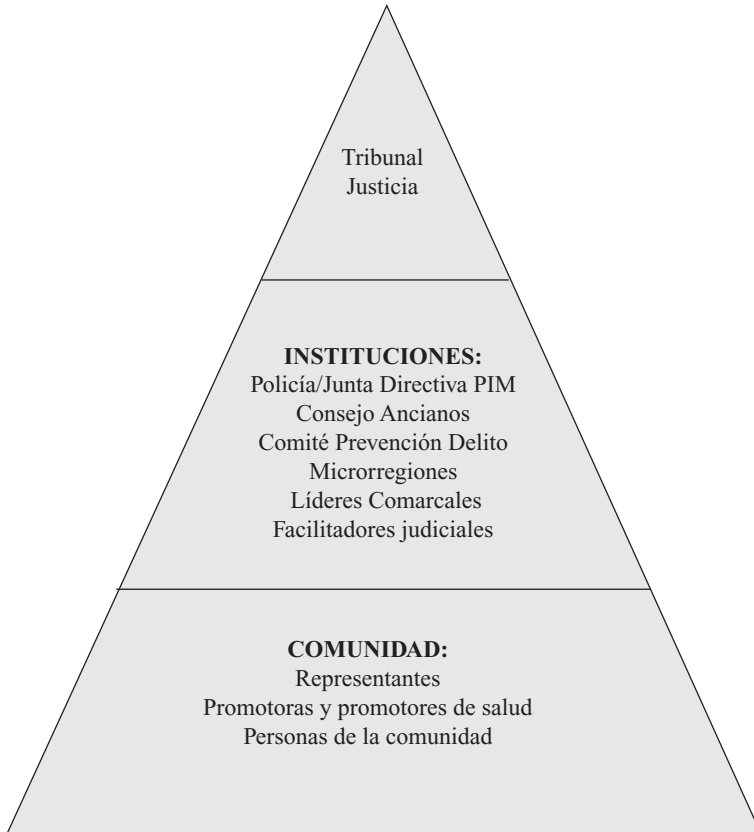
El Pueblo Indígena de Mozonte hace referencia a la población que reside en trece comunidades, ubicadas en zona rural, con diversos grados de infraestructura y con los siguientes órganos representativos en el ámbito de impartir justicia, bien desde la administración de justicia, bien desde la justicia cercana a la ciudadanía, y es precisamente la coordinación y comunicación entre todos estos órganos la justificación para poner en marcha un proceso constructivo como el diálogo apreciativo.

Las instituciones representadas en este proceso tenían todas ellas, en diferente grado, alguna relación con la administración de justicia en la comunidad, lo cual se convirtió en otro elemento de identidad que justificaba la participación de estas personas por su dedicación a lograr una convivencia pacífica en la comunidad Chorotega. Estos órganos representativos de la justicia institucional y popular fueron los siguientes:

1. Consejo de Ancianos;
2. Junta Directiva del Pueblo Indígena;
3. Comité de Microrregiones;
4. Líderes comarcales elegidos por la Municipalidad;
5. Facilitadores judiciales/rurales;
6. Comité de prevención del delito.

INSTITUCIONES RELACIONADAS CON LA JUSTICIA

Esta pirámide⁸ representa todos los órganos e instituciones que en alguna medida colaboran en la administración de justicia del Pueblo Indígena de Mozote (PIM) con una intervención jerárquica de menor poder (en la base de la pirámide) al órgano superior jerárquico que es el Tribunal de Justicia:



⁸ Esta pirámide es el resultado de una dinámica de presentación y de toma de decisiones consensuadas realizada con todas las personas en el primer encuentro. Cada participante decía su nombre y el grupo al que pertenecía, así como el grado de poder que tenía ese órgano al que representaba a la hora de impartir justicia comunitaria.

3. Metodología

El análisis de la situación favoreció la elección del proceso de *diálogos apreciativos* (DA) como la metodología más adecuada a los objetivos de esta comunidad ya que no parecía una prioridad el centrarse en el conflicto presente sino en una preocupación hacia el modo de organización futura. Asimismo, el elevado número de personas (entre 28 y 30), pertenecientes a diversos grupos de poder comunitario, que tenían interés en participar y tomar decisiones en este asunto, exigía un proceso de participación ciudadana flexible en cuanto al número de personas. Conjuntamente, otro de los criterios objetivos que impulsó la elección de esta metodología fue el límite temporal establecido para el desarrollo de este proceso fijado en 4 sesiones de trabajo de 4 horas cada una, con una dificultad elevada en la convocatoria y asistencia por condiciones meteorológicas y de necesidades básicas.

