

ALFORJA

A VOLAR MACHETE Y APRETAR LAS TUERCAS

viva la
organización

Métodos, Estilos
y Valores
del Dirigente Popular

Guía y lecturas
para trabajar en grupo

A VOLAR MACHETE Y APRETAR LAS TUERCAS

Métodos, Estilos y Valores del Dirigente Popular

(Guía y lecturas para trabajar en grupo)

ALFORJA Programa Regional Coordinado
de Educación Popular

A VOLAR MACHETE Y APRETAR LAS TUERCAS
Métodos, Estilos y Valores del Dirigente Popular
-Guía y lecturas para trabajar en grupo-

© **ALFORJA, Programa Regional Coordinado de Educación Popular**
CEASPA, Panamá/ CEP, Costa Rica/ CANTERA, Nicaragua/
CENCOPH, Honduras/ FUNPROCOOP, El Salvador/ IMDEC, México

303.34 Alforja
A389a A volar machete y apretar las tuercas: métodos, estilos y valores del dirigente popular (Guía y lecturas para trabajar en grupo) / Alforja, Programa Regional Coordinado de Educación Popular; il. Miguel Marfán.— 1. ed.— San José, C.R.: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, 1989.
104 p. il.

ISBN 9977-926-03-4

1. Dinámica de grupos. 2. Liderazgo. 3. Participación Popular.
I. Título.

Selección y redacción: Oscar Jara H.
Ilustraciones: Miguel Marfán (PIIE - CIDE, Chile)
Portada: Olga Zúñiga B.
Diagramación: Olga Zúñiga B. y Raimundo Bravo S.

Primera edición: Marzo de 1989

Centro de Estudios y Publicaciones Alforja
Apartado 369, 1.000 San José, Costa Rica

Introducción

**“HAY HOMBRES QUE LUCHAN UN DIA
Y SON BUENOS**

**HAY OTROS QUE LUCHAN UN AÑO
Y SON MEJORES**

**HAY QUIENES LUCHAN MUCHOS AÑOS
Y SON MUY BUENOS**

**PERO HAY LOS QUE LUCHAN TODA LA VIDA
ESOS SON LOS IMPRESCINDIBLES”**

(Bertolt Brecht)

Esta publicación quiere contribuir a que los dirigentes tengan más elementos para impulsar la participación consciente y organizada de las bases, tanto en detectar sus propios problemas y necesidades, como en resolverlos.

Esta publicación quiere contribuir a que los dirigentes tengan más elementos para impulsar la participación consciente y organizada de las bases, tanto en detectar sus propios problemas y necesidades, como en resolverlos.

La participación consciente no se logra sólo por tener más conocimientos intelectuales. Implica realizar opciones y compromisos, tener una disposición vital para transformar la realidad y para transformarnos nosotros mismos como personas.

Por eso, no sólo hay que tener una sólida formación teórica, sino también utilizar buenos métodos de trabajo organizativo, revisar los estilos de conducción que se utilizan como dirigentes y tam

Introducción

¿Cómo podemos hacer cada día más fuerte nuestra organización?

¿Cuáles son las cualidades que debe tener un dirigente?

¿Cómo podemos formarnos como personas nuevas, cada día mejores?

Este folleto, hecho para dirigentes de organizaciones populares, busca ayudarnos en la respuesta a estas preguntas. Es una herramienta metodológica para aplicarse creativamente en diferentes tipos de programas de formación: cursos seminarios, talleres, ciclos de reuniones, etc.

Esta publicación quiere contribuir a que los dirigentes tengan más elementos para impulsar la participación consciente y organizada de las bases, tanto en detectar sus propios problemas y necesidades, como en resolverlos.

La participación consciente no se logra sólo por tener más conocimientos intelectuales. Implica realizar opciones y compromisos, tener una disposición vital para transformar la realidad y para transformarnos nosotros mismos como personas.

*Por eso, no sólo hay que tener una sólida formación teórica, sino también utilizar buenos **métodos** de trabajo organizativo, revisar los **estilos de conducción** que se impulsan como dirigentes y tam-*

bién los **valores humanos** en los que creemos y que buscamos sean los que se vivan en la nueva sociedad del futuro. Sobre estos temas es que trata esta publicación.

El folleto está dividido en dos partes. En la primera parte hemos agrupado los contenidos bajo la forma de una **guía de reflexión por temas**, cada uno con un objetivo específico y con algunas preguntas que ayuden en la discusión del grupo. Sugerimos trabajar los temas en ese orden, pero por supuesto dependerá de cada situación concreta ver si es lo más conveniente. De todos modos, la guía busca seguir una secuencia ordenada para darle coherencia a todo el proceso de formación y reflexión. Las preguntas son igualmente sugerencias para la discusión. No será necesario siempre utilizarlas todas y en cada tema se podrán añadir algunas más de acuerdo a lo que necesite el grupo. Claro que no se tratará sólo de hacer discusiones alrededor de las preguntas; deberán aplicarse distintas técnicas participativas a lo largo del proceso, incorporando las preguntas en ellas.

En la segunda parte, hemos seleccionado algunas **lecturas** que pueden servir para que quienes coordinen el grupo preparen la reflexión sobre cada tema o también para ser utilizados por los participantes durante el proceso de formación.

Esperamos que esta sea una herramienta útil para todos aquellos que buscan mejorar el trabajo organizativo popular. Ha sido elaborada a partir de la sistematización de varias experiencias realizadas por educadores populares y dirigentes vinculados a la Coordinación Regional ALFORJA.

