

La conducción y la estrategia en nuestras organizaciones



Tomado de: "Métodos Organizativos y Estilos de conducción" Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. San José. Agosto 1987. Documento de discusión

1. La conducción democrática del proceso organizativo

A. Todo proceso organizativo necesita de una conducción

Todo proceso organizativo tiene su ritmo particular, es decir su propia dinámica, su movimiento, sus contradicciones, de acuerdo al sector social y al contexto en que se desarrolla.



Cuando hablamos de proceso organizativo popular estamos hablando de un proceso que se ubica en la relación entre:

- a) La situación y coyuntura específica en que se vive y
- b) El Proyecto histórico en construcción que se quiere lograr.

Entre las tareas inmediatas y el objetivo final.



El reto consiste en cómo formular y construir una estrategia de manera consciente, de tal manera que permita orientar y conducir el trabajo organizativo en nuestra práctica inmediata. (Si lo que queremos lograr es determinado proyecto histórico, qué pasos debemos realizar para lograrlo y por tanto, qué debemos hacer ahora en la situación en la que estamos...)

Por otro lado, es necesario preguntarnos no solo qué Proyecto Histórico queremos lograr, sino preguntarnos qué organización popular estamos contribuyendo a crear, cómo lo estamos haciendo y para qué (Relación entre nuestro proyecto de sociedad y el tipo de organización popular que estamos contribuyendo a forjar en el proceso de construcción de ese proyecto).

Es decir, consideramos que el principal desafío organizativo gira alrededor de: Cómo y a través de qué, conducir un proceso organizativo.

Esto nos lleva a afirmar que todo proceso organizativo necesita una conducción para proyectarse estratégicamente. Sin ella, el ritmo espontáneo del proceso no sabría hacia dónde dirigirse; no podría crecer cualitativamente; no tendría cómo definirse ante las variaciones de las coyunturas; no podría resolver las contradicciones a las que se enfrenta.

B. ¿Qué tipo de procesos organizativos Impulsamos?

Desde la óptica de la Educación Popular, buscamos impulsar procesos:

a) AMPLIOS:

Que puedan incorporar a todos los sectores, movimientos y fuerzas sociales cuyos intereses exijan una transformación de la sociedad para satisfacerse plenamente, (obreros,

campesinos, pobladores de barrios populares, indígenas, estudiantes, intelectuales, artistas, grupos de defensa de los derechos humanos, grupos por la paz, movimientos de mujeres, movimientos de cristianos, etc.).



b) PARTICIPATIVOS:

Que cuenten con la decidida y voluntaria participación activa de todos sus integrantes, tanto en la definición y precisión de sus objetivos y fines, como de las acciones para lograrlos.

e) UNITARIOS:

Que se articulen a través de un frente único, en función de demandas y propuestas comunes, pero en el que se respeta el pluralismo ideológico y la particularidad de cada sector o movimiento.

d) MASIVOS:

Que puedan involucrar a todo el pueblo y no sólo a determinados grupos o núcleos reducidos de activistas, en la tarea de construir una nueva sociedad.

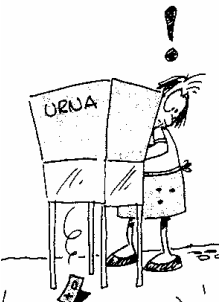
C. ¿Por qué y para qué una conducción "democrática"?

La bandera de la democracia ha sido apropiada por las clases dominantes de nuestros países y se ha convertido en la justificación para implementar políticas tan antidemocráticas como el intervencionismo, la manipulación ideológica, la represión selectiva y masiva, la violación de los derechos humanos y los derechos de los pueblos, la negación de los principios jurídicos internacionales, etc.

Las organizaciones populares y los que las apoyamos en la construcción de procesos organizativos, no hemos sabido muchas veces reapropiarnos de esta bandera que pertenece a las masas populares, a las mayorías explotadas, oprimidas y discriminadas de nuestros países.

Por ello es necesario afirmar nuestras propias convicciones sobre la importancia del pluralismo y la democracia en la organización popular y en el conjunto de la sociedad.

El pluralismo político no sólo está referido a la diversidad de sujetos y sectores de la población que deben participar en los procesos de transformación de la sociedad, sino también la diversidad de banderas que permitan expresar las necesidades cotidianas de la población en diferentes campos de la vida: necesidades económicas, sociales, culturales, de recreación. etc.



La democracia a la que hacemos referencia, no se restringe a la actividad electoral, que es sólo una de sus manifestaciones. La democracia, en su sentido más profundo, tiene que perseguir dos objetivos fundamentales: a) El fin de las desigualdades económicas y sociales, y b) La participación plena de las masas en las estructuras y en las

decisiones políticas y económicas del país.

Por lo tanto eso nos plantea una exigencia fundamental: cómo construir desde ahora, desde los procesos y las instancias organizativas populares con las que trabajamos, los gérmenes de esa nueva sociedad que queremos para el futuro.

Por eso nos planteamos la necesidad de impulsar una conducción democrática de los procesos organizativos populares. Lo cual va mucho más allá que impulsar "mecanismos participativos". Estos son solo una parte de la democracia y el sólo hecho de que existan no la garantiza.

En muchas organizaciones se "eligen" a los representantes o dirigentes, pero sin tener claro los criterios de esa elección. (Se elige al que habla mejor, al que es esforzado y trabajador, al que tiene tiempo disponible, al que tiene deseos de ser electo...etc.) Y muchas veces ese dirigente no es el que va a garantizar una toma de decisiones colectivas, una dirección descentralizada, una incorporación activa de las bases a las tareas o proyectos de la organización, el que va a hacer que crezca la conciencia y la perspectiva de la base.

Conducir democráticamente, para un dirigente "es garantizar" que toda la gente participe conscientemente en sacar adelante un "determinado proyecto" (Félix Peña. dirigente campesino de Nicaragua). .