Frente a la jerarquía institucional que aparentemente reflejaban los grupos a los que representaban, en función del órgano administrativo del que partía su nombramiento (municipalidad, Administración de Justicia, elección popular, ...) se pretendía trabajar con una metodología que recuperara el sistema horizontal del que partían estas personas en su comunidad de referencia, sin «respetar» en principio sus nombramientos oficiales e institucionales.

Por todo ello, ante la diversidad de procesos de análisis y resolución de conflictos (Alzate, 1998) que se centran en los elementos del conflicto (procesos de consenso, mediaciones con múltiples partes) se consideró el DA como un punto de partida, sin necesidad de retrotraerse a los errores del funcionamiento pasado, recuperando las experiencias positivas para que diseñaran su propio modo de organización.

El DA permite pensar en términos de la vida comunitaria y en definitiva, de la organización social como un reto, frente a otras intervenciones que parten de la visión de la convivencia como un problema. En el enfoque apreciativo son las personas que conviven en dicha comunidad las que llegan a una solución en cuanto a un modo de organización óptimo desde su potencial humano y social. El protagonismo de la comunidad en un proceso de participación de este tipo permite que la imaginación y creatividad de esta población diseñe su modo de vida frente a otras actuaciones que tienen un protagonismo externo (sea o no gubernamental) para conseguir un fortalecimiento institucional sin contar con las opiniones y potencial de las personas directamente afectadas.

Se adaptó el diagnóstico de la teoría apreciativa de Cooperider (1999) para explicar en qué consistirían las jornadas de trabajo y que aportaran sus comentarios para lograr que sintieran el proceso como propio y fueran elaborando la agenda por los grupos interesados.

DIAGNÓSTICO MÉTODO TRADICIONAL	DIAGNÓSTICO TEORÍA APRECIATIVA
Identificación de Problemas	Descubrir lo mejor que existe
Análisis de causas	Imaginar lo que puede llegar a ser
Análisis de Posibles Soluciones	Dialogar «Lo que debe ser»
Plan de Acción (Tratamiento)	Construir «Lo que debería ser»
Planteamiento Básico:	Planteamiento Básico:
<i>Una comunidad es un problema que tenemos que solucionar</i>	<i>Una comunidad es una oportunidad para decidir cómo queremos vivir</i>

En la metodología de DA hay varios aspectos que pueden convertirse en una dificultad para que se pueda iniciar con éxito este proceso, me refiero a la participación de las personas o, incluso, pueden llegar a participar personas que no son representativas de esa comunidad o no sienten el proceso como algo propio. Por ello, a continuación dedico unas líneas a la convocatoria y a la legitimidad.

3.1. Convocatoria

Cualquier proceso de comunicación articulado con el objetivo de llegar a algún tipo de consenso requiere la convocatoria de una persona o grupo identificado con autoridad a tal efecto. Puede surgir esta convocatoria desde el mismo grupo, es decir, puede ser autoconvocada o convocada por un tercero, lo cual tendrá diferente impacto en cuanto a la participación. Asimismo, desde el punto de vista del liderazgo, hay varios sujetos identificables como líderes de la convocatoria (Abreva-ya, 2005).

En concreto, en este proceso de Mozonte, los convocantes (asesores legales del Pueblo Indígena y las cooperantes de la OP) apoyaron sus posibilidades de éxito en su legitimidad ante esta comunidad. Es decir, su propia legitimidad es suficiente para que a los demás les interese ser parte de la invitación y aceptar a la facilitadora (en este caso, yo misma) de este proceso.



Reunión con Cristina al frente

Diálogos en el local comunitario del Pueblo Indígena de Mozonte⁹

Por tanto, una vez realizada la convocatoria por las personas de la asesoría legal del PIM y las cooperantes de la OP, el resultado fue mejor que el esperado teniendo en cuenta el contexto rural que exige desplazamiento a pie, la situación económica-laboral y las condiciones meteorológicas (lluvias torrenciales con peligro de desbordamiento de ríos y el consiguiente aislamiento de algunas zonas). Aún así, participaron un total de 28-30 personas correspondientes a los diferentes grupos representativos de la comunidad. En algún caso determinadas personas llegaban a representar a más de un órgano (por ejemplo, una misma persona era líder comarcal y facilitador judicial). Esta situación refleja cómo los líderes naturales de las comunidades van asumiendo responsabilidades que les pueden llegar a sobrepasar y son contrarias al planteamiento de participación en un sistema horizontal; el resultado es que van asumiendo poder y la mayor parte de la comunidad se va despojando de sus funciones y, en definitiva, de su responsabilidad.