La guía de reflexión fue creada colectivamente en el VII Taller de Sistematización y Creatividad de nuestra coordinación, llevado a

1 Por ejemplo, puede ser muy útil aplicar algunas técnicas del libro "**Técnicas Participativas para la Educación Popular**" Tomos I y II- particularmente los capítulos 2 (Técnicas de Análisis General), 5 (Dinámicas de Organización y Planificación), 8 (Técnicas de Análisis Político) y 9 (Técnicas de Análisis Ideológico). Ed. Alforja, 1984 y 1988.

cabo en octubre de 1988 en Guadalajara, México, por un grupo de trabajo constituido por los dirigentes campesinos Fidel Rojas y Abraham Espinoza y por los educadores populares Marcelino Pérez, Carlos Méndez y Oscar Jara. También contribuyó decisivamente en la redacción de varias lecturas y en la revisión general, Laura Vargas.

Entregamos esta herramienta a los dirigentes de las organizaciones populares, con la intención y la esperanza que contribuya tanto en el campo como en la ciudad- a fortalecer el Movimiento Popular y ayude a la formación integral de los hombres y mujeres nuevos que edificarán el Mundo Nuevo... es decir, que nos sirva para afilar mejor el "machete" nuestra organización y apretar duro las "tuercas" de nuestro compromiso como personas.

Oscar Jara H.
Coordinador de ALFORJA
Marzo, 1989

Este es un libro de 1988 en Guadalupe, México, donde se
fue publicado por las editoriales Fides y la
Iam Espinosa y por los educadores populares. También en la
los Méndez y Oscar Jara. También contribuyó decisivamente en la
revisión de varias lecturas con la revisión general. Juan Vargas
revisó el texto en su totalidad y en algunas partes se
revisó. Entregamos esta herramienta a los dirigentes de las
organizaciones con la intención de que sirva como
herramienta en el campo como en la ciudad, a todos los
Populares y a todos los miembros del movimiento popular y
nuevas que se están formando en el mundo. Esperamos que
esta herramienta sea útil para la organización popular y
nuevas. Esperamos que esta herramienta sea útil para la
organización popular y nuevas. Esperamos que esta herramienta
sea útil para la organización popular y nuevas. Esperamos que
esta herramienta sea útil para la organización popular y nuevas.
Marzo 1988

En la segunda parte, hemos seleccionado algunas lecturas
que pueden servir para que quienes coordinan el grupo preparen la
reflexión sobre cada tema o también para ser utilizados por los par-
ticipantes durante el proceso de formación.

Esperamos que esta sea una herramienta útil para todos aque-
llos que buscan mejorar el trabajo organizativo popular. Ha sido elabo-
rada a partir de la sistematización de varias experiencias
realizadas por educadores populares y dirigentes vinculados a la
Coordinación Regional ALFORJA.

La guía de reflexión fue creada colectivamente en el VII Taller
de Sistematización y Creatividad de nuestra coordinación, llevado a

Por ejemplo, puede ser muy útil aplicar algunas técnicas del libro "Métodos
Participativos para la Educación Popular", Tomos I y II, particularmente
los capítulos 2 (Técnicas de Análisis General), 3 (Dinámicas de Organización
y Planificación), 4 (Técnicas de Análisis Político) y 5 (Técnicas de Análisis
Estratégico). Ed. Aforja, 1984 y 1985.

Tema 1: SER DIRIGENTE

Objetivo: Partir de lo que los compañeros y com...

GUÍA PARA LA REFLEXIÓN GRUPAL

Algunas preguntas guía para este tema:

- ¿Qué entendemos por "dirigente"?
- ¿Qué significa dirigir, para ti?
- ¿Para qué se necesitan dirigentes?

GUIA PARA LA REFLEXIÓN GRUPAL

Tema 1: SER DIRIGENTE

Objetivo: Partir de lo que los compañeros y compañeras participantes entienden por "Dirigente", intercambiando sus ideas y viendo los aspectos que sean comunes o mayoritarios.

Algunas preguntas guía para este tema:

- ¿Qué entiendes por "dirigente"?
- ¿Qué significa dirigir, para ti?
- ¿Para qué se necesitan dirigentes?

Tema 2: PROBLEMAS Y METODOS ORGANIZATIVOS

Objetivo: Diagnosticar colectivamente la problemática organizativa de los participantes y los métodos de trabajo que utilizan.

Algunas preguntas guía para este tema:

- ¿Qué problemas organizativos hay en tu organización?
- ¿Qué han hecho para enfrentar estos problemas?
- ¿Por qué no han podido resolverlos?
- Señala los principales logros que has tenido en tu trabajo organizativo
- ¿Qué formas de trabajo has impulsado para alcanzar estos logros?

Tema 3 : RECUPERACION DE LA PROPIA EXPERIENCIA

Objetivo: Apropiarse y compartir el proceso vivido por los participantes como dirigentes.

Algunas preguntas guía para este tema:

- ¿Cómo comenzaste a organizarte?
- ¿Cómo fue que te hiciste dirigente?
- ¿Qué dificultades experimentaste al hacerte dirigente?
- ¿Qué te motiva para seguir en la organización?
- ¿Qué te motiva a mejorar tu trabajo como dirigente?

Tema 4: LOS ESTILOS DE CONDUCCION

Objetivo: Revisar críticamente los estilos con los que los participantes conducen su trabajo organizativo.

Algunas preguntas guía para este tema:

- ¿Tienes un equipo de trabajo?. Si no lo tienes, ¿por qué?
- ¿Cómo y con quienes compartes las tareas y responsabilidades de tu trabajo?
- ¿Cómo tomas las decisiones en tu trabajo?
- ¿Cómo haces para conocer las inquietudes y necesidades de la base?
- ¿Cuánta confianza tienes en los compañeros y compañeras de base?
- ¿Cuánta confianza tienen los compañeros y compañeras de base en ti? ¿Por qué?