Para esto, muchas veces es necesario que la dirigencia proponga iniciativas, personas o planes de trabajo, tomando en cuenta lo más adecuado para garantizar el cumplimiento de las tareas y el avance en el proceso. Otras veces significará retomar ideas o iniciativas de la base y devolvérselas como tareas. Otras significará incluso oponerse a una decisión de la mayoría que se tomó espontáneamente y sin criterio claro.

En definitiva, hay que ser sumamente participativo, pero hay que saber conducir la participación.

(Tomado de: "Métodos Organizativos y Estilos de conducción" Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. San José. Agosto 1987. Documento de discusión)

2. La importancia de una estrategia organizativa

Para fortalecer una organización popular, tenemos que elaborar una estrategia organizativa que contemple:

- Las *necesidades y situación* en que vive el sector en el que trabajamos.
- Los *objetivos* a los que queremos llegar en un determinado plazo.
- Las *líneas organizativas* que se van a aplicar en cada caso concreto.
- Las *etapas y pasos* que se piensan seguir para alcanzar los objetivos.



La estrategia organizativa va a depender del tipo de organización que queremos construir, es decir, de la concepción de organización que tenemos. Por ejemplo: concepción de sindicato que se quiere lograr, basada en la dinámica real de las luchas o reivindicaciones de un determinado sector. De ahí se deduce qué estrategia se va a implementar para construir o consolidar ese sindicato y qué métodos y estilos se requieren impulsar para lograrlo.

Debemos analizar qué es lo que define que se tenga o no una estrategia: donde existe una dirección reconocida y representativa, puede proyectarse una estrategia, porque existe una posibilidad de implementarla. Donde no existe una dirección, no puede existir una estrategia: existen proyectos, gestiones y propuestas en "papel" porque no hay capacidad política de implementarlas.

Lo que define la validez de una estrategia es la capacidad de implementarla y esto se refleja en: capacidad de análisis político general y coyuntural, capacidad de acumulación de fuerzas, de generar alianzas, de conducir a toda la organización en función de ella. De las conclusiones de todo esto se desprenden el tipo de instancias organizativas que le corresponden y cuál es el papel que cada una va a cumplir en la puesta en práctica de la estrategia organizativa.

La concepción que se tenga de la organización, la estrategia planteada en relación con los objetivos propuestos, determinan los métodos organizativos que se impulsan. Por ejemplo si vemos a una organización gremial como embrión o apéndice partidista, los métodos de trabajo van a estar determinados por esta concepción. Si se concibe la organización gremial como el terreno de las luchas reivindicativas, como un espacio de organización masiva, esta concepción va a determinar la implementación de otros métodos organizativos.

En síntesis, afirmamos que los métodos organizativos tienen que ver con: la concepción, la estrategia y los objetivos políticos de la organización.

(Tomado de: "Métodos Organizativos y Estilos de Conducción" Documento síntesis del VI Taller Regional de Sistematización de la coordinación ALFORJA. San José, junio de 1988).

3. ¿Cómo responder a la acción coyuntural y a la vez consolidar la organización?



Haciendo un balance de la acción sindical, podemos ver que la mayor parte de la actividad de los dirigentes se dedica a enfrentar los conflictos laborales que se generan espontáneamente en las fábricas. Dado los bajos niveles de organización existentes en el sector, la organización que se genera muchas veces dura sólo mientras el conflicto está vigente. Pasado éste, baja la acción organizada y muchas veces desaparece. De la dinámica organizativa que se generó durante el conflicto, la organización sindical puede ganar realmente solo a unos pocos trabajadores para que se integren de forma permanente al sindicato.

Analicemos esta situación a partir de una referencia simbólica con la acción y la organización de un cuerpo de bomberos:

"No siempre existieron bomberos. Cuando había un incendio, la gente cogía sus palanganas de agua y trataban de apagar el incendio."

Conforme pasa el tiempo, se va formando un equipo de personas para apagar los incendios: los bomberos. Poco a poco van utilizando otro tipo de herramientas y métodos para apagar los incendios: dejan la palangana, se hacen de una manguera, utilizan carros con tanques de agua, etc. Avanzan en su técnica y también van avanzando en entrenar y organizar un cuerpo de bomberos.

Todo ello permitió que los incendios se apagaran de manera más rápida, pero evidentemente no evitó que los incendios siguieran ocurriendo.

Cada vez más se fueron tomando medidas de seguridad, pero esto tampoco evita el que sigan habiendo incendios ni permite que se pueda predecir dónde y cuándo va a suceder uno. Por ello, los bomberos siempre van a llegar después de que el incendio se ha iniciado.

Si se encontrara un bombero de antes con uno de ahora, el de ahora le diría que con la ollita no se apaga nada; el otro le contestaría que ese instrumento sí sirve, que en su época no había otra cosa, que eso era lo que se usaba y algún resultado daba.

Cada cosa tiene su época, su proceso; es injusto decir que lo moderno o nuevo es lo único que sirve. Cada uno apagó el incendio de acuerdo al momento y lo hizo a su manera, con los recursos de que disponía. En definitiva, ambos apagaron incendios y ambos llegaron después que estos ya habían comenzado. ..

Si relacionamos este ejemplo con la necesidad de la organización sindical de enfrentar los conflictos que surgen espontáneamente y a la vez la necesidad de consolidar su organización, podríamos decir:

Los Incendios: son los conflictos que surgen en las fábricas.
Los bomberos: la organización.
Las mangueras, etc. : los recursos que tenemos para organizamos.

Nuestra dinámica de trabajo nos lleva muchas veces a correr de un lado a otro "apagando incendios"; eso nos hace ver como necesario el ir consolidando un "cuerpo de bomberos", o sea la organización.



Para ello debemos pensar en que el trabajo organizativo no lo podemos hacer solamente en el momento en que se da el "incendio" (el conflicto laboral); debemos realizar un trabajo organizativo antes que se den los conflictos. y para ello debemos tener continuidad en el trabajo organizativo y hacerlo sistemáticamente. .

