Evaluación del Programa Nacional de Alfabetización

Síntesis de problemas y alternativas

Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XV, núm. 1, 95-108

Ignacio Gallardo

Oscar Cuéllar

Universidad Iberoamericana

I. INTRODUCCIÓN

Este reporte es una síntesis de un conjunto de documentos que constituyen parte de un proceso de evaluación interna del Programa Nacional de Alfabetización (PRONALF) que maneja el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA). En esta síntesis se presenta un concentrado de los principales problemas diagnosticados; junto a cada problema se entrega también un conjunto de posibles alternativas o recomendaciones, de tal forma que se puedan cambiar, transformar o retornar los cursos de acción, con el objeto de cumplir eficazmente con las metas propuestas por el Programa para su desarrollo.

En la elaboración de esta parte del reporte, se han organizado los datos con base en lo que se han denominado Áreas problemáticas, en donde se contemplan las que parecen ser las mayores dificultades de implementación, administración y desarrollo del programa. Estas áreas no responden necesariamente a la estructura administrativa del programa, esto es, puede que alguna de ellas no se identifique directamente con una unidad administrativa. Por otra parte, dichas áreas, aunque es posible para fines de análisis distinguirlas por separado, se encuentran en la realidad estrechamente relacionadas entre sí. Ellas son: Aspectos Generales de la Organización, Motivación, Capacitación, Difusión.

II. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

A. Área problemática

La estructura organizativa del PRONALF está centralizada en la ciudad de México, y opera con lineamientos pensados, estructurados, desarrollados, planeados y supervisados en y por la Oficina Central, lo cual conlleva una serie de problemas en el funcionamiento práctico del programa, en cada una de las entidades federativas.

El primer problema relacionado con esta área que podemos destacar, es el *retraso en la entrega del material*; en efecto, en la mayoría de los casos el material de apoyo didáctico es creado e impreso en la Oficina Central para ser luego distribuido a las distintas regiones en que opera el programa.

Esto hace que mientras mayor sea la distancia y más difícil el transporte entre la Oficina Central y las regiones receptoras (ciudades y comunidades en donde opera el programa) mayor es el tiempo que éstas tardan en recibir el material. Por otra parte, es también necesario tener presente que a mayor extensión territorial del estado receptor, mayores son, a su vez, las distancias entre cada uno de los puntos en que el programa se desarrolla, así como el tiempo en que dicho material tarda en llegar a las regiones más alejadas y menos comunicadas, las cuales son, por su parte, las que inciden en mayores números de analfabetos (beneficiarios potenciales del programa) y menor cantidad de personal capacitado para su operación.

También es necesario tener presente este último punto, puesto que existe una relación de tal naturaleza, que la probabilidad de encontrar personal no capacitado aumenta en la medida en que las distancias y las comunicaciones con el centro se hacen mayores y más difíciles. Esto significa que la necesidad de contar con material de apoyo es también mayor, pues al existir personal menos capacitado (menos recursos personales en términos de experiencia, conocimiento y manejo del método, capacidad de organizar y dirigir grupos, etc.), su trabajo descansa más en las pautas ya fijadas que en su propia imaginación y desarrollo de recursos personales que les permitan suplir la ausencia de material de apoyo. Esto claramente reproduce las condiciones de desarrollo al interior del país: a menor desarrollo de la región, mayores problemas en términos de recursos y menores capacidades de inversión.

Por otra parte, se requiere tener presente que los estados más grandes son justamente aquellos que se encuentran más retirados del centro, y por lo tanto están en clara desventaja con los estados pequeños que se encuentran próximos al centro.

Esta misma situación se presenta en el sistema de pagos y en la distribución de otros elementos necesarios para la operación del programa en las Oficinas Regionales, como por ejemplo, máquinas de escribir, calculadoras, mobiliario, etc. Este hecho en muchos casos no sólo afecta la eficiencia funcional del programa (problemas de deserción de beneficiarios y alfabetizadores) sino que también eleva los costos de operación, ya que a los costos iniciales es necesario agregarle los de transporte. Esto imposibilita el uso de "materiales locales" y el desarrollo de alternativas propias creadas y desarrolladas a nivel regional.

Otro problema que es necesario destacar en cuanto a la administración centralizada, se relaciona con el proceso de diseño, elaboración y distribución del material en la Oficina Central; es decir, no parece apropiado ni operativo el *uso de materiales iguales para poblaciones desiguales*. En efecto, la población analfabeta nacional no sólo difiere en términos de características, intereses y naturaleza de las relaciones sociales y productivas de estado en estado, sino que también, en ocasiones, estas diferencias se hacen patentes entre región y región al interior de un mismo estado. Lo anterior significa que lo adecuado para un lugar no lo es necesariamente para otro.