- ¿Qué has hecho para impulsar la formación de otros dirigentes?
- ¿Cuánta exigencia pones en el cumplimiento de los acuerdos tomados?
- ¿Cada cuanto tiempo revisas o evalúas cómo estás haciendo tu trabajo? ¿Cómo y con quién lo haces?
- ¿Qué haces cuando te critican o cuando te das cuenta que te equivocaste?

Tema 5: LOS VALORES HUMANOS

Objetivo: Descubrir y analizar la importancia de los valores humanos que son indispensables en un buen dirigente.

Algunas preguntas guía para este tema:

- ¿Qué cualidades descubres en otros dirigentes?
- ¿Qué defectos encuentras en ellos?
- ¿Por qué crees que tienen esos defectos?
- ¿Cuáles de esas cualidades tienes tú?
- ¿Cómo la organización ha potenciado en tí esos valores?
- ¿Cómo te ayudan esos valores en el desarrollo de tu trabajo?
- ¿Cuáles de esos defectos tienes tú?
- ¿Qué hay en la organización que te hace mantener esos defectos?

Tema 6: CUESTIONAMIENTO DE LOS METODOS, ESTILOS Y VALORES DE LOS EDUCADORES DE LOS CENTROS QUE TRABAJAN CON NOSOTROS.

Objetivo: Involucrar a los educadores y promotores de los centros e instituciones que apoyan o asesoran a las organizaciones populares, en el mismo cuestionamiento que nos hacemos los dirigentes.

Algunas preguntas guía para este tema:

- ¿En qué nos ha ayudado el trabajo de los educadores de los centros para fortalecer nuestra organización?
- ¿Cuáles han sido los principales logros de su trabajo? ¿Cuáles los principales errores y deficiencias?
- ¿Hasta qué punto dependemos del apoyo o asesoría de los centros para desarrollar nuestro trabajo organizativo? ¿Por qué?

- ¿Cuáles son los principales valores humanos que nos transmiten con sus actitudes los educadores y promotores? ¿Qué defectos observamos que tienen y que no nos ayudan a mejorar a nosotros?
- ¿Qué grado de confianza mutua tenemos con los educadores de los centros? ¿Por qué?

Tema 7: SINTESIS DE TODO LO VISTO HASTA EL MOMENTO

Objetivo: Retomar las conclusiones de los seis temas anteriores y elaborar una síntesis de sus elementos principales, viendo la coherencia que debe haber entre ellos.

En este punto, se partiría de devolver ordenadamente lo que se obtuvo como resultado de la reflexión en los temas anteriores.

En un segundo momento, analizar la **coherencia** que debe existir entre todos los elementos:

- La concepción de organización y de dirigente que tenemos
- La relación entre nuestro propio proceso y el que queremos que sigan los otros compañeros y compañeras.
- Los métodos organizativos que implementamos
- Los estilos de conducción con que dirigimos

- Los valores humanos que transmitimos.

Se trata, en fin, de reconocer que somos dirigentes en la medida en que nuestros métodos de trabajo impulsen la participación consciente y organizada de las bases, como una **opción y un compromiso** cada vez mayor. Esto sólo es posible si en nuestros métodos son impulsados con un estilo de conducción que responde a actitudes profundas basadas en valores humanos que se manifiestan en **todas las dimensiones de nuestra vida personal y colectiva.**

La búsqueda de esta coherencia es un desafío permanente, no está dada de antemano, ni es algo puramente racional o intelectual. La búsqueda de la coherencia es una exigencia vital y permanente que se debe dar en cada acto (público o privado) de nuestra vida cotidiana.

Tema 8: ANÁLISIS Y REFLEXIÓN SOBRE EJEMPLOS CONCRETOS DE DIRIGENTES

Objetivo: Recuperar el ejemplo viviente de dirigentes importantes y reconocidos, de nuestros héroes y mártires caídos por la causa del pueblo.

Esta recuperación debe hacerse desde la realidad concreta de sus vidas, tomando en cuenta sus valores y virtudes, pero también sus problemas y conflictos, sin mitificarlos, para que sean ejemplos prácticos para nosotros en nuestra vida cotidiana.

Aquí podemos partir de relatos testimoniales de compañeros que conozcan o hayan conocido dirigentes ejemplares. Podemos invitar a dirigentes reconocidos para que compartan su experiencia con nosotros. También podemos utilizar biografías y testimonios escritos o materiales audiovisuales.

Tema 9: ¿QUE PODEMOS HACER Y COMO?

Objetivo: Llevar a cabo un plan de capacitación y formación que responda con herramientas adecuadas a las necesidades que brotaron del trabajo anterior.

Este "tema", en realidad significa implementar proyectos educativos diversos de acuerdo a las necesidades, por medio de los cuales los dirigentes puedan apropiarse de técnicas y métodos concretos para implementar en su trabajo organizativo cotidiano. Estas herramientas deberán expresar los estilos de conducción, los valores y el tipo de dirigente que queremos ser.

Los proyectos educativos pueden incluir capacitación en:

- Métodos y técnicas de Planificación.
- Métodos y técnicas de Evaluación.
- Métodos y técnicas de Sistematización.
- Métodos y técnicas de Educación.

LECTURAS

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 sólo 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 lograr en el proceso de construcción de ese proyecto).

Tema 3: ¿QUE PODEMOS HACER Y COMO?

El tema 3, en realidad significa implementar proyectos educativos diversos de acuerdo a las necesidades, por medio de los cuales los dirigentes puedan apropiarse de técnicas y métodos concretos para implementar en su trabajo organizativo cotidiano. Estos instrumentos deberán expresar los estilos de conducción, los valores y el tipo de dirigente que queremos ser.