Debe ser nuestra prioridad el que se formen bases sindicales, comités sindicales, etc. en las fábricas. Pero no sólo que se formen. Igualmente prioritario debe ser su consolidación, para lo que se requiere de acompañamiento.

Nuestro objetivo debe ser "apagar el incendio" hasta donde se pueda, pero a diferencia de los bomberos, nuestro objetivo central debe ser el de consolidar muchos "cuerpos de bomberos". Es decir, la ampliación de nuestra organización.

Hoy en día todavía se usan "ollitas" para apagar incendios y también existen "cuerpos de bomberos".

Es inevitable ir a "apagar incendios" en fábricas porque aunque se tenga un plan, surgen movimientos espontáneos en fábricas no previstas. Pero es necesario trabajar en función de llegar a tener un "cuerpo de bomberos" en cada una de ellas, que actúe eficaz y rápidamente de manera permanente.

Debemos tener claro qué recursos tenemos ahora y en base a ellos debemos priorizar nuestro trabajo. Debemos evitar que todo nuestro tiempo se vaya en "apagar incendios" y no nos quede tiempo para consolidar la organización.

Debemos tener prioridades, debemos analizar a dónde va a ser más importante que estemos, porque intentar atender todo nos puede llevar a no atender nada bien y solamente desgastamos sin fortalecer nuestra organización. .

En el momento actual seguramente vamos a tener que seguir "apagando incendios", pero nuestra priorización debe precisar cómo distribuir nuestra fuerza de tal manera que nos permita ir construyendo esos "cuerpos de bomberos".

Una organización sindical nunca puede decirle a un trabajador que no puede atender su conflicto, pero sí podemos precisar hasta dónde vamos a trabajar en cada caso, a cuáles vamos a poderle dar seguimiento. El hecho de haber ayudado a enfrentar un conflicto, va a dejar una semillita sembrada para el momento preciso.

Pero la priorización en el trabajo de seguimiento es tal vez más importante para consolidar la organización que se ha establecido, y ello sólo es posible si se tiene una estrategia organizativa.

El trabajar organizativamente cuando no hay un "incendio", deba ser también una línea de trabajo fundamental. Nos acostumbramos a trabajar frente a la presión que el conflicto exige, y nos es más difícil mantener un trabajo cuando éste no nos presiona con requerimientos inmediatos.

Para priorizar el trabajo organizativo, no podemos basarnos sólo en el aspecto cuantitativo numérico o en la importancia económica de una empresa; debemos basarnos también, en criterios de consolidación y crecimiento de la organización; debemos analizar qué es lo que nos va a permitir acumular más fuerza como organización y dónde hay mayores condiciones para ello.



(Tomado de: "El Trabajo Organizativo del Dirigente Sindical" Sindicato de Trabajadores del Vestido, Confecciones, Textiles y Pieles/Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. San José, noviembre 1988)

4. Educar y organizar: dos caras de una misma moneda

Hablamos mucho de la necesidad de formar a la base, de que tomen conciencia. Hablamos de la necesidad de "concientizar". Y generalmente lo relacionamos con la necesidad de educar.



Afirmamos que la organización aparte de hacer un trabajo organizativo debe hacer un trabajo educativo. El trabajo educativo nos permite concientizar y el trabajo organizativo nos permite responder a las necesidades inmediatas del sector. Así, lo organizativo lo referimos a la acción que hace la organización frente a los problemas de la fábrica y frente al funcionamiento de su propia estructura.

La labor de educar y la acción de organizar no están separadas. Deben ser dos dimensiones de un mismo propósito.

Por ejemplo el evaluar o hacer un balance en una organización, supondría un trabajo de formación y de organización, porque no tiene sentido evaluar solos dentro de un local; ni vamos a sistematizar solos, ni a guardar los resultado en un archivo, sino que debemos realizar un proceso participativo, en el que involucremos a la base, sin que esto signifique que no haya momentos en que el proceso se pueda hacer más restringido y en otros más amplio.

El reto entonces, en la organización (que es a la vez uno de los mayores problemas), es evitar la separación que muchas veces hacemos, del proceso de formación de la base con el proceso de organización.

Esto nos lleva a tener que precisar cuál es nuestra idea de formación, cómo la entendemos:

¿Es sólo la formación teórica? ¿Ésta sólo se hace en los cursos?

El planteamiento de ver y analizar la vida dialécticamente nos permite aprender, reflexionar y actuar y por eso es necesario educar en la acción organizativa y para la acción organizativa.

Si no, estamos reproduciendo el mismo esquema de aprendizaje del sistema, donde se separa la teoría de la práctica: por un lado el conocimiento y por otro lado la realidad concreta.



Como en todo, no podemos analizar esto sin tener en cuenta que en el proceso de formación como en el de organización hay momentos de estar en la calle y otros momentos que estamos en una reunión o un seminario. Ese no es el problema, el asunto está en cómo programamos una estrategia de formación ligada a la estrategia de organización.

La importancia vital que tiene el relacionar el proceso de formación del sindicato con el proceso organizativo es, que si lo vemos separado, perdemos todo el elemento concientizador que tiene la práctica organizativa, *que es realmente la que concientiza*; la reflexión ordenada de esa práctica ayuda a profundizar. A esta reflexión le llamamos formación. Donde integramos otros elementos teóricos y de análisis para comprender mejor nuestra realidad y plantear alternativas más profundas y sólidas.

Los dirigentes pueden tener claro las causas de un problema y su actitud frente a la base será de convencerlos de esa verdad, de lo que ya han aprendido y saben.

NO ES SUFICIENTE TENER LA VERDAD, ES NECESARIO HACER QUE LA GENTE LLEGUE A DESCUBRIR ESA VERDAD. LOS DIRIGENTES DEBEN SERVIR DE APOYO. DE MOTIVACION, DE GUIA. EN ESE PROCESO.