Podría pensarse que el tener materiales iguales persigue el propósito de crear y fortalecer una conciencia nacional; sin embargo, al analizar los contenidos de los materiales usados en el proceso de alfabetización, esta posible hipótesis queda descartada, pasando a sustentarse como razón más plausible para explicar la homogeneidad del material el hecho de que es más simple, fácil y rápido para la Oficina Central preparar un solo tipo de material, al cual las distintas regiones se deben adaptar. Esto no sólo facilita el uso del material sino también el sistema de capacitación de personal que, en el terreno, usará dicho material. Son pues razones de carácter económico y no de carácter teórico las que explican el uso de material homogéneo en el PAONALF.

Recomendaciones

Con relación a este problema se recomienda comenzar con una progresiva descentralización del programa; esto es, determinar que cada entidad federativa, de acuerdo con su propia realidad, estructura, desarrolle y produzca su propio material y las estrategias para su distribución.

Una política de esta naturaleza no sólo tendería a aliviar los problemas descritos, sino también —al menos en el plano de la lógica organizacional— presentaría una serie de ventajas adicionales, entre las cuales destacan las siguientes:

1. Al elaborar los materiales directamente en cada estado, los encargados tendrían la posibilidad real de analizar la naturaleza de los usuarios potenciales del programa, lo cual significaría que, en el proceso de investigación para la elaboración de materiales adecuados, el programa contaría con un amplio conocimiento de la realidad de los analfabetos por región, lográndose también una mayor sensibilización frente a la problemática que la realidad presenta y, consecuentemente, mayor eficiencia en el proceso de combatirla.
2. Por otra parte, al haber mayor conciencia, sensibilización y conocimiento de la problemática real de los analfabetos, los cursos de capacitación estarían mucho más adaptados a la realidad, siendo entonces más eficiente la labor de los alfabetizadores y mayor el aprovechamiento de los cursos por parte de los beneficiarios del programa.
3. Al existir investigaciones sobre la problemática del analfabeto a nivel regional, se podrían buscar estrategias de motivación para que éstos se inscriban y se retengan en el programa. Las actividades paralelas a la alfabetización que se podrían realizar en los mismos grupos de trabajo, estarían mucho más apegadas a las circunstancias particulares de cada región, posibilitando de esta forma una mayor identificación entre el programa y sus beneficiarios inmediatos.

Los problemas que podría presentar una alternativa de esta naturaleza se centran básicamente en una eventual elevación de los costos en el corto plazo, los cuales se pueden abatir con la siguiente estrategia:

- a) Costos de la investigación de la realidad regional del analfabeto y su problemática; se propone establecer un sistema de “becas” para pasantes de

Ciencias Sociales (incluyendo Escuelas Normales), con el objeto de que éstos hagan su servicio social en la zona (región en estudio), al mismo tiempo que puedan presentar su trabajo como tesis profesional. Esto tendría la ventaja de involucrar a las instituciones de Educación Superior en la problemática de cada región, a la vez que se elevarían los niveles de eficiencia terminal de las licenciaturas.

- b) Realizar un estudio Costo-beneficio para determinar cuánto sube el costo de los materiales base para la alfabetización al elaborarlos en cada región. En caso de que el costo sea significativamente mayor, se puede seguir una estrategia similar; esto es, en lugar de hacerlo en cada entidad, se buscaría agrupar los estados por zonas y que dichos materiales se elaboren a nivel zonal, ubicando como cabezas de zona a las entidades que cuenten con mayor infraestructura. Esto permitiría contar, a nivel central, con una sustantiva información sobre la realidad particular de las distintas regiones que conforman el país sin tener que montar una gran infraestructura.
- c) Finalmente, se recomienda utilizar todo el material disponible hasta la fecha, beneficiando a los estados más cercanos a la Oficina Central, ya que estos materiales responden más a esta realidad y no hay grandes problemas de transporte. En segundo lugar, se debería beneficiar a los estados que cuenten con menor infraestructura material y administrativa, e ir paulatinamente descentralizando a aquellos que cuenten con mayor infraestructura y que, al mismo tiempo, se encuentren más alejados del centro. De esta manera se puede proceder poco a poco y sin desperdiciar el material ya elaborado.

Por otra parte, una alternativa de esta naturaleza permite convertir a un grupo de estados en "pilotos" de esta nueva estructura, para poder evaluar en profundidad hasta qué punto es más eficiente, y permite cumplir mejor con los objetivos del programa.