Los proyectos educativos pueden incluir capacitación en:

- Métodos y técnicas de Planificación.
- Métodos y técnicas de Evaluación.
- Métodos y técnicas de Sistematización.
- Métodos y técnicas de Educación.

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 sólo 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.

c) 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)

La estructura organizativa y los procesos organizativos

A. Procesos organizativos-estructuras organizativas

Debemos distinguir entre: Los **Procesos** organizativos y las **Estructuras** organizativas.

Los **Procesos** están referidos al dinamismo de los movimientos sociales, que tienen sus propias reivindicaciones, su propio ritmo, su tipo específico de acción que moviliza a determinado sector de la población.

Las **Estructuras**, son las formas a través de las cuales determinado sector se organiza (sindicato, cooperativa, asociación de barrio o de comunidad, federación, comité, frente unitario, partido político, etc)

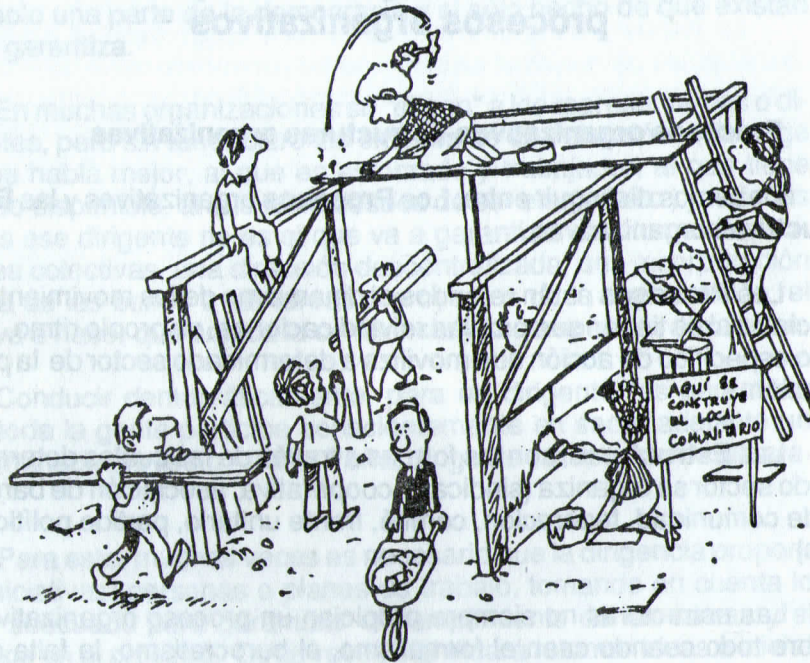
Las estructuras no siempre propician un proceso organizativo, sobre todo cuando caen el formalismo, el burocratismo, la falta de participación, la manipulación, etc.

También se dan casos de procesos organizativos que no cuentan con las instancias adecuadas a sus exigencias y su ritmo.

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.

Por eso, debemos ubicar los elementos que distinguen ese ritmo particular. Por ejemplo, ver qué hace que la gente se movilice o

no en determinados momentos; qué es lo que da vida internamente a la organización; por qué sus integrantes participan activamente o no en las decisiones y en las acciones de la organización, etc. Estos elementos se expresan en el tipo de reivindicaciones, formas de lucha, métodos de trabajo organizativo, estilos de conducción de los dirigentes y en el funcionamiento de la estructura.



Además, el ritmo o dinámica de la organización, está dado en relación con el contexto en el que cada proceso se lleva a cabo (situación del país, de la provincia o localidad), en relación al ámbito que abarca la organización (local, regional, nacional, internacional) y en relación con la actualidad o urgencia de sus demandas (Por ejemplo: la defensa de la soberanía del país, la lucha contra el alza del costo de vida, o la reivindicación por conseguir transporte o escuela para una comunidad).

Es muy común encontrar una contradicción entre estructura y proceso organizativo, cuando los canales de vinculación entre las dirigencias y las bases son verticales y formales. Más que permitir medir el ritmo y el pulso del funcionamiento vivo de la organización, estos canales sirven solamente para afirmar la pertenencia a la estructura, lo cual se mide en asistencia a reuniones y a asambleas o al cumplimiento formal de las tareas encomendadas.

La "vida cotidiana" de las organizaciones, muchas veces es ignorada, frenada o castrada por una estructura inamovible que no se alimenta de las dudas, inquietudes, críticas o iniciativas de sus integrantes. Los canales de "información" hacia las bases están mucho más estructurados y priorizados que los canales de "comunicación".

Se tiene mucho más claro cómo ve la dirigencia a la base, que cómo ve ésta a su dirigencia. Se tiene más claridad sobre la concepción de organización que impulsa la dirigencia, que sobre la concepción con la que la gente de base se ha incorporado a esa organización. Se tiene más definido cuál es la posición de la dirigencia frente a un determinado punto, que cuáles son las distintas posiciones que puedan tener las bases.

Todo esto hace que se produzca una "distancia" entre dirigencia y bases, que bloquea la propia capacidad de conducción e impide una participación vital de toda la organización.

Una organización necesita del buen funcionamiento de su estructura, pero la preocupación central debe estar puesta en el dinamismo que le imprimen sus bases.

Debemos de reconocer que muchas veces la estructura o su funcionamiento formal se convierte en lo más importante: el que se reúna la Junta directiva, que tenga bastantes comités, que tenga muchas comisiones, etc. y se piensa que la estructura es la organización. Por ello, el trabajo interno se enfila en esa dirección y olvida cuál es la función de la organización que es la de **que se multiplique la participación activa y consciente de sus integrantes.**

Debemos ir construyendo y consolidando la estructura a partir del trabajo práctico, de acuerdo al trabajo que se va haciendo con

las bases, en función de sus necesidades, su ritmo y su incorporación creativa.