En el proceso de toma de conciencia, de organización, el dirigente juega un papel fundamental para su conducción y él debe ser consciente de ello para poderlo ejercer correctamente.

La mera información o conocimiento académico no significa conciencia, porque conciencia es en síntesis, la capacidad de organizarnos y actuar sobre un problema cuyas causas tenemos claras, para conseguir determinados fines u objetivos.

Por ejemplo, ¿cómo relacionamos los elementos de organización, de participación con el de formación?



Al realizar una asamblea de nuestra organización donde se van a *discutir* los lineamientos estratégicos, podemos retomar los pasos de una investigación participativa para prepararla: podemos recoger de las bases su opinión planteando los temas; la dirección las recoge, las orienta, se retroalimenta de los planteamientos de la base; con ello elabora una propuesta de documento donde incorporará parte, todo o nada de lo que ha recogido; fundamentará ante las bases los criterios que orientaron esa propuesta; hará referencia concreta a las propuestas de las bases, sobre por qué se asumió o no determinada posición o necesidad que ellas plantearon etc. Es decir, se convierte en una asamblea participativa en la que se establece un proceso mutuo de retroalimentación entre la base y los dirigentes.

Estos son métodos de participación en la organización.

La dirección va a contar con una gran retroalimentación de su base, va a ganar en mayores elementos para conducir, mayor legitimidad en los acuerdos a los que se llega, mayor involucramiento de su base, va a lograr formar a sus bases.

(Tomado de: "El Trabajo Organizativo del Dirigente Sindical" Sindicato de Trabajadores del Vestido, Confecciones, Textiles y Pieles/Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. San José, noviembre 1988)

5. No se puede tener conciencia sin organización, ni organización sin conciencia

En la relación entre organización y conciencia, estoy seguro que son una misma cosa. No se puede tener conciencia sin organización y lo contrario: si no hay organización, entonces no hay conciencia o por lo menos, no funciona bien la conciencia. Tiene que estar relacionado.

Nosotros lo vemos claro y palpable aquí. Nosotros no teníamos conciencia de por qué estábamos organizados y eso es un problema serio, pues. Entonces, en la medida que el trabajo organizativo se ha venido desarrollando, la conciencia y la organización han avanzado, porque hay algunos aspectos donde la gente participa más. Esa es una experiencia que nosotros hemos tenido) es que la gente participa de manera organizada y masivamente, cuando está realizando algo que a ellos les gusta hacer, que desean, algo sobre lo cual están claros el por qué lo están haciendo. De esta forma la gente participa de manera organizada y con la conciencia: lo que nosotros popularmente llamamos voluntad, pues.



La gente no se organiza por decreto. No existe un decreto-ley que dice: "hay que organizarse". Sino que hay que organizarse por conciencia. Citando un caso específico, en esta comunidad de Cantimplora todavía queda gente sin organizarse. Entonces, quiere decir, que si fuera por un decreto-ley que hay que organizarse o que fuera una obligación, ya se hubiera exigido que nos organicemos todos. Quiere decir que los que nos hemos ido organizando, lo hemos hecho por conciencia. Y esa palabra: "conciencia", se tiene que ver expresada en el desarrollo social que uno vive.

Organizar no es fácil, es duro. De una u otra manera, la gente está en constante movimiento. Es difícil organizar a la gente con sólo decir que hay que organizarse. Así uno no organiza a nadie, porque la gente dice: "¿Para qué voy a organizarme? ¿Sólo para que digan que estoy organizado?".



En un principio, la organización, la participación en reuniones, se hizo por necesidad y no por conciencia. Tal vez por resolver un problema económico uno iba a una reunión y empezaba a organizarse. Pero después, esto se va desarrollando: la conciencia de que no es nada más por solucionar un problema económico.

Porque el problema, por ejemplo, se solucionó de alguna manera, pero luego aparecen otro montón de necesidades que el ser humano tiene. Y ahí se toma conciencia de que la organización es necesaria para enfrentar mejor los problemas. Pero enfrentarlos con conciencia. Y así, ya empieza a distinguir uno: que al otro hay que tratarlo mejor, que hay que compartir de una u otra manera -hasta la misma fuerza de trabajo- con otra gente. Eso es el desarrollo de la conciencia, pues. De esta forma, la organización es más amplia y más buena cuando ya hay una conciencia más desarrollada.

Si nos organizáramos por la fuerza, no se puede llamar a eso organización. Cuando a la gente se le lleva obligada a algún lado, realmente eso no es organizarla, ni eso va a desarrollar la conciencia nunca. Lo que se desarrolla más es el odio cuando uno fuerza a otro. Pero cuando se hace voluntario, desarrolla la conciencia.

Hay diferentes formas o métodos de hacer el trabajo organizativo o el trabajo de dirección. Nosotros mirábamos aquí que antes la guardia de Somoza se daba a imponer; llegaba a una fiesta, atravesaba el fusil y decía: "hasta aquí nomás esta fiesta, nadie sigue bailando". Y eso se hacía. Cuando se da el triunfo, nosotros copiamos ese sistema; no con el fusil, pero con las actitudes.

Por el hecho de ser dirigente, uno se puede volver autoritario y prepotente con las masas, se hace el que no entiende a las masas y empieza a ordenar. Esa es una forma de organizar: ordenando. Que no lleva a ningún lado, porque cualquier día la gente abre los ojos y a nadie le gusta que le exijan. Las cosas se deben hacer con voluntad y con un objetivo definido, saber qué es lo que se quiere con esa organización. Pero estar organizado para recibir órdenes, realmente no vale la pena.



Hay que partir de los problemas, de las necesidades, para después continuar con la organización; no para resolverlos totalmente, sino para enfrentar el tipo de problemas que se dan. Si la gente no tuviera necesidades, no tuviera problemas, sería muy difícil organizarse. Pero para enfrentar los problemas, hay que organizarse... sabiendo a dónde voy yo y a dónde vaya llevar a la gente; saber para qué estoy organizado y sentir que es necesaria la organización, convencido realmente y teniendo en cuenta los problemas más sentidos colectivamente.