⁹ Fotografía realizada por Goizalde Campos, cooperante de la OP y colaboradora en el desarrollo de este proceso.

3.2. Legitimación

Todo proceso de comunicación, convocatoria, reglas de juego en la mecánica de la discusión, detección de intereses y guía hacia ellos, requiere ser liderado por una persona entrenada al efecto, con protagonismo desde ese rol como facilitadora o mediadora. Paralelamente a esta capacitación, resulta esencial la legitimidad del proceso. Como se apuntaba anteriormente la legitimidad de la facilitadora fue atribuida por la relación directa con las personas convocantes que habían sido identificadas por la Comunidad Chorotega como «habilitadas» para convocar, siendo por tanto una legitimidad transferida.

Sin embargo, la legitimidad del proceso de facilitación no se concede de forma inmediata en la primera convocatoria, sino que debe construirse. El proceso se legitima desde y ante las partes, se sostiene porque cada participante lo entiende como un proceso interesante de intercambio y posibilidad de producir un cambio.

3.3. *Ejes temáticos*

Los ejes temáticos identificados tras el trabajo realizado con las personas de cada uno de estos órganos permitió obtener la información con carácter descriptivo y en tono positivo. A continuación transcribo las aportaciones de cada grupo, que reflejaron en carteles que luego expusieron y compartieron con el resto de personas participantes:

- Funciones de cada institución
- Responsables
- Representante en cada comunidad
- Calendario y periodicidad de las reuniones
- Cómo mejorar la organización social

CONSEJO DE ANCIANOS

Funciones

— Aprobar estatutos, normativa electoral, censo de la casta indígena, plan de arbitrios, resolver conflictos internos y entre el resto de la casta, designar tesorero y fiscal del pueblo indígena.

Responsables

Consejera mayor: Fermina Gómez.
Secretario: José Benito López.

Representante en cada comunidad

- Consejera mayor: Fermina Gómez.
- Calendario y periodicidad de las reuniones
- Reuniones ordinarias: una cada mes. Extraordinarias: cuando proceda.

Cómo mejorar la organización social

- Establecer disciplina en las reuniones, cooperar en los trabajos de la institución, velar por el cumplimiento de los planes de trabajo del personal y junta directiva, comunicación con las comunidades.

JUNTA DIRECTIVA DEL PUEBLO INDÍGENA:

Funciones

- Mejorar condiciones de vida de la casta indígena, administrar y proteger patrimonio del territorio de Mozonte, representar al PIM en asuntos judiciales, promover la cultura e identidad del PIM, presentar informes técnicos y financieros al Consejo de Ancianos, elaborar el presupuesto anual y presentarlo al Consejo de Ancianos.

Responsables

- Junta Directiva y Consejo de Ancianos.
- Representante en cada comunidad
- Presidenta: M.^a del Carmen Soza Vanedas (Ligia)
- Calendario y periodicidad de las reuniones
- Reuniones dos veces al mes.
- Cómo mejorar la organización social
- En teoría cada miembro de la Junta tiene relación con cada comunidad (pero no se comunican), por ello consideran prioritario la coordinación y mejor comunicación con las comunidades.

CÓMITE DE PREVENCIÓN AL DELITO

Funciones

- Prevenir el delito en todos los aspectos, coordinación con autoridades policiales, investigar presunciones y pruebas, orientaciones familiares.
- Responsable
- Coordinador el alcalde, ejecutor la policía nacional.
- Representantes
- Todas y todos. En cada una de las comunidades hay una comisión independiente y autónoma.

- Calendario y periodicidad de las reuniones
- Sin elaborar.
- Cómo mejorar la organización social
- Coordinar las instituciones, ofrecer publicidad (radio), capacitaciones periódicas (sobre estructuras sociales, cultura cívica, personas efectivas, ...)

MICRORREGIONES

Funciones

- Solucionar conflictos relacionados con la tierra, dar autorización a quien solicita madera, decidir el tipo de árbol y el servicio a prestar, evitar despales o talas de árboles y prevenir incendios forestales, gestionar proyectos de reforestación en los nacimientos de agua.

Responsable

Junta Directiva del PIM.

Representantes

Presidente: José Thomas López.

Vicepresidente: José Cruz Ruiz.

Las comunidades están organizadas en tres microrregiones:

M I: Yarage, Zapote, Quebracho, Criba

M II: El Cacao, Cuyal, San Antonio

M III: Apamiguel, Limón, Caracol

- Calendario y periodicidad de las reuniones
- Sin elaborar, según las necesidades.
- Cómo mejorar la organización social
- Coordinación entre las instituciones, y reuniones periódicas entre microrregiones y junta directiva del PIM.