Un error en el que se ha caído, ha sido el de dirigir "desde arriba", tomando en cuenta a los afiliados apenas para las asambleas, donde su participación es muy limitada, donde por lo general no conocen los documentos o no se les da un tiempo suficiente para que los estudien.

La dirección de una organización popular debe permanentemente hacerse las siguientes preguntas para ir haciendo de su estructura una herramienta útil, que responda a las necesidades de sus bases:

¿Cómo nos ve la base, qué piensa la base de nuestro trabajo?

¿Cuál es la idea de organización que los trabajadores tienen?

¿Qué piensa la base sobre determinado problema o situación?

B. Diferencias entre una estructura rígida y una estructura dinámica

- Estructura RÍGIDA -

- 1- Los canales de vinculación entre dirigentes y bases, son canales para afirmar la estructura interna.
- 2- Se mide la participación por la asistencia a reuniones.
- 3- Los canales establecidos son canales de información donde se dan por lo general de una sola vía: de la dirigencia a la base.
- 4- Se da más importancia a cómo la dirigencia ve a las bases. Su acción con las bases va dirigida a los momentos de conflicto principalmente.
- 5- Se prioriza la información.

- Estructura DINAMICA -

- 1- Canales de vinculación interna son concebidos como canales de participación que se adaptan a las necesidades y ritmo del proceso.
- 2- Las reuniones son momentos claves, canales vivos de crecimiento, momentos de participación, discusión y análisis sobre la orientación de la organización.
- 3- Los canales establecidos, tienen una dinámica de ida y vuelta entre dirigencia y base.
- 4- Hay más preocupación por cómo las bases ven a la dirigencia. Su acción va a estar orientada a nutrir la vida cotidiana de sus bases, a consolidar la organización y construirla colectivamente.
- 5- Se prioriza la comunicación.

(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)

¿Qué son los métodos organizativos?



Vamos a considerar por métodos organizativos a todas aquellas formas de trabajo que utilizamos en una organización popular para:

- a) Conocer las necesidades de la organización.
- b) Planificar las acciones a realizar.
- c) Decidir qué rumbo se le va a dar esas acciones.
- d) Evaluar sus resultados.
- e) Sistematizar la experiencia vivida.

Los métodos organizativos son **diversos**, de acuerdo a las distintas circunstancias, contextos y momentos históricos, dependiendo también del tipo de organización y del tipo de acción que ésta lleva a cabo, sea en el terreno económico, político, cultural, ideológico, etc.

Como todo método de trabajo, la utilización de estas diversas formas deberá ser **flexible** para adecuarse a la realidad concreta, pero a la vez estar sustentadas en una concepción metodológica general.

Basándonos en la concepción metodológica dialéctica, busquemos que esos métodos:

- a) Articulen permanentemente la teoría con la práctica.
- b) Permitan descubrir y enfrentar las contradicciones de la realidad.
- c) Impulsen el trabajo organizativo particular en una organización, con la perspectiva de avanzar hacia la transformación de toda la sociedad.

Lo anterior nos lleva a plantearnos la necesidad que los métodos organizativos (asumiendo la particularidad del momento, el contexto y el tipo de organización), deben contemplar **características fundamentales que siempre deben estar presentes**. Por ejemplo lo participativo, lo democrático, lo unitario, el expresar valores humanos, desarrollar la propia capacidad de gestión, garantizando la construcción o consolidación del tipo de organización que se quiere construir. Es decir, métodos que permitan trabajar colectivamente, asumir entre todos las responsabilidades y las decisiones, a la vez que legitimen y otorguen representatividad a la dirigencia.

Por lo tanto, los métodos organizativos deben siempre dinamizar los procesos organizativos a través de la incentivación de **la más amplia participación activa y consciente** de los integrantes de la organización.

Los métodos organizativos son **métodos para la dirección** de un proceso organizativo, entendiendo por dirección el rumbo, la

orientación con la que se encamina la práctica hacia un determinado objetivo. Este rumbo involucra tanto a los dirigentes, como a la base.

Es decir, los métodos, son formas de trabajo que **conducen** a todos los integrantes de una organización hacia un horizonte determinado. Deben ser **Impulsados** fundamentalmente por la dirigencia de la organización, pero deben llegar a convertirse en formas y medios **asumidos por todos** sus integrantes, quienes van a cumplir roles específicos para el logro de esa meta.

Los métodos organizativos **no son los mecanismos de operativización o de funcionamiento**. Muchas veces nos quedamos en este nivel, sólo revisando los mecanismos de funcionamiento o de relación entre las instancias (Convocatorias, reuniones, informes, etc); los mecanismos son puramente instrumentales y por ello deben ser más bien sólo expresión de los métodos de organización que se impulsan, de acuerdo a la concepción organizativa que se tiene. Los mecanismos operativos son una consecuencia de los métodos que se implementan, en la medida que se refieren a las acciones concretas con las que se busca lograr los objetivos planteados.

Algunos métodos organizativos son:

- Encuentros entre organizaciones y comunidades para colectivizar su realidad o sus experiencias.
- Veladas culturales o actividades deportivas y recreativas en las que hay una participación masiva y a la vez significan una preparación, planificación, división del trabajo, toma de decisiones colectivas.
- Talleres de diagnóstico, de planificación, de capacitación, de recuperación histórico-cultural, de evaluación.
- Asambleas precedidas de trabajos previos por parte de quienes van a conducirlas y por parte de quienes van a participar en ellas

Jornadas de autosistematización de experiencias, vistas como reflexión crítica sobre el proceso organizativo y educativo desarrollado

Contacto directo con los sectores de base a través de visitas, reuniones, conversaciones personales, participación en actividades sociales y recreativas, seguimiento de acuerdos tomados.