B. Area problemática: estructura

El hecho de que se haya determinado una estructura "modelo", recomendada para operar el programa en los estados, es otro aspecto que resta eficiencia al funcionamiento del programa en la práctica.

En efecto, todos los estados tienen, independientemente de sus peculiaridades, una misma estructura administrativa (al menos en el PRONALF); funcionan con un Delegado, representante del INEA en el estado, y una cantidad de Jefes de Zona (representantes del Delegado en cada región particular). El número de éstos está determinado desde la Oficina Central, en un proceso no siempre claro de negociación con el centro. Existen estados de gran extensión territorial en los cuales, debido a la escasez de Jefes de Zona, a algunos de éstos les corresponde organizar y supervisar el desarrollo del programa en grandes extensiones de territorio (es el caso de Baja California Sur, donde un Jefe de Zona recorre más de 700 km), por lo que, en ocasiones, las regiones menos comunicadas al interior de cada entidad son supervisadas muy esporádicamente; en la mayoría de los casos éstas corresponden a zonas rurales o semiurbanas de bajo nivel de desarrollo.

Dada la estructura socioeducativa del país, éstos son lugares en donde se concentra la mayor cantidad de analfabetos. Por otra parte, es también claro que en estas zonas es mucho más difícil encontrar personal capacitado que en las regiones de mayor desarrollo, por lo cual son lugares que requieren más apoyo, tanto en asesoría pedagógica al instructor como en material.

De esta forma, la estructura administrativa actual, al no tomar en cuenta problemas de esta naturaleza, está —al menos indirectamente— permitiendo que se perpetúe la “marginalidad de los marginados”; o, dicho de otra forma, en la práctica no está tomando medidas que aseguren una mayor igualdad en el acceso a las oportunidades que el servicio busca ofrecer.

Recomendaciones

Se sugiere comenzar a experimentar con un proceso de descentralización administrativa que permita a cada estado probar formas propias de organización administrativa que se relacionen con la realidad particular en la cual el programa opera y que, al mismo tiempo, se desarrollen no conforme a un modelo puramente teórico —muchas veces inoperante—, sino más bien con base en las características problemáticas que imperan en cada entidad federativa. En la práctica, esto significa adaptar el proceso administrativo a la magnitud de la problemática y a los recursos disponibles en cada región y no lo contrario.

Al igual que en el caso anterior, esta sugerencia debe considerar las características peculiares de cada estado y no imponer a todos que replanteen sus estructuras administrativas.

Nuevamente, la mejor alternativa es comenzar por aquellas entidades en las que existe mayor cantidad de recursos humanos capacitados y mayor infraestructura de servicios, de tal forma de poder ir evaluando estas experiencias para intercambiar aciertos valiosos y eliminar problemas. Por otra parte, al permitir que cada estado implemente una estructura administrativa acorde con sus necesidades, se puede crear en la Oficina Central un cuerpo calificado de asesores, cuya misión principal sería evaluar las experiencias, acumular información y circular entre las distintas regiones los principales logros conseguidos en cada estado. Esto permitiría también rescatar las experiencias valiosas que, en el actual programa organizativo, sistemáticamente se están perdiendo.

C. Area problemática: información

La existencia de una estructura administrativa centralizada requiere, para tener un adecuado funcionamiento, contar con un sistema que le permita recopilar la información en forma rápida y eficiente. Esto es, para que las decisiones cruciales sobre la operación y desarrollo del programa sean las adecuadas, deben basarse en una información completa, objetiva, desprejuiciada y actualizada. Sin embargo, la realidad es otra, ya que existe una multiplicidad de problemas al interior de cada estado que obstaculiza la recopilación, análisis y envío a la Oficina Central de la información necesaria para apoyar el proceso de toma de decisiones. En efecto, en muchas oportunidades ésta

llega con retraso, o muy distorsionada, o simplemente nunca llega. En otras ocasiones los analistas no tienen la capacitación necesaria ni las formas adecuadas para organizar la información; los alfabetizadores no saben informar; los organizadores regionales transforman la información, etc. (la mayoría de estos problemas fueron informados en cada entidad por los propios interesados en las entrevistas realizadas).

Lo anterior determina que muchas de las decisiones que se toman a nivel central no estén respaldadas por una información adecuada ni actualizada. Por otra parte, dada también la infraestructura de comunicaciones del país, la información a la que accede la Oficina Central con más rapidez es la que proviene de los lugares mejor comunicados; esto es, las ciudades más grandes y las capitales de los estados, olvidándose otra vez de las zonas marginadas. De esta forma, podríamos pensar que el programa estructura su funcionamiento, más con base en las características propias de las zonas urbanas centrales que en las condiciones operantes en las condiciones operantes en las regiones urbanas marginadas y rurales.