(Tomado de: "Esta luz ya no se apaga" Reflexiones sobre el trabajo organizativo en el campo. Félix Peña B. y dirigentes campesinos de Rivas, Nicaragua. Ed. Vanguardia y GEP Alforja, Managua, 1988)

6. El dirigente como educador



Nosotros consideramos al dirigente como alguien que desempeña un rol político-pedagógico. Es más, consideramos que el principal educador popular no puede ser el promotor o el educador de un centro o institución de apoyo. El principal educador popular debe ser el dirigente de una organización.

El impulso de una estrategia educativo-organizativa y el desarrollo de procesos de formación de dirigentes, deben permitir la apropiación de una Concepción Metodológica Dialéctica para ser aplicada en todos los elementos del proceso organizativo.

Ciertamente, el factor principal que garantiza la formación de un dirigente con una nueva concepción de organización y un nuevo estilo de conducción, no es el taller, no es el evento de capacitación, sino el propio proceso organizativo.

La principal dificultad que encontramos, no está en los dirigentes mismos, sino en la forma como tradicionalmente trabajan muchas organizaciones populares: carencia de programas adecuados de formación, desconocimiento de métodos y técnicas de trabajo que incentiven y canalicen la participación de las bases, falta de capacitación para el manejo de reuniones y asambleas, concepciones y estilos de trabajo verticalistas o autoritarios, etc.

Es necesario contribuir a la formación de nuevos dirigentes y de un nuevo estilo de ser dirigentes: que propicien una dirección colectiva, que incentiven la crítica y la creatividad de las bases, que sepan canalizar y orientar las tendencias y ritmos espontáneos de sus organizaciones, que construyan sólidamente una dinámica organizativa integral y no sólo activista, inmediateista ni puramente ideologizante, que conciban su papel de dirigentes como conductores, educadores, formadores de gente consciente.



Esto supone la formación no sólo en nuevos métodos y técnicas, sino en una concepción y un estilo de vida. Todo esto no se da por obra de magia, ni por obra sólo de una detallada planificación. Supone un proceso de formación en el que todos los que intervenimos seamos consecuentes, en nuestro pensar y en nuestro actuar, con los valores que propugnamos: la sencillez, la auto crítica, la disposición a aprender permanentemente, la capacidad de trabajar en colectivo. .

Un proceso así, tiene que darse necesariamente de forma colectiva, en una práctica política comprometida y organizada. Se va a dar en forma paulatina y exige en todos nosotros una disponibilidad y una apertura hacia nuestra propia transformación y la del grupo. Por esto, la conducción de este proceso debe estar dada conscientemente por la misma dirigencia de la organización y supone una relación de confianza entre la organización y el centro de apoyo, entre los dirigentes-educadores de sus bases y los educadores de las instituciones de apoyo.

No se trata, por tanto, que nosotros tengamos ya una respuesta o un modelo para que la organización lo adopte. Se trata de implementar un proceso conjunto en el que todos nos vamos a ir formando. Por eso nuestro aporte tenemos que ubicarlo en función de la

disponibilidad y capacidad que tienen los dirigentes con los que trabajamos, para ir emergiendo, activándose y ubicando su función como dirigentes.



Tenemos el caso de dirigentes naturales, por ejemplo, que tienen aptitud ganada por su experiencia y consecuencia y los grupos los identifican como sus dirigentes, porque están participando en la misma lucha que están librando y en ella han demostrado firmeza y consecuencia.

Si dentro de esta dinámica se da un proceso de formación, que supone abrirse a toda una concepción de la vida, de la organización, del rol del dirigente, este proceso irá explicitando y reformulando valores y formas de relación con la base, que son producto de su propia experiencia, pero llevados a un nivel superior.

En todo proceso de formación de esta naturaleza, en el que la reflexión colectiva se hace al interior de la organización y de sus retos, se va creando un nuevo estilo, en la medida que la misma lucha y la realidad concreta los va enfrentando y los va obligando a buscar nuevas formas de participación, lográndose en la práctica construir un estilo de dirección colectiva y participativa. Es decir, el proceso de formación no se da porque alguien propone esta temática para "formarlos" de esta manera. Se da por la experiencia en la lucha, por la constatación de la validez de determinadas formas y estilos de trabajo, por la aceptación crítica de nuevos valores y de una nueva dimensión de la vida.

Cuando un dirigente, un grupo de dirigentes van asumiendo este tipo de posiciones y realmente son capaces de fomentar una participación dinámica de las bases, van definiendo con mayor claridad su propio rol y es en ese proceso que se va definiendo también con mayor claridad el rol de educador de un centro de apoyo, en la medida que ambos van compartiendo y descubriendo juntos estos elementos, estos nuevos valores que reflejan no sólo un estilo de trabajo, sino un estilo de vida y compromiso.



En nuestra experiencia, esto se ha logrado muchas veces al iniciar colectivamente un trabajo específico, sin que estos objetivos se hayan planteado explícitamente. Por ejemplo, al involucrar a dirigentes en la elaboración de los diseños de un evento educativo, al involucrarlos en la dirección y coordinación de las actividades, al respetar y remarcar su rol en cuanto a definir líneas orientadoras para los participantes, al participar en la evaluación, elaboración de memorias y sistematización de las experiencias educativas.



Por medio de estas experiencias, se genera una relación diferente entre el centro de apoyo y esa dirigencia. Se asume más como un trabajo conjunto y da la posibilidad de reflexionar explícitamente sobre el rol que cada uno juega y las implicaciones que tiene un estilo de trabajo educativo así, en la dinámica organizativa misma: La importancia de la reflexión colectiva, de la participación de todos, de tomar en cuenta el nivel de los miembros de base, el involucrarse en una relación de amistad y fraternidad, la importancia de planificar los pasos de un proceso, la necesidad de poner en práctica consecuentemente los acuerdos, la importancia de aplicar criterios pedagógicos en el trabajo

organizativo directo, etc. Se genera entonces una relación fraterna, crítica, de confianza y ubicada políticamente.