La diferencia entre **métodos y actividades**, (por ejemplo una velada, un encuentro, un taller, un seminario etc.) está en que éstas pueden darse sin que respondan a un objetivo político u organizativo (aunque ciertas actividades pueden tener efectos políticos en sí mismas, pero no se trata de eso). Implementar un método organizativo, significa realizar y orientar cada acción práctica *con una intencionalidad organizativa y en función de una estratégica política*.

Otro elemento que diferencia una actividad, de un método organizativo, es que las actividades son **puntuales**, mientras que los métodos implican el **dar continuidad y seguimiento** a los resultados, acuerdos, etc. obtenidos de cada acción.

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

¿Qué son estilos de conducción?

Vamos a considerar como "estilos de conducción" a **todas aquellas actitudes que el dirigente pone en práctica en su trabajo organizativo cotidiano.**

Los estilos de conducción hacen referencia más específicamente a la **manera como los dirigentes se relacionan** con el resto de compañeros y compañeras de su organización. Estas actitudes son fundamentales para construir una organización sólida, democrática, participativa.



Los estilos de conducción se van a expresar en cualquier método organizativo y le van a dar un sentido especial a cada acción que realice el dirigente. Los estilos de conducción van a marcar una pauta de comportamiento personal y colectivo, que al ponerse en práctica permanentemente van a **conducir a todos los miembros de la organización** hacia el objetivo definido.

Los estilos de conducción, siendo actitudes personales, no sólo se tienen que expresar en los momentos de trabajo, sino en el comportamiento que tiene el dirigente las 24 horas del día, en cualquier circunstancia y situación.

Algunos de los estilos de conducción que buscamos impulsar, son:

Trabajar en equipo, compartiendo las responsabilidades, descentralizando las tareas, incentivando la toma de decisiones colectivas, evitando el caudillismo.

Buscar desarrollar permanentemente la participación de todos sus compañeros. Conocer y respetar el parecer de las masas, sus costumbres y tradiciones. Saber comprender a cada una de las personas.

Integrarse a las tareas concretas y cotidianas del trabajo organizativo, no dirigiendo ni "desde arriba" ni "desde afuera".

Ser verdaderamente representante de los intereses de su base, identificarse con los problemas y logros de la gente, saber ganarse la confianza de las masas.

Ayudar a que la base pueda resolver sus problemas, que descubra las causas de ellos y cuáles son las verdaderas contradicciones. Ayudar a fortalecer su propia capacidad de decisión.

Utilizar el lenguaje de la gente con que trabaja.

Ser consciente de que no siempre todo va a salir bien, y por lo tanto tener una actitud crítica, revisando permanentemente los erro-

res que pueda haber cometido. Generar canales y mecanismos de crítica y autocrítica en su organización.

Ser exigente con los acuerdos tomados, vigilar su cumplimiento y no conciliar con los errores propios ni de los demás. Ser firme en la aplicación de las decisiones y compromisos asumidos.

Detectar nuevos dirigentes, descubriendo sus capacidades; contribuir a formarlos, aportándoles toda su experiencia, sin el celo de sentirse desplazado.

Tener iniciativa, agilidad, creatividad para incentivar el trabajo. Saber motivar a la gente para avanzar conjuntamente con ella. Ponerse al frente del cumplimiento de las tareas.

Desarrollar espacios, canales, mecanismos de reflexión sobre la acción a realizar o sobre las acciones realizadas. Aprender permanentemente de la experiencia y enseñar a otros todo lo que se aprende.

Ser consciente de que él cumple un papel clave en el desarrollo de un proceso, que debe saber conducirlo, impulsarlo, pero al ritmo de avance real que la base puede tener.

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

¿Qué son los valores humanos?



Los valores humanos son todas aquellas **cualidades valiosas** que debe tener el dirigente como persona, como hombre o mujer "Integral", que le hacen sobresalir por encima de la mediocridad y por lo tanto le hacen tener capacidad y legitimidad para conducir a sus compañeros hacia metas más elevadas, hacia tareas y objetivos más nobles y dignos.

El tema de las cualidades humanas del dirigente, nos exige una disponibilidad profunda, capaz de abrir nuestra voluntad y entendi-

miento a los requerimientos que estos valores suponen para el desarrollo del movimiento popular.

No es posible reflexionar sobre las cualidades y valores del dirigente popular sin cuestionarnos a nosotros mismos, sin interrogarnos sobre nuestra vida y nuestra práctica. Reflexionar sobre los valores humanos significa poner en cuestionamiento qué tipo de consecuencia o inconsecuencia tenemos con lo que exige nuestro pueblo para construir una nueva sociedad.

Cuando hablamos de las cualidades del dirigente popular, nos estamos refiriendo a aquellas características que le distinguen de los otros que no son populares: es decir, son aquellos elementos que le dan forma y que están presente en la vida y el trabajo de los que luchan consecuentemente con los intereses de su pueblo. Las cualidades humanas son como las fibras del hombre nuevo, sin las cuales no puede construirse un verdadero dirigente consecuente con los cambios sociales que nuestra América Latina necesita.

Muchas son las cualidades que debemos ir cultivando en nosotros para llegar a ser auténticos dirigentes populares. Nosotros señalaremos diez cualidades, las que combinadas integralmente nos definen lo que es un dirigente popular. Estas son:

1. Amor incondicional a nuestro pueblo

El amor a su pueblo es la base de todo lo que hace un dirigente popular. Es el objetivo de la vida, el trabajo y el afán de todo dirigente que lucha por la construcción de un pueblo libre, sin explotación ni miseria, sin dominación ni represión.