El fenómeno inverso también es cierto, lo cual significa que los delegados en los estados no siempre cuentan con la información debidamente actualizada de lo que está ocurriendo en la Oficina Central, la que norma a nivel nacional el funcionamiento del programa, que dificulta también la toma de decisiones a nivel local, atentando contra la eficiencia del desarrollo del programa. Es claro pues que gran parte del éxito del programa se basa en la calidad de la información con que se cuente, y es claro que ésta se ve, por los elementos antes mencionados, gravemente dificultada.

Recomendaciones

Para este problema, la recomendación más evidente es, de nuevo, operar el programa con una verdadera descentralización administrativa.

Se puede también pensar en una estructura regional en la que se creen Jefaturas regionales (que conjunten estados cercanos y afines en problemática), determinando como cabeza de región a los estados que cuenten con mayor experiencia, infraestructura y recursos humanos, para agilizar así el proceso de intercambio de la información y hacer más adecuado el proceso de toma de decisiones.

Esta estrategia permitiría darle más agilidad y realismo a la operación del programa en el terreno, al mismo tiempo que se lograría un uso más eficiente de los recursos locales. Por otra parte, sería también posible atender con mayor eficiencia y rapidez a los problemas más urgentes que surgen en la práctica diaria del desarrollo del programa.

Sería también de gran utilidad evaluar las actuales formas de captar la información, pidiendo sólo la información estrictamente necesaria y haciendo menos monótono el proceso de llenado de las mismas (ésta fue también una opinión generalizada entre la mayoría de los sujetos entrevistados).

III. MOTIVACIÓN

La segunda área corresponde a la motivación, elemento que analizaremos en un doble nivel: por una parte, en los organizadores regionales y alfabetizadores y, por la otra, en los beneficiarios del programa o alfabetizandos.

A. Area problemática

En primer lugar, es necesario destacar las diferencias significativas que se dan entre los encargados de operar el sistema, en relación con las localidades en donde se desarrolla el programa. Al respecto podemos establecer la siguiente hipótesis preliminar: “existe una relación inversa entre el tamaño de la localidad, medido por la cantidad de habitantes, la infraestructura de la localidad, en términos de indicadores de desarrollo, y la preparación, experiencia y capacidad del personal”; esto es especialmente claro en los niveles más bajos de la estructura operativa: organizadores regionales y alfabetizadores.

En la práctica, en la medida en que el programa comienza a alejarse de los centros urbanos de mayor desarrollo, es cada vez más difícil encontrar personal capacitado, lo que a su vez determina que los problemas en el desarrollo del programa se acentúen, destacando entre ellos el de la motivación de quienes lo operan y el interés de los beneficiarios. Por otra parte, como ya ha quedado establecido, en las zonas rurales menos comunicadas las posibilidades de contar con personal capacitado y experimentado son mínimas, razón por la cual en esos lugares el programa debe ser operado con quienes se encuentran disponibles y quieran hacerlo, independientemente de su motivación (capacitación).

Sin embargo, y a pesar de la realidad anteriormente descrita, parece que no se ha estructurado un programa permanente de motivación y concientización con organizadores regionales y alfabetizadores; así, ellos se encuentran laborando en el programa básicamente por el salario (por pequeño que éste sea), ya que esta actividad representa, en no pocas ocasiones, la única forma de ingresar al mercado laboral —esto es especialmente válido para las zonas más deprimidas. Otra razón que explica la incorporación del personal al programa en estas regiones, es la ausencia de posibilidades en la localidad para ocupar el tiempo en otra cosa; es decir, no existe una motivación real que apoye el desempeño de su función. En muchas ocasiones, este personal no conoce las características más importantes del programa, no sabe qué ventajas puede tener el que las personas se alfabeticen, no tiene claridad sobre las dimensiones sociopolíticas de la alfabetización.

Bajo estas condiciones no es posible pensar que puedan tener una motivación “consciente” que oriente su quehacer, ya que no tienen elementos de ninguna naturaleza que les permita identificarse con el programa, y motivar así a los analfabetos de su comunidad a incorporarse al mismo y a mantenerse en él.

Alternativas

Cualquier alternativa, para que pueda funcionar, debe partir de un conocimiento de la realidad, intereses y problemas de los sujetos a motivar, por lo cual se sugiere estructurar programas especiales y permanentes de sensibilización —para organizadores regionales y alfabetizadores— sobre la problemática social, económica, cultural y política, tanto de la alfabetización como de la problemática de la región y de la forma en que el programa puede influir sobre ella. Esto permitiría darle un sentido práctico inmediato, que es en sí mismo motivador. Una forma de lograr esto

es mediante la organización de círculos de análisis de la realidad en la que participen sujetos con experiencia y conocimiento, independientemente de su vinculación con el programa. Esto tendría la ventaja de involucrar en el desarrollo de éste a personas de la región que de otra manera no podrían participar, aprovechando así su experiencia.

Otro hecho importante con relación a este problema es desarrollar, en organizadores regionales y alfabetizadores, un conjunto de incentivos morales para que comprendan y se comprometan integralmente con la importancia de su labor. Se puede crear, por ejemplo, un Boletín a nivel estatal en donde se publiquen los logros del programa y se dé crédito al mejor alfabetizador del mes. Esto haría menos anónima su labor y al mismo tiempo entregaría un reconocimiento objetivo de un trabajo que en la práctica casi no lo tiene.

Otra acción que se podría emprender en esta misma línea sería fijar visitas por parte de organizadores regionales a otras zonas, de tal manera que se genere un sistema permanente de intercambio de experiencias entre ellos con el objeto de crear sistemas de competencia positiva y con ello un mayor desarrollo de las iniciativas personales. Sería también útil que en estas mismas reuniones intercambien problemas y alternativas de solución a los mismos.

En síntesis, las estrategias de Motivación, independientemente de su estructura, se deben organizar a partir de las características de las localidades en las cuales se desarrolla el programa y a partir de los intereses específicos de los sujetos a motivar.

B. Area problemática

Conciencia del impacto social del programa. La acción, sin claridad en los objetivos y características esenciales del programa, pierde sentido en sí misma y deviene en activismo estéril (esto es válido para cualquier programa de acción social).

Esta realidad se refleja claramente en el hecho de que muchos de los ejecutivos del programa, especialmente los de nivel medio, no tienen conciencia ni conocimiento de lo que ocurre en el país, de tal forma que no pueden vincular el programa de alfabetización con otras dimensiones, es decir, la alfabetización aparece desvinculada de una teoría de carácter más general que la haga coherente con otras acciones sociales emprendidas por el Estado. Esto significa que en los programas de motivación no se han establecido las razones sociales que justifican los esfuerzos realizados en materia de alfabetización. Como resultado directo, para algunos la alfabetización es un fin en sí misma (se quedan en el medio sin tener conciencia del fin), lo cual es contradictorio tanto con los objetivos del programa como con el método que se está usando para su desarrollo.

Para otros esta acción se convierte en el medio de recibir un salario (legítimo en sí mismo) donde la demanda externa por mano de obra es baja y, finalmente, para no pocos alfabetizadores su labor es vista como una forma de cumplir con el requisito académico que significa el servicio social. Bajo estas condiciones, se puede concluir que un individuo que no está consciente del papel que le corresponde jugar dentro de una institución no puede estar motivado, ni mucho menos se puede pensar que motive a otros.

C. Área problemática

Falta de elementos para motivar. Es otro problema que se encuentra directamente vinculado con el anterior. En efecto, la investigación reveló, con bastante regularidad, que tanto organizadores regionales como alfabetizadores dicen no contar con los recursos teóricos necesarios para motivar a los analfabetos, es decir, no saben cómo crear en ellos un verdadero interés por permanecer en el programa y no ausentarse ni desertar del mismo. A este respecto, parece que sólo se ha estructurado un conjunto de técnicas generales, frases tipo muchas veces carentes de sentido, que se encuentran muy lejos del ámbito experiencial, de la vivencia propia de los beneficiarios del programa y, por lo tanto, no tocan aspectos de interés específico de los adultos de diferentes regiones. Aquí diremos nuevamente que lo que es bueno para Chiapas no tiene por qué serlo para Sinaloa. Es claro que el tratar de motivar a los sujetos con elementos que están fuera del ámbito de su conciencia no puede dar resultados. El sujeto no está dispuesto a aceptar como valioso aquello que para él no es convincentemente válido.

En conclusión, podríamos decir que hasta la fecha no se ha desarrollado un programa específico de motivación consciente y constante para quienes tienen en sus manos la puesta en marcha y desarrollo del programa en las comunidades.

Alternativas y recomendaciones

Desarrollar programas regionales de motivación que contemplen y se centren en las necesidades reales del sujeto a motivar, de manera tal que se pueda entregar un mensaje que sea no sólo entendido sino también significativo para los usuarios del programa.

Una acción de esta naturaleza debe tener como base un conjunto de alfabetizadores conscientemente motivados; para ello se sugiere también la realización de juntas periódicas entre organizadores regionales y alfabetizadores, y entre jefes de zona y organizadores, cuyo objetivo sea buscar la toma de conciencia de la problemática particular de los analfabetos por regiones.

Por otra parte, puesto que un proceso de esta naturaleza, además de difícil, es costoso, sería también necesario pensar formas y mecanismos que permitan mantener durante varios ciclos a los mismos alfabetizadores, de tal manera que se pueda guardar la experiencia que ellos han logrado acumular durante el desempeño de su tarea. A este respecto, es también importante desarrollar formas que permitan hacer circular la información y las experiencias ganadas en distintos municipios.

IV. CAPACITACIÓN

La tercera área corresponde a los problemas de la capacitación, y dada su naturaleza, parece ser que constituye el punto clave para el buen funcionamiento del programa. El análisis de esta área está fundamentalmente referido a las opiniones que jefes de zona, organizadores regionales y alfabetizadores tienen sobre las habilidades y destrezas adquiridas en el curso de su capacitación y sobre los principales problemas de "operación" que a ellos se les presentan en el campo, al realizar su

labor en las comunidades. Por otra parte, se considera también la opinión de los conductores de los cursos: los capacitadores.

A. Área problemática: cursos no adecuados a la realidad del estado

Al parecer existe una conciencia generalizada entre los entrevistados respecto a que los cursos de capacitación no están adaptados a las características específicas de las zonas donde se desarrolla la alfabetización; aquí nuevamente aparece la crítica a la estandarización y al centralismo. Con relación a este punto, es necesario señalar que esta crítica no está siempre explícitamente formulada, esto es, se infiere como un problema que está presente, pero que no siempre se diagnostica con precisión.

Este problema se manifiesta claramente en el hecho de que se capacita de la misma forma y con los mismos contenidos a quienes tendrán que trabajar con adultos urbanos o rurales, adultos marginados del centro de la república o adultos marginados de la frontera, olvidando así las características de las distintas zonas que conforman el país.

Lo anterior determina que los alfabetizadores —piezas claves del proceso— sientan que son entrenados en una universalidad, para trabajar en una particularidad. Al igual que en los otros casos, este problema se torna especialmente crítico en las zonas de menores recursos, por cuanto quienes allí operan el programa no cuentan con la preparación, capacidad ni experiencia para realizar adaptaciones al método que les permita adecuarlo a las características específicas de las zonas.

Alternativas

Revisar en profundidad los contenidos y estrategias de los cursos de capacitación, con el objeto de adaptarlos a las realidades específicas de las distintas regiones, ya que una buena capacitación es condición necesaria para el éxito global del programa, no sólo en términos de su eficiencia cuantitativa, sino básicamente en términos de la relación personal que se tiene entre alfabetizadores y alfabetizandos. Esto, a su vez, podría evitar frustraciones de trascendencia para ambos grupos. En otras palabras, no sólo hay malestar y desaliento en quienes no reciben lo que se les prometió, sino también en quien tuvo la oportunidad de dar y no supo cómo hacerlo.

Darle a los cursos una estructura más flexible, de tal manera que éstos se realicen en función de las necesidades y características de quienes los toman, con el fin de que sean útiles y al mismo tiempo funcionales. Esto se puede lograr con una acumulación sistemática de experiencias en el campo, para que sean los cursos los que se adapten a las necesidades de los usuarios y no al contrario.

Otro elemento que puede ser de gran utilidad es realizar diagnósticos permanentes en el campo sobre la problemática que tienen organizadores regionales y alfabetizadores, para recibir una retroalimentación constante que permita adecuar los cursos de capacitación.

Por otra parte, y en lo posible, los cursos de capacitación deberían realizarse en las zonas mismas en las cuales la alfabetización tuviera lugar, para no trasladar

a los alfabetizadores de su medio y, al mismo tiempo, ofrecer a los capacitadores la posibilidad de conocer a los beneficiarios del programa en cada zona.

Finalmente, sería muy necesario revisar, en su caso, la capacitación de los capacitadores, por cuanto no sólo se necesitan capacitadores expertos, sino también alfabetizadores conscientes de las realidades de sus propias regiones.

Area problemática: contenido de los cursos de capacitación

Existe evidencia que permite afirmar que el contenido de los cursos de capacitación no ha sido sistemáticamente revisado a la luz de la experiencia en el campo de quienes han sido capacitados. Esto significa que los contenidos de los cursos de capacitación no se han evaluado adecuadamente ni se han detectado sus principales deficiencias.

Lo mismo ocurre con el capacitador, es decir, éste no ha sido retroalimentado sistemáticamente sobre cuáles serán los principales problemas con los que se encontrará y que los cursos no contemplan o lo hacen en forma errónea.

Alternativas

Establecer un sistema de capacitación que le dé un mayor dinamismo a la vida de los cursos, para asegurar que éstos cumplan cada vez mejor con su cometido. Esto se lograría usando la retroalimentación, a la cual nos hemos referido en el punto anterior; al pensar en un sistema dinámico, pensamos en un tipo de cursos que se estructuren a partir de las necesidades de las comunidades y de quienes operan el sistema; así, los cursos deben tener una dinámica de cambio permanente. Se propone, pues, que los capacitadores visiten constantemente a los grupos de alfabetización que operan en las distintas regiones.

A manera de ejemplo nos referiremos a dos vacíos que fueron detectados en los contenidos de los cursos, y que hasta la fecha del estudio no habían sido llenados.

El primero está en relación con que en los cursos sólo se capacita en una técnica de alfabetización, carente de contenido teórico; esto se refleja en el hecho de que los alfabetizadores, en la mayoría de los casos, no tienen claro que una parte fundamental de su labor es hacer que los alfabetizandos tomen conciencia de su propia realidad, esto es, que la alfabetización no tiene un fin en sí misma, sino que es un instrumento para lograr otros objetivos de mayor importancia.

El segundo se relaciona con elementos de administración en la capacitación de organizadores regionales, pues ellos afirman no haber recibido elementos que les permitan administrar los procesos, que ellos organizan con eficiencia.

C. Area problemática: divorcio entre capacitadores y la realidad

En la mayoría de los casos, los capacitadores tienen sólo un conocimiento teórico del método, debido a que frecuentemente ellos no han sido alfabetizadores: esto es, no han tenido un contacto directo en el trato con los alfabetizandos. En otras oportunidades, los capacitadores tampoco han tenido una práctica directa en el

campo de la educación de adultos, de tal manera que no pueden transmitir experiencias vitales en este campo

Alternativas

La alternativa más directa que se puede proponer a este problema es que los capacitadores, antes de desempeñar tal función, hagan trabajo directo alfabetizando en el campo.

Resumiendo lo anterior, creemos en la utilidad y necesidad de establecer distintas estrategias de capacitación que respondan a las diferentes realidades en donde el programa se desarrolla. Esto debido a la gran heterogeneidad que caracteriza tanto a alfabetizadores como a los alfabetizandos, de tal forma que los contenidos y métodos útiles para un contexto, no lo son necesariamente en otros. Esto quiere decir que, para ganar eficiencia en la capacitación, los cursos, sus contenidos y técnicas deben adaptarse a las distintas realidades en que opera el programa y no a la inversa.

Intercambio de experiencias entre capacitadores

Una vez que los capacitadores han sido entrenados, no tienen la posibilidad real de intercambiar experiencias con otros capacitadores, ni con los capacitados; esto es, realizan su trabajo aisladamente, lo que impide que conozcan los problemas que se les presentan a sus colegas y, por lo tanto, tampoco pueden conocer las soluciones que ellos dan a dichos problemas. Frente a esto, pudiera ser de gran utilidad establecer mecanismos para reunir a los capacitadores con cierta periodicidad, con el objeto de ir sistematizando las experiencias que ellos adquieren en la labor cotidiana de capacitación, enriqueciendo el proceso y logrando un mejoramiento cualitativo en la calidad del programa.

Una estrategia de esta naturaleza podría significar la base para estructurar un proceso de capacitación que encuentre sus fundamentos no sólo en postulados técnicos, de indiscutible importancia, sino también en una sistemática organización de valiosas experiencias que podrían, a futuro, formar parte de un modelo teórico de educación de adultos marginados.

Necesidades de recapitación

Al parecer, hasta la fecha no se ha estructurado un programa de capacitación dirigido al personal encargado de operar el programa, en los niveles altos y medios, con el objeto de que éstos tengan la posibilidad de corregir errores y hacer ajustes al método. Una acción de esta naturaleza significaría estructurar un proceso constante de capacitación que posibilitaría, previa experiencia en el campo, volver a capacitarse, para que de esta forma, conscientes de los problemas que la práctica presenta y de las propias deficiencias, recibir los elementos que permitan realizar el trabajo con más y mejores herramientas. Esto aportaría también elementos significativos de retroalimentación a los capacitadores, quienes en el mismo proceso podrían repensar su propia labor y readaptar contenidos y estrategias para el mejor funcionamiento de los cursos de capacitación.