FACILITADORES JUDICIALES

Funciones

Reproducir conocimientos adquiridos, mediaciones extrajudiciales en conflictos menores, coordinar trabajo con líderes comunitarios. Garantizar la paz social y la solución de conflictos privados en zonas de postguerra¹⁰.

¹⁰ Según describe el artículo de prensa publicado en *Avanza Nicaragua*, n° 64, 31 de octubre de 2005, los facilitadores judiciales rurales son el resultado de «un programa ejecutado por la Corte Suprema de Justicia, para forjar una cultura cívica jurídica y per-

Responsables

— Juez local y la coordinadora de la Organización de Estados Americanos.

Representante

— Alejandrina Florian. Comunidades: en la actualidad hay 10 comunidades con su correspondiente facilitador judicial.

— Calendario y periodicidad de las reuniones

— Sin elaborar, según necesidades.

— Cómo mejorar la organización social

— Coordinar con los órganos representativos de la comunidad.

LÍDERES COMARCALES

Funciones

— Gestionar proyectos para el desarrollo de la comunidad e informar de las necesidades de su población.

— Responsable

— Alcalde y concejales.

— Representante

— Un líder comarcal por cada comunidad: 13 líderes comarcales.

— Calendario y periodicidad de las reuniones

— Sin elaborar, según necesidades.

— Cómo mejorar la organización social

— Coordinación de cada líder comarcal con los otros órganos representativos de la comunidad.

3.4. *Cronograma*

La aplicación de esta metodología se realizó de modo adaptado a las condiciones de tiempo y espacio. Por ello, se ajustó el proceso en 4 sesiones de trabajo, concentradas en dos jornadas interrumpidas por el descanso de la comida. Esta era la disponibilidad de la comunidad, en cuanto a dejar su trabajo, así como la necesidad de realizarlo en dos días seguidos por los desplazamientos a pie desde comunidades

mitir el acceso a la justicia a los ciudadanos que habitan en las zonas rurales más aisladas del país. Cuenta con el apoyo de la OEA (Organización de Estados Americanos) y la Agencia Sueca para el Desarrollo». Es un ejemplo del débil impacto de iniciativas de fortalecimiento institucional alejadas de la realidad social.

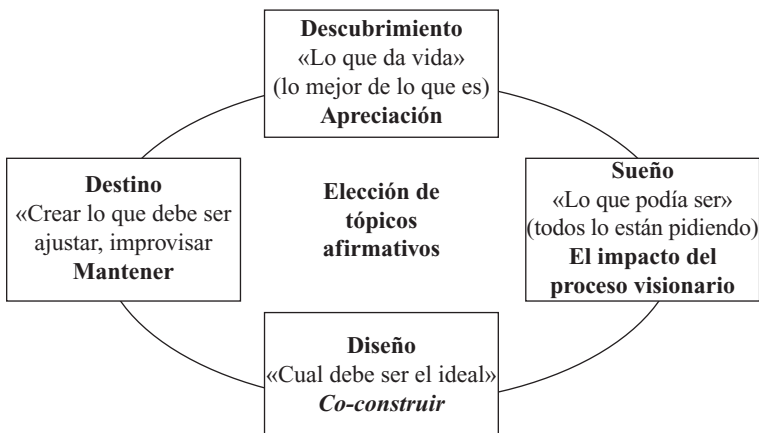
rurales que suponían hasta cinco horas caminando y al desarrollarse de este modo les permitía pernoctar en el espacio comunitario de la sede del PIM.

4. Fases del proceso

Las fases del proceso se fueron desencadenando tal como desarrolla su metodología Cooperider (1999) a lo largo de las 4 sesiones de trabajo, cada una de 4 horas de duración. Asimismo, en primer lugar, haré referencia a los dos elementos que favorecieron la elección de los DA como proceso adecuado a esta realidad social:

Identidad: La comunidad de Mozonte encuentra su identidad indígena como pueblo chorotega lo cual unifica criterios en el momento de organizar sus propias instituciones y el modo de gestionar su tierra y su territorio. La tenacidad de este pueblo por sobrevivir y el potencial del pueblo indígena poseen un capital que promueve el desarrollo de su identidad.

Legitimidad: El trabajo realizado por las personas que convocan al proceso, tanto los asesores del pueblo indígena como las cooperantes, tiene un reconocimiento manifiesto en esta comunidad y permitió a la facilitadora ejercer una legitimidad «transferida» o inclusiva (ya que habían sido convocados al proceso por otra parte ya legitimada).