Amor a nuestro pueblo es poner los intereses del pueblo por encima de los nuestros. Es para nosotros lo más grande y el motor de todo lo que hacemos.

Amor no significa un sentimentalismo románticoide, sino es la firme decisión de dar la vida entera por nuestro pueblo. Darla cada día, en cada tarea, en cada esfuerzo concreto por superarnos, ante cada dificultad.

Darla en nuestra casa, en nuestro trabajo, en reuniones y actividades, en la lucha cotidiana por ir conquistando nuestras reivindicaciones, etc.

2. Fidelidad

El amor a nuestro pueblo debe llevarnos a ser fieles a este pueblo pobre y explotado. Fieles a los intereses de los sectores populares. ¿Qué quiere decir esto?

- a) Que en nuestras intenciones y en nuestras acciones siempre vamos buscando lo mejor para el pueblo, aquello que haga avanzar su lucha, nuestra lucha. Jamás vamos a buscar beneficios egoístas o traicionar al pueblo.
- b) Tenemos que tratar de conocer y ampararnos en nuestras responsabilidades concretas y cumplirlas de la mejor manera posible, con entusiasmo, constancia y empuje.
- c) Debemos colaborar con nuestros compañeros para que ellos sean igualmente fieles. Esto es parte de nuestra propia fidelidad y debemos hacerlo ante todo con el ejemplo.

3. Honestidad

Esta cualidad es clave en un dirigente. Debemos plantear con claridad lo que pensamos y sentimos con el fin de ayudar y que nos ayuden al desempeño de nuestras responsabilidades y nuestro crecimiento.

En nuestras relaciones personales debemos ser igualmente honestos. Jamás debemos aprovecharnos de nuestras responsabilidades o cargos de dirección, de la confianza depositada en nosotros, para buscar intereses o beneficios que nada tienen que ver con los intereses y la lucha del pueblo. La Honestidad con nuestro pueblo es un valor indispensable, pues la calidad y el empeño que damos a nuestro trabajo no tendría profundidad si no tiene el respaldo consecuente de la Honestidad.

4. Humildad

Esta cualidad va muy ligada con la anterior. La humildad no quiere decir, como a veces se entiende, ser callado o aparecer como que no podemos hacer bien las cosas. Ser humildes es vernos a nosotros mismos como somos, sin quitar ni añadir nada. Con todas nuestras cualidades y debilidades.

Todo dirigente necesita ser humilde para no creerse superior a sus fuerzas, pero ser humilde tampoco significa desvalorizarse.

La humildad es necesaria para entender que el trabajo y el avance de la lucha del pueblo son producto del esfuerzo colectivo de las clases populares. Con humildad se toma conciencia que nadie es indispensable, que sin nosotros el pueblo continuará su historia; pero entendiendo que la participación de todos es necesaria y que ningún aporte, por simple que sea, se puede despreciar.

Humildad es, pues, eliminar de nosotros todo aquello que nos lleva a ponernos por encima de los demás, a darnos más importancia de la que tenemos, lo que es producto y reflejo de un espíritu individualista, egoísta.

Debemos ser modestos al reconocer nuestras cualidades así como nuestros aportes y aciertos; entender que éstos sólo tienen valor cuando se ponen al servicio del pueblo. No son los aplausos ni las felicitaciones lo que le dan valor y autoridad al dirigente, sino el servicio prestado a nuestro pueblo y a sus luchas.

Por otra parte, debemos ver con claridad y crudeza nuestras fallas y errores. Verlos de frente, sin buscar falsas excusas o justificaciones para evadir nuestras responsabilidades. Sólo así estaremos en capacidad de superarlos verdaderamente y mejorar nuestros aportes.

Sólo una actitud humilde hará posible que veamos los valores y aportes de los demás compañeros, de las masas, cuestión indispensable para crecer y desarrollar mejor nuestras propias responsabilidades y tareas y así impulsar con mayor acierto y visión nuestro trabajo, nuestra lucha.

5. Disposición permanente

Nuestro amor total al pueblo debe llevarnos a estar dispuestos, en la práctica, a desarrollar cualquier responsabilidad y tarea que sea necesaria para el avance del trabajo, de la lucha y el crecimiento de nuestra organización. Se trata de ponernos a disposición de nuestra organización sin poner condiciones u objeciones individualistas.

La disposición permanente es el entusiasmo profundo en el desarrollo de cada tarea; lo cual significa desarrollar con calor y empeño cada trabajo que se nos asigne, independientemente de que sea difícil, largo, corto o sencillo.

6. Convicciones firmes

Unas verdaderas y sólidas cualidades humanas exigen que sepamos por qué y para qué trabajamos y luchamos; es decir, una clara conciencia de los objetivos de nuestra organización.

Nuestras convicciones, nuestras ideas, no se compran ni se venden, no se cambian de un día para otro; **ellas son principios innegociables**, puesto que descansan en los intereses de justicia y liberación que tiene nuestro pueblo.

7. Espíritu de sacrificio

El trabajo, la lucha diaria por construir un cambio social en nuestros países, exige de nuestro sacrificio; eso implica quitar de nosotros toda tendencia a buscar nuestra propia comodidad. Es importante tener claro que **sin sacrificios no hay liberación**.

En nuestras organizaciones es muy útil saber exigir sacrificios de acuerdo a los niveles de los compañeros y considerando toda la orientación necesaria. En este sentido es importante entender que la autoridad para exigir a los compañeros sólo se alcanza con el ejemplo consecuente del espíritu de sacrificio.