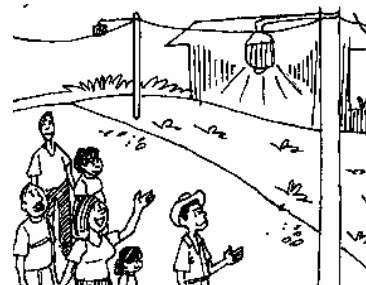
Por esto, si consideramos que en un proceso organizativo, el principal educador debe ser el Dirigente, nuestro aporte debe centrarse en apoyar la formación de los dirigentes como educadores, ya que *son* ellos los que garantizarán e impulsarán la Participación conciente y organizada de las bases, así como estilos de trabajo colectivos, críticos y creadores para dinamizar su organización y hacerla avanzar.

(Tomado de: "Forjando un pueblo consciente", La educación en las organizaciones populares. ALFORJA, Programa Regional Coordinado de Educación Popular. San José, mayo de 1987.)

7. Cómo dirigir impulsando la participación

¿Cómo establecemos una correcta relación entre conducción y participación? ¿Qué elementos tomar en cuenta para una correcta relación entre dirigencia y base? ¿Qué entendemos por dirección? ¿Qué tienen que ver los métodos de organización con la conducción y la participación?

Afirmamos que todo proceso organizativo necesita de una conducción para proyectarse estratégicamente.



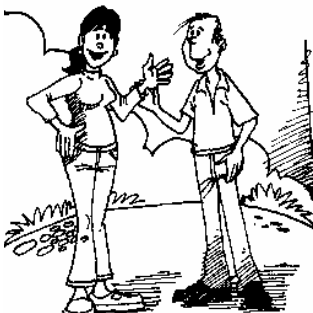
Afirmamos que los métodos organizativos no son sólo métodos para convocar a la gente y reunirla. Entendemos por métodos organizativos los que nos permiten la participación democrática, los que generan formas de acción colectiva y están referidos al conjunto de los integrantes de una organización (tanto a la dirigencia como a la base). Todo ello, en sus diferentes momentos y circunstancias, conforman el método de dirección de una organización, porque conduce, enrumba, orienta la práctica hacia determinado objetivo.

En la relación entre conducción y participación hay dos tendencias:

Aquella que privilegia el planteamiento que formula la dirigencia sin tomar en cuenta la base: *vanguardismo*. Y aquella que privilegia sólo lo que la base dice, sin reconocer la necesidad de dirigentes: *populismo*.

Estos extremos nos llevan a tratar de plantear cómo se debe conducir la participación, cómo establecer los métodos correctos, con los mecanismos correspondientes, para hacer una adecuada combinación entre conducción y participación; para establecer una relación dinámica y creativa entre dirigencia y base.

Los métodos de organización y los estilos de conducción que se impulsen, serán los que permitan establecer correctamente esa relación.



1) Para ello, es necesario tener claro el objetivo que se persigue; tener claro en función de qué tiene sentido articular en la dinámica organizativa los canales de participación con las instancias de conducción.

2) Tanto la base como la dirigencia deben estar claros de la importancia y la necesidad del logro de determinado objetivo. No solamente conocer cuál es ese objetivo, sino saberlo ubicar en su realidad inmediata y en su perspectiva.

3) La dirigencia no puede estar alejada de la base. Los miembros de base deben plantear sus opiniones, problemas y necesidades a sus dirigentes y en base a ellas, en conjunto, se deben elaborar las líneas de trabajo. Los dirigentes tienen la responsabilidad de articularlas con el resto de la organización y con el proyecto organizativo general que se esté construyendo.

4) En una organización hay que ubicar los roles de conducción y de participación de manera

dinámica y relacionada. Ambos roles tienen que ver con el rumbo, (es decir la dirección) que se le quiere dar a la organización. Los que asumen el rol de conducción, tienen la responsabilidad delegada por la participación de la base de definir en cada momento qué decisión es la más acertada en función del rumbo o dirección definida por todos.

Igualmente, quienes están en la base de la organización tienen la responsabilidad de participar para aportar a los dirigentes los criterios y los elementos con los que ellos van a conducir a la organización en función del rumbo que se le quiere dar.

Esto significa, fundamentalmente .que quienes asumen el rol de conducción tienen que ser representativos de las opiniones y necesidades de las bases y estar en contacto permanente con ellas para no perder esa representatividad.

5) Las bases y los dirigentes se equivocan. La participación democrática puede llevar en un determinado momento a que se asuma una decisión que no es correcta para la organización, ya sea porque la base no cuenta con los elementos de análisis suficientes o porque el dirigente no tiene claridad o preparación suficiente. Dos formas de enfocar el problema:



a) Si la base asume una decisión por consenso o por mayoría, el dirigente debe respetarla, aunque esté en desacuerdo. La práctica demostrará el error y el análisis del mismo enriquecerá al conjunto.

b) En determinadas circunstancias, donde el error que se pueda cometer vaya a dañar el proceso desarrollado o su perspectiva, el dirigente debe tomar decisiones aunque contradigan a la base en ese momento. En este caso necesariamente se deberá reflexionar con la base la decisión asumida.

6) En la medida en que la base se apropie de la forma en cómo se resuelven los problemas concretos de la organización y tenga la capacidad de aplicar esos elementos, estamos construyendo una organización participativa y con conducción.

7) La relación dirigente-base es una relación dialéctica donde el dirigente debe ir entregando cuotas de poder a la base. Podemos distinguir ahí dos tipos de avances en la medida que se hace crecer en niveles de participación-dirección al conjunto de los integrantes de la organización:

- ✘ La conducción colectiva
- ✘ El fortalecimiento de la dirigencia

Cuanto más cuota de poder se vaya entregando a la base, mayor legitimidad tendrá el dirigente. Cuanto más acapare él las decisiones y el control, menor legitimidad tendrá.