4.1. Fase de Descubrimiento

En esta primera fase se trató de realizar una exploración apreciativa con el objetivo de revitalizar el pasado y buscar lo más positivo de la experiencia individual, grupal y comunitaria para promover el reconocimiento del «otro» y sus funciones.

La facilitadora, mediante preguntas apreciativas, favorece explorar y compartir experiencias, historias positivas que contribuyen a romper estereotipos («vosotros/as como dependéis de ...») para llegar a expresarse con un lenguaje cercano, sin repetir conceptos vacíos de contenido para ellos¹¹.

En esta fase, el momento clave se manifestó cuando fueron pasando de la queja, exigencia, demanda (local, nacional o internacional, gubernamental o no gubernamental) o actitud pasiva a una actitud de identificación, responsabilidad y proactividad. Supone un cambio de paradigma, ya que hablar de los problemas consiste en visualizar, en el sentido de asumir, un mundo de descalificaciones y sufrimiento, mientras que buscar lo mejor de cada persona y, por tanto, de cada grupo permitió el reconocimiento y empoderamiento de cada uno de los participantes en el diálogo.

Esta sesión de trabajo supuso el descubrimiento del «valor de lo que es», es decir, una extensa y cooperativa búsqueda para comprender lo «mejor de lo que es» y «de lo que ha sido» mediante entrevistas y trabajo por grupos.

El proceso implica:

- a) «Una descripción completa de cada uno de los grupos representados y sus aspectos positivos más importantes».
- b) «Compartir historias de las mejores prácticas de ese grupo u órgano».
- c) «Ampliar el conocimiento organizacional e identidad comunitaria».

Este primer paso de una intervención de Diálogo Apreciativo consiste en descubrir cuáles son o fueron los mejores momentos dentro del

¹¹ Sirva de ejemplo el concepto «gestionar», utilizado reiteradamente en sus participaciones hasta que se interrumpió brevemente el proceso para poner en común que quería decir esta palabra que consideraban tan importante. El resultado les sirvió de experiencia para preguntar y aprender escuchando y consensuando los conceptos que no corresponden a su lenguaje habitual.

ámbito en el cual la metodología es aplicada. Se trata de investigar qué es lo que funciona bien y por qué. Por ello, lo que distingue a esta fase de la metodología tradicional de análisis y resolución de conflictos es que cada pregunta resalta lo «positivo».

En esta etapa, el diálogo en parejas y/o los relatos en grupos permitió el descubrimiento del potencial positivo que existe en toda comunidad, para así conocer qué es lo que funciona mejor y lo que puede llegar a ser en el futuro.

1) Las preguntas básicas de esta etapa se basaron en los ejes temáticos detallados anteriormente:

2) Describir las funciones que más valora del grupo u órgano al que representa.

3) ¿Qué es lo que más valora de su comunidad?

4) ¿Cuáles son los factores fundamentales que favorecen su funcionamiento?

5) ¿Cuáles son sus propuestas para mejorar la organización social de su comunidad?

4.2. Fase de sueño

Esta etapa del proceso se centra en visualizar un futuro deseado basado en la experiencia positiva descubierta en la primera fase, con el objetivo de proyectar esas funciones en un futuro compartido.

Este es el momento para que la gente colectivamente explore las esperanzas y sueños sobre su rol en la comunidad y las relaciones con las demás personas o instituciones. Es la etapa de «soñar», es decir, pensar en lo que la comunidad «podría ser» recogiendo lo mejor de las experiencias.

La intervención en esta fase está orientada a facilitar la participación identificando funciones, potencialidades y oportunidades que tiene cada persona o grupo de la propia comunidad. Su objetivo es formular proposiciones desafiantes con respecto a lo mejor que posee la comunidad, y a lo que la misma puede llegar a ser en el futuro.

Una vez realizadas esas proposiciones, el siguiente paso fue validarlas. Para ello, se utilizó un eje de evaluación consistente en una escala desde lo más importante a lo menos importante en tres categorías. El resultado de las proposiciones de futuro en orden descendente de importancia fue:

1) En el futuro todos los órganos tendremos una comunicación fluida.

2) Todas las funciones estarán coordinadas.

3) Las fechas de las reuniones/capacitaciones favorecerán los encuentros ¹².

4) Todas las personas tenemos una función en la prevención e intervención en casos de violencia interpersonal y comunitaria.

5) La información estará al alcance de todas las comunidades.

6) Todas las personas estaremos capacitadas para la intervención comunitaria.

4.3. Fase de diseño

Una vez definido el «sueño comunitario», se trata de crear un sistema mediante el cual las proposiciones elegidas puedan hacerse efectivas. Esto implicó la determinación de un conjunto de acciones coherentes con lo que la comunidad deseaba ser. Todas las propuestas incluidas en esta etapa son escritas de manera positiva.