8. Solidaridad

Es la entrega constante y desinteresada a nuestro pueblo.

La solidaridad nos lleva a compartir todo lo que somos y tenemos con nuestros compañeros y el pueblo, a darnos cada día y en cada tarea, por entero a ellos. Ser solidario es hacer todo lo que esté a nuestro alcance para colaborar con su crecimiento político e ideológico, con el forjamiento de sus cualidades humanas, con la mejora de sus condiciones de vida, con la solución de sus problemas personales, etc. Exige que no actuemos por amiguismo, compadrazgo o por otros motivos que no sean el crecimiento de los demás, de nuestra organización, del movimiento popular.

La solidaridad ayuda a que en nuestro trabajo y en nuestra organización se desarrolle una profunda fraternidad y amistad entre todos los compañeros; es decir, que exista respeto y gran confianza mutua; que todos nos sintamos parte de una enorme familia.

La solidaridad lleva a expulsar todos los rasgos y resabios del individualismo. Dar la vida por un compañero es la expresión suprema de la solidaridad.

9. Disciplina

El trabajo y la lucha orientada hacia la transformación social, exige una fuerte disciplina en nuestras organizaciones. El dirigente tiene que ser un ejemplo vivo y cotidiano de disciplina.

La disciplina debe abarcar nuestra vida colectiva y personal. Debemos ser disciplinados no sólo en reuniones y actividades, sino también en nuestro trabajo, en nuestra casa y en el desarrollo de las tareas individuales.

La disciplina debe ser consciente; jamás se impone por la fuerza o a base de amenazas o engaños.

10. Crítica y autocrítica

Esta es una consecuencia de la solidaridad bien entendida. Debemos preocuparnos en cada momento por nuestro crecimiento y el de nuestros compañeros. Este crecimiento debe abarcar todos los

aspectos de la vida y todos los niveles de ella: La contextura moral, la conciencia, los conocimientos teóricos, las habilidades técnicas, etc.

Un dirigente, para servir a su pueblo y trabajar por el cambio social, necesita reforzar sus cualidades, desarrollar sus capacidades y superar sus debilidades, cosa que, a su vez, sólo lograremos con un alto espíritu crítico y auto-crítico.

La capacidad de ver, comprender, asumir y rectificar los errores, es una cualidad indispensable para no estancarse en un determinado nivel de desarrollo.

Debemos ejercer la crítica y la autocrítica con métodos adecuados y utilizando los medios y canales correctos.

En cuanto a la auto-crítica, no debemos esperar los señalamientos de otros para tratar de buscar nuestras debilidades y fallas y sus raíces; para exponerlas y compartirlas con nuestros compañeros. Esto es importante no sólo desde el punto de vista de nuestro propio crecimiento, sino del de los demás, ya que los errores y fallas nuestras pueden convertirse en lecciones y advertencias útiles para que otros no caigan en ellas.

La crítica debe ser **fraternal, enérgica y constructiva**. De lo contrario no es crítica.

Dirigentes blandos y liberales consigo mismos y con los demás, con una contextura ideológica o una práctica inconsciente, son incapaces no sólo de llevar adelante su misión estratégica, sino aún las tareas operativas tácticas y cotidianas que se les plantean; incapaces de hacer avanzar siempre su trabajo, de llegar al pueblo e incorporar a otros al trabajo y a la lucha.

Realizar una reflexión y un autoanálisis de nosotros mismos cada vez más sinceros; la exploración y la observación de uno mismo, es la primera fase de este proceso de transformación de nuestra conducta.

Obstáculos que dificultan el autoanálisis: el individualismo, el amor propio, la vanidad, la autosuficiencia, la inmodestia, los intereses personales, son grandes obstáculos que nos impiden ver en todos sus contornos nuestros defectos, debilidades y errores.

Es necesario poner una gran dosis de sinceridad para llegar a las propias raíces de nuestros defectos y superarlos.

La segunda fase, tiene que ser el reconocimiento, la exposición espontánea, sincera y modesta de esta realidad ante al colectivo con el que trabajamos.

El reconocimiento no es sólo el simple relato de las debilidades, fallas, defectos y errores; es además el esfuerzo por desentrañar sus causas, sus raíces y trayectoria progresiva, decreciente o alterna, es decir: "abrir nuestro corazón".

(Tomado de: "**Valores Humanos y Métodos de Trabajo del Dirigente Popular**" Marcelino Pérez, Centro de Estudios y Acción Social de Panamá, Ceaspa, Panamá, julio 1986)

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, gestaciones 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 Conductión**" Documento síntesis del VI Taller Regional de Sistematización de la coordinación ALFORJA. San José, junio de 1988).

¿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 ésto 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 organizarnos.

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 desgastarnos 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 pa-

ra 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", debe 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)

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 ésto 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 clara la causa 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 claro, 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 los recoge, los 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)

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 y 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 to-

dos. 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. Y 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 voy a 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 CEP Alforja, Managua, 1988)

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 organizati-

va integral y no sólo activista, inmediatista 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 autocrítica, 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 va-

lores 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 o 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 invo-

LO QUE PASA EN MI SECTOR
TAMBIÉN ES IMPORTANTE



lucrarlos 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 coeniente 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.)

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:

- 1- La conducción colectiva.
- 2- 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 se 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 marateguista: 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)

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 clarificarnos 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; preguntarnos 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 permitirnos supe-

rar 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 "aboga-

do 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 aparen-

te 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 llegar a producir un nuevo conocimiento colectivo*. La confrontación, al obligarnos a fundamentar las posiciones, o ir al fondo de las argumentaciones que las sustentan, necesariamente nos lleva 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 comunmente que hay que buscar "la unidad en la acción". Eso