8) Lo participativo y lo colectivo no están en la ausencia o descalificación del rol del dirigente; está en los métodos que se impulsan, donde las decisiones y las acciones que implementen involucran al conjunto de la organización, pero en las que las diferentes funciones significan asumir niveles de responsabilidad frente al conjunto.

9) La relación entre dirección y participación, nos plantea el reto permanente de ir haciendo realidad una utopía, en el sentido mariateguista: el de la autoconducción colectiva, como norte hacia el cual apuntamos. Plantearlo así nos remite a tener permanentemente presente la contradicción entre lo participativo y lo autoritario, entre lo individual y lo colectivo y ubicar cómo una correcta relación dirigencia-base puede resolver favorablemente esta contradicción.

(Tomado de "Métodos Organizativos y Estilos de Conducción" Documento síntesis del VI taller Regional de Sistematización de la Coordinación ALFORJA. San José, junio 88)



8. La polémica: para unir, no para dividir

En un proceso educativo inserto en un proceso organizativo, la reflexión que se genera muchas veces nos va a llevar a la necesidad de promover una confrontación de las ideas distintas o contrapuestas de los participantes.

Es cierto que se trata de promover procesos amplios y unitarios, por lo que hay que abordar fundamentalmente las cosas que nos unen. Pero también **es importante el abordar directamente las cosas que nos desunen, con el objetivo de clarificamos más y avanzar hacia la unidad.**

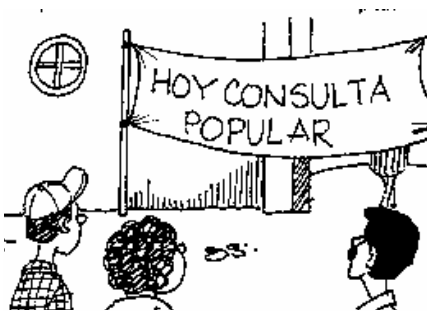
Por eso, deberíamos cuestionarnos la forma en que muchas veces hemos llevado adelante en nuestras tareas educativas las discusiones de plenarios; preguntamos sobre la forma como llegamos a "acuerdos, y "conclusiones".

Muchas veces hemos caído en generalizaciones porque esto permite llegar a acuerdos rápidos y así poder pasar a otro tema. Otras veces hemos caído en convertir en "consenso" o "conclusión de plenario" lo que eran afirmaciones de algunos de los participantes. De esta manera, podemos haber tenido la ilusión de creer que el taller o la actividad resultó "bien" y no se dieron contradicciones, con lo que supuestamente se está fortaleciendo una línea unitaria y una concepción homogénea, cuando en realidad, las contradicciones se mantienen.



Pensamos que la adecuada confrontación ideológica y la confrontación de planteamientos es la única vía para permitimos superar las contradicciones y divisiones que muchas veces encontramos en el movimiento popular. De otra forma nos estancaríamos en la situación actual, los procesos unitarios se quedarían únicamente en lo coyuntural o llegaríamos a "consensos fáciles", de palabra, pero que no servirían para avanzar en la práctica.

El consenso es entendido a veces como "llegar a acuerdos en términos generales". Esto crea un acuerdo ficticio, sin bases, en la medida que no se ha llegado a profundizar en las distintas posiciones particulares y se deja a la libre interpretación de cada uno el significado concreto de dicho acuerdo.



Por el contrario, creemos que el consenso o acuerdo, debe expresar el resultado al que se llega luego de haber confrontado las contradicciones, las discrepancias o las diferencias de posiciones o planteamientos.

Un consenso de esta naturaleza, nos permite llegar realmente a acuerdos concretos y colectivos (no al "triumfo" de unas posiciones sobre las otras). En este sentido, desde la óptica de un proceso educativo, es bien importante el que se discutan a fondo las distintas maneras de enfocar un tema o un punto, hasta llegar a encontrar la verdad colectiva, para entonces llegar al planteamiento de acciones concretas frente a situaciones particulares.

Esto no significa que hay que "generar contradicciones que no existen o extremar afirmaciones para hacerlas contradictorias con otras, con el fin de suscitar un debate "caliente" (jugando a "abogado del diablo"). Se trata más bien de profundizar el nivel de discusión existente con el fin de poder lograr un consenso real y efectivo.

La confrontación ideológica es parte también de un proceso; no podemos entrar promoviendo confrontaciones. Tenemos que ubicarlas en la globalidad del proceso educativo y organizativo. Por eso es importante detectar *dónde, cuándo y cómo* hacerla con cada grupo, de tal manera que sea un elemento de mayor clarificación, no un elemento que confunda al grupo.

Por esta razón, sólo es posible llevar adelante con utilidad esta confrontación, si se está ***partiendo de una determinada problemática que es de interés común y de la existencia de un objetivo global a lograr***. La confrontación permitirá precisar los planteamientos, particularizar el sentido del objetivo global y por tanto afinar los métodos y acciones comunes para conseguirlo:



El debate o confrontación *no puede ser doctrinario*. Debe darse en torno al análisis de fondo de las situaciones concretas, desde las cuales se hará la confrontación de las diferentes posiciones u opiniones, y así éstas se fundamentan, se enriquecen, varían y se concretizan.

Esto nos parece importante, porque muchas veces los grupos y organizaciones afirman planteamientos basados en posiciones ideológicas previas, sin una fundamentación objetiva en base al análisis real de las situaciones concretas. Esto obstaculiza un diálogo efectivo que permita enfocar los problemas a la luz de nuevas ideas o conceptos. Se cae muchas veces en discusiones "terminológicas" y de definiciones, sin profundizar en qué es lo que se entiende por ellas. Si en este caso la confrontación se hiciera sólo para contraponer los términos y las definiciones, quedándonos en un nivel doctrinario, no llegaríamos a nada.