Se trata, aquí, de poder responder a la pregunta «¿Cómo sería nuestra realidad (de acuerdo al tópico elegido)?». Consiste en crear nuevos procesos, sistemas y estructuras. Es el momento de generar proposiciones reales, que permitan diseñar una visión de la comunidad como un lugar excelente donde convivir en un futuro.

Es en esta etapa en la que los miembros de la comunidad deciden qué propuestas deberían ejecutar, y cómo, para poder realizar sus sueños. La experiencia en la comunidad de Mozonte reflejó la dificultad (posiblemente trasladable a cualquier comunidad) de pasar de lo abstracto, ese «sueño», a lo concreto, al denominado plan de acción.

En este momento del proceso se requiere hacer un análisis de los recursos existentes y de los que se podrían necesitar para implementar el Plan de Acción. Tras un tiempo dedicado al trabajo por grupos, cuyo objetivo fue trasladar a acciones concretas cada una de las proposiciones provocativas del sueño, se procedió a la puesta en común

¹² La contextualización y ubicación geográfica de este proceso insistentemente se manifestaba en este tipo de aspectos: las personas participantes hacían referencia a la dificultad de los encuentros por las largas distancias para recorrer a pie, ausencia de transporte colectivo entre algunas comunidades rurales y, en los casos que funcionaba transporte, limitaciones económicas para el pago de billetes y, en todo caso, para dejar de trabajar una jornada. Por ello, la organización de un calendario de posibles reuniones de coordinación o capacitaciones se consideró prioritario para garantizar la asistencia.

y síntesis de cada una de las acciones a llevar a cabo. El resultado fue el siguiente:

1. Diseñar un proceso de comunicación entre los diferentes órganos
2. Coordinación y colaboración en las funciones de cada órgano
3. Creación de calendarios y cronogramas en los que se establezcan reuniones que favorezcan los encuentros.
4. Prevenir e intervenir en casos de violencia interpersonal y comunitaria
5. Información y divulgación a través de medios de comunicación locales
6. Capacitaciones comunes para sentirse seguras en la intervención

4.4. Fase de destino

La etapa de destino se enfoca, principalmente, en compromisos personales, grupales y comunitarios. Implica el cambio y su estabilidad en el tiempo. Representa el camino para la innovación que supone, también, establecer prioridades y evaluar la implementación, que es clave para determinar el éxito de la intervención apreciativa.

Los aspectos que identificaron como prioritarios en esta fase fueron:

- Fijar fechas para las primeras reuniones (¿Cuándo quieren hacerlo y con quién?)
- Definición de funciones propias, en colaboración con otros grupos o con otras instituciones
- Establecer roles y responsabilidades
- Identificar a la asesoría legal del PIM como facilitadores de este proceso

El límite temporal del desarrollo de este DA supuso transferir a la asesoría legal del PIM los siguientes pasos a adoptar, ya que eran estas personas¹³ las que tenían una legitimación directa junto a las personas cooperantes de la Asociación OP, para dar continuidad al trabajo iniciado y compartir en el día a día este cambio de paradigma.

¹³ Este artículo es el resultado del trabajo compartido con Brenda (asesora legal del Pueblo Indígena de Mozonte), todos los miembros del PIM, así como las personas cooperantes de la OP con las que conviví «apreciativamente» aquellos días: Esther, Goizalde, Inma, Iñaki, Jota, Lula y Zubi.

5. *Reflexiones apreciativas*

El instrumento de interacción social más poderoso que tienen las comunidades para transformar sus conductas, sus funciones y el modo de organización social es el diálogo. La metodología del DA favoreció que este efecto de la interacción tuviera mayor impacto al desenvolverse en un sistema horizontal en el que cada una de las personas participantes, independientemente de su grupo de pertenencia, podía actuar con el mismo poder para descubrir, soñar, diseñar y ejecutar.

Sin embargo, en los primeros momentos de este proceso, la utilización de este modelo horizontal de participación, frente al modelo jerárquico tradicional, desorientó a aquellas personas que se identificaban con una situación de inferioridad frente a otros grupos, incluso manifestaban cierta resistencia a la participación activa en el proceso (bien las personas del Consejo de Ancianos por su edad, bien los que hablaban con dificultad la lengua, bien los más jóvenes, ...). Asimismo, teniendo en cuenta que Mozonte ha sido sujeto pasivo de programas de fortalecimiento institucional cabe traer a colación que, en ocasiones, una consecuencia de los programas de fortalecimiento institucional es la creación de órganos ficticios, sin contenido real. Las mismas personas (líderes naturales) representan varios de dichos órganos sin llegar a discernir cuáles son sus funciones y sin posibilidad de coordinarse al asumir una misma persona dos, incluso tres, representaciones. El descubrir que una persona reunía tantas funciones, incluso provocaba hasta cierto pudor en ellos, ya que implicaba tácitamente el incumplimiento de las responsabilidades.

A medida que el proceso avanzaba, esta resistencia a la participación fue transformándose. Conforme se fue trabajando el reconocimiento de cada una de las personas, de los órganos a los que representaba y de su propia comunidad, se sintieron más cómodos pensando en aspectos positivos y cómo mejorar los no tan positivos.

Consecuentemente, los encuentros supusieron un aprendizaje del pensamiento positivo, así como la posibilidad de transferirlo a través del lenguaje popular, evitando tecnicismos y formalismos propios de las personas que representan directamente a instituciones. Esta «traducción» a su lenguaje cercano, cotidiano, relajó la actitud de aquellas personas con escasas habilidades de comunicación al percibir que lo importante era aportar ideas y expresar los aspectos positivos de la comunidad, incluso a medida que avanzaba el proceso era más pertinente limitar el tiempo de las participaciones, incluso impedir más de una intervención por persona en cada una de las dinámicas.

El uso del lenguaje, según Wittgenstein (1988), reside en lo que se denomina «formas de vida» más amplias. Por tanto, utilizando un ejemplo real como fue la palabra «gestión», en la expresión completa «gestión de proyectos», en el contexto en el que se aportó estaba vacía de contenido hasta que empezaron a definir qué entendían por «gestión», teniendo en cuenta lo que habían hecho hasta ese momento y qué deberían hacer en el futuro. En esta línea, el saber tiene un origen social y en este caso comunitario, ya que las palabras sirven para que quienes participan en un grupo social den un nombre a cada situación y, por ello, serán esas mismas palabras las que garanticen el mantenimiento de las relaciones si consensúan el significado.

Todo ello favoreció que el proceso, por sí mismo, se fuera legitimando con el cambio de actitud de las personas participantes que reflejaban con su comunicación verbal y no verbal el sentirse cómodos en la participación. Simultáneamente, se manifestaba la legitimación grupal de la facilitadora en la medida que respetaban su intervención en la conducción del proceso y el turno de palabra que se iba estableciendo. En definitiva, estos dos formatos de legitimidad van desde la necesidad de una convocatoria con autoridad, como el caso de la OP y los asesores legales del PIM, a la legitimidad de un proceso de participación horizontal que es la garantía de que pueda haber un cambio profundo.

Otra de las reflexiones apreciativas que es trasladable a otros procesos de participación (en cualquier comunidad de la Tierra) es la representatividad legítima: cómo lograr mediante la convocatoria, que todas aquellas personas o grupos representativos de una comunidad tomen parte activa en un proceso. Paralelamente, una vez realizada la convocatoria, cómo controlar que esas personas que han optado por participar en el proceso son, realmente, representativas para «soñar» toda su comunidad.

En esta experiencia que describo, la garantía de esta representatividad legítima estaba en el conocimiento de los miembros del Pueblo Indígena, aún así en cada una de las 13 comunidades podría identificarse otras personas a las que no les había llegado la convocatoria o sus necesidades económicas¹⁴, laborales, familiares, ..., les hubieran impedido la asistencia.

¹⁴ En el Workshop titulado «Socioconstruccionismo en acción», celebrado en el Instituto Internacional de Sociología Jurídica de Oñati (10-11 abril 2006), que da pie a esta publicación, una de las reflexiones que se compartió fue la pertinencia de evitar que resultara gravoso económicamente a las personas la participación en estos procesos comunitarios. En mi experiencia en Mozonte, este aspecto se había tenido en cuenta a la hora de

Si trasladamos a esta experiencia el modelo de análisis que aporta la pirámide de necesidades de Maslow (1968), en esta comunidad nos encontramos con necesidades del primer y segundo nivel, en cuanto a necesidades fisiológicas y de seguridad condicionadas por el clima, condiciones meteorológicas, necesidades de alimento, económicas, incluso riesgo de perder la vivienda por las lluvias torrenciales. Por tanto, como reflexión apreciativa es conveniente el evitar que resulte gravosa la participación para garantizar la asistencia de la población en una fase posterior de seguimiento periódico e, incluso, de evaluación.

Tal como describe Gergen, «los diálogos construccionistas ponen en duda la tradición del individualismo e invitan a considerar la relación como esencial al bienestar del ser humano» (Gergen, 2006). Precisamente es el saber comunitario el que permite en este tipo de sociedades canalizar todo su potencial y experiencia de éxito como organización ancestral.

La experiencia sirvió para comprender el inmenso poder que tiene la transformación del uso del lenguaje, ya que si desarrollan nuevas maneras de nombrar lo que hacen, dar sentido a las palabras que utilizan, es la semilla del cambio, así como la comprensión de los motivos que provocan la resistencia a ese cambio.

A partir de entonces cualquier iniciativa creativa, así como su trayectoria futura¹⁵, dependerá del carácter de las relaciones en las que tiene sus raíces, de ahí el impacto de esta metodología en cuanto a forma de «sentarse» a reflexionar conjuntamente para decidir el futuro de su identidad chortega desde las experiencias positivas de su pasado y presente. Apropiarse de su futuro para vencer la resistencia al cambio es un objetivo del Pueblo Indígena Chortega como reto compartido por toda organización social en cualquier lugar del mundo.

facilitar el almuerzo, incluso un lugar para pernoctar. El pago del transporte era un concepto que habían valorado para participar en capacitaciones u otro tipo de encuentros.

¹⁵ En la actualidad, mayo 2006, la información más reciente del PIM y OP describe los siguientes avances: mayor presencia y ejercicio de sus funciones de la Junta Directiva del Pueblo Indígena en cada una de las comunidades; se ha iniciado la institucionalización en la organización sanitaria nicaragüense de las promotoras de salud; ante la inauguración de un telecentro en Mozonte se ha recibido la visita del presidente de Nicaragua y el desarrollo de este evento favoreció tanto el reconocimiento de la comunidad indígena como la puesta en práctica de sus mecanismos de participación; por último, según descripción de Brenda, asesora legal del PIM (transcribo textualmente): «las comunidades han aprendido a tomar acciones para no permitir que se les extraigan sus recursos naturales, arena, piedra, caza, etc. Esto supone un ejemplo para los demás pueblos indígenas de Nicaragua que están con la mentalidad de realizar elecciones abiertas participativas

Bibliografía

- Abrevaya, Sergio; Basz, Victoria (2005): *Facilitación en Políticas Públicas. Una experiencia interhospitalaria*. Buenos Aires: Librería Histórica S.R.L.
- Alzate, Ramón (1998): *Análisis y resolución de conflictos. Una perspectiva psicológica*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Castello, Oscar (2004): «El diálogo transformativo. Un paradigma transformativo», Newsletter de Recursos Humanos *Vínculos* 56, p. 1-8.
- Cooperider, David L. (1999): *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berett-Koehler Communications, Inc.
- Cuadra, Ricardo (2005): «Justicia con rostro campesino» *Avanza Nicaragua* 64, p. 6-7. Matagalpa, Nicaragua.
- Lenin, Carlos et al. Coords (2003): *Historia, identidad y cultura del Pueblo indígena de Mosonte*. Estelí, Nicaragua: Isnaya.
- Gergen, Kenneth J. (1982): *Towards transformation in social knowledge*. New York: Springer-Verlag.
- Gergen, Kenneth J. (2006): *Construir la realidad. El futuro de la psicoterapia*. Barcelona: Paidós.
- Hammond, Sue (1998): *The thin Book of Appreciative Inquiry*. 2ª Ed. Plano, Texas: TB Thin Book.
- Maslow, Abraham (1968): *Toward a psychology of being*. New York: Basic Books.
- Mead, George H. (1934): *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press (trad.cast.: *Espíritu, persona y sociedad*, México, Paidós, 1982).
- Romero, German (1988): *Las estructuras sociales en Nicaragua en el siglo XVIII*. Managua: Vanguardia.
- Revista Cooperación y Salud: «Chorotegas del Mozonte» Asociación OP, nº 8, Enero-Marzo 2006.
- VV.AA. (2003): *Pedagogía del optimismo. Guía para lograr ambientes positivos y estimulantes*. Madrid: Narcea.
- Wittgenstein, Ludwig (1988): *Investigaciones filosóficas*. Barcelona: Crítica.
- Zubillaga, Juan (2005): «Algunos comentarios al Pueblo indígena de Mozonte». Artículo sin publicar.

Lista de abreviaturas

DA-Diálogos Apreciativos
 OP-Osasun Publikoa elkarte
 PIM-Pueblo Indígena de Mozonte

para elegir sus juntas directivas y es importante porque se le da mayor credibilidad, autoridad, institucionalidad y apoyo directo a los pueblos indígenas. Todo esto nos da muchas ganas de seguir trabajando por la causa que nos mueve».