V. DIFUSIÓN

Corresponde ahora realizar el análisis del área de difusión. Para ello, se presentará en primer lugar un desglose de los principales problemas diagnosticados, para entregar un conjunto único de sugerencias, ya que en esta área los problemas se encuentran estrechamente relacionados entre sí, de tal manera que las alternativas son comunes a todos ellos.

A. Área problemática

La campaña de difusión tiene la estructura de una campaña comercial. En términos generales, parece claro que la difusión del programa tiene las mismas características que una campaña propagandística comercial, con una orientación urbana, es decir, el mensaje está dirigido al adulto urbano consumidor. Esto puede ser analizado desde dos perspectivas diferentes:

- a) Si es de orientación urbana, ¿cómo llega al adulto rural?, ¿qué impacto puede tener el mensaje sobre una mentalidad rural o urbana marginada?, ¿recibe el adulto el mensaje incorporándolo a su propia experiencia vital?, y en este proceso, ¿se le motiva para inscribirse al programa?, ¿qué información está recibiendo sobre el programa de alfabetización?
- b) ¿Qué efectos laterales puede tener una campaña de esta naturaleza?, ¿no podría ser que una campaña así estructurada, en lugar de motivar el aprendizaje de la lectoescritura, pueda producir el deseo de emigrar del campo a la ciudad? Al realizar esta pregunta se plantea —aunque todavía en forma implícita— la hipótesis de que los deseos o intenciones de emigrar se encuentran directamente relacionados con la cantidad de información que el migrante tiene, de tal manera que si se le informa al campesino sobre las “ventajas” de ser alfabeta, para vivir y desarrollarse en la ciudad, esto puede motivar la migración.

Hasta la fecha no se ha realizado ni planteado, en la mayoría de los casos, una evaluación de la manera de difundir el programa de alfabetización.

Esto quiere decir que se asume que la forma, métodos y contenidos mediante los cuales se difunde el programa, son adecuados. Por otra parte, esto también implica que no se sabe cuál es el impacto real que la difusión produce entre los posibles usuarios.

Esto significa que no son claros ni la forma ni el impacto de los mensajes —del proceso de difusión— en los posibles usuarios del programa. No se puede saber ni siquiera si los analfabetos reciben el mensaje. Es decir no existe evidencia que permita afirmar que el programa está siendo conocido por quienes se supone son sus beneficiarios potenciales: los analfabetos. Tampoco es clara la relación de adecuación entre el contenido del mensaje y la realidad de los individuos a quienes está dirigido.

Falta de interacción entre los que difunden y los que operan el programa en el terreno. Pareciera ser también que los encargados de operar el programa de difu-

sión no han estructurado formas concretas de interacción con los alfabetizadores y con los alfabetizandos, de tal manera que puedan observar en la práctica lo que se está haciendo; que conozcan también los principales problemas con los que se encuentra el programa; cómo se está tratando de avanzar; cómo reaccionan los usuarios frente al programa; cuáles son los intereses reales de los analfabetos; cómo se motivan; y, en fin, lograr una visión realista de la naturaleza y condiciones bajo las cuales se desarrolla el programa, con el objetivo de saber cuál sería el mejor contenido y el lenguaje más adecuado para presentarse frente a los futuros usuarios.

Alternativas de difusión

La primera sugerencia se relaciona nuevamente con la necesidad de adaptar los programas de difusión, tanto en contenido de los mensajes como en los medios mediante los cuales se difunden, a la realidad de cada una de las regiones en donde se opera el programa.

Con esto se lograría plantear un proceso de difusión más dinámico y adecuado logrando así que llegue a más personas, y que éstas permanezcan por más tiempo en el programa. Cuando se difunde por medios masivos, como radio y TV, es necesario revisar cuidadosamente los horarios, para que éstos se adecuen a las horas en que los posibles usuarios escuchan o ven dichos medios.

Es importante también plantearse el problema del contenido, de tal manera que no sólo se informe sino que, congruente con los principios teóricos que orientan el programa, también se motive a los sujetos a la inscripción. Esto es, no basta que las personas sepan que pueden contar con un servicio sino que es también necesario comunicarles por qué dicho servicio puede ser de utilidad, cómo pueden utilizarlo, dónde se pueden informar sobre él y qué beneficios directos les puede traer.

En este reporte, no se ha hecho alusión al método usado por el programa, ni a sus implicancias, por cuanto tal análisis será objeto de un estudio posterior.