Es esencial el llevar el debate de lo doctrinario o terminológico a *la fundamentación concreta de lo que se afirma* (con ejemplos, aplicándolo a situaciones específicas, ubicándolo en torno a experiencias vividas, etc.). Muchas veces encontraremos que bajo distintos términos estábamos entendiendo lo mismo y lo que era una aparente contradicción o desacuerdo, en realidad no era tal, sino que la idea principal estaba cubierta por un velo terminológico o doctrinario que ocultaba su verdadero sentido.

Se trata, por tanto, de una confrontación fraterna, sana, autocrítica, en la que el afán que la guía sea el descubrimiento de la verdad, no la imposición de una interpretación determinada.

Este debate ideológico, este proceso de confrontación de posiciones y de planteamientos, debemos asumirlo *como parte del proceso de teorización*, dentro de un proceso de enseñanza-aprendizaje colectivo.

Se trata de incorporarlo al *proceso de producción colectiva de conocimientos, para /legar a producir un nuevo conocimiento colectivo*. La confrontación, al obligarnos a fundamentar las posiciones, e ir al fondo de las argumentaciones que las sustentan, necesariamente nos llevan a la necesidad de profundizar teóricamente.

Por supuesto, esto significa ubicar esta confrontación de ideas, pensamiento, opiniones, puntos de vista, posiciones, etc. en los distintos *niveles* del proceso de teorización y en los distintos niveles de aplicación práctica del grupo con el que se está trabajando.

Por otra parte, en la conducción de estos debates, hay la necesidad de confrontar lo que los participantes del grupo plantean, con *nuevos* elementos de análisis e información que permitan avanzar en el proceso de conocimiento. Claro que no se trata de aportar la "verdad" definitiva o "el" documento clarificador total que contiene todas las respuestas, sino nuevos elementos que ayuden a confrontar las posiciones en un nuevo nivel, más profundo y complejo.

Para poder conducir acertadamente un proceso de esta naturaleza, debemos:

- Conocer bien el tema que se está tratando y conocer las distintas posiciones, enfoques y argumentaciones que existen sobre él.

- Saber preguntar. Es decir, saber manejar esta herramienta didáctica con el objeto de generar y conducir la reflexión. La pregunta acertada, en el momento acertado, permitirá poner en cuestionamiento lo que se afirma, para avanzar. La mala pregunta, o realizada en un mal momento, puede hacer retroceder la discusión, obstaculizarla, hacerla girar en círculos.

- Saber en qué momento aportar una nueva información que no ha salido del grupo, para apoyar el proceso de confrontación.

- Saber realizar una objetiva síntesis de lo discutido, que exprese con claridad el proceso de la confrontación y la conclusión a la que se llegó.



En los procesos organizativos que impulsamos, existen diversas fuerzas sociales, tendencias políticas o corrientes ideológicas. Eso es bueno, porque refleja la amplitud de sectores con los que es preciso trabajar, pero muchas veces se convierte en un factor negativo si no se sabe aprovechar: sea porque se llega a una falsa unidad, al no querer llegar a confrontaciones ("consenso barato"), sea porque una posición se impone sobre las demás, sin que exista convencimiento o convicción entre todos, de que esa posición es la más acertada.

Se afirma comúnmente que hay que buscar "a unidad en la acción". Eso es correcto, pero sólo como punto de partida para una unidad más profunda. Ocurre que comúnmente nos quedamos en un plano superficial de unidad, que nos lleva sólo a realizar acciones, puntuales o coyunturales. Esto limita las posibilidades de impulsar el proceso organizativo hacia una perspectiva estratégica y se cae en un círculo vicioso del que es muy difícil luego salir.

¡Cuántos espacios unitarios y de confluencia han fracasado porque al cabo de un tiempo la acción coyuntural que unió a las distintas organizaciones se desgastó o dejó de ser prioritaria! ¡Cuántas coordinadoras, frentes, consejos unitarios no han podido salir de lo inmediato porque sus integrantes sólo los "aprovechaban" para utilizarlos como un espacio para ganar hegemonismo y no para construir un verdadero frente de carácter estratégico!

¿Cuántas organizaciones o grupos realmente se juegan por el espacio unitario, por encima de sus intereses particulares?

Por esto, afirmamos a partir de nuestras experiencias, que es necesario saber trabajar unitariamente y hay que saber conducir un proceso organizativo unitario. Y para ello, son esenciales dos condiciones:

Reconocer la importancia del pluralismo dentro de la unidad.

Permitir, incentivar y canalizar la polémica, el debate, la confrontación de posiciones.

Se trata pues, de aportar a la unidad del movimiento popular, lo que no excluye la lucha interna de posiciones, sino que por el contrario la exige. El avance del proceso unitario estará en dependencia de la superación efectiva de las contradicciones *en la práctica unitaria, en el enfrentamiento común ante una problemática común*. Por lo tanto, no creemos que la unidad se alcanza al llegar a la conclusión o acuerdo común en un taller o en una reunión, sino *al ponerla en práctica*.

Si el proceso unitario fuera algo fácil, hace tiempo que se hubiera logrado. Sería importante analizar en cada caso qué factores o elementos entran en juego para favorecer o dificultar los procesos unitarios. (Si la ausencia de un proyecto estratégico, si el doctrinarismo, si la no existencia de canales de diálogo, debate o comunicación, si lo irreconciliable de determinadas posiciones, etc.)

Por tanto, para avanzar en este terreno, debemos ser conscientes de la dificultad que implica. Requiere también de la creación de condiciones que hagan posible tener un punto de partida común. Requiere impulsar un estilo de trabajo en el que se *garantice un espacio amplio* donde las distintas tendencias y los distintos sectores puedan debatir con apertura, fraternidad y capacidad autocrítica.

(Tomado de: "Forjando un pueblo consciente" -La educación en las organizaciones populares. ALFORJA, Programa Regional Coordinado de Educación Popular, San José. Abril, 1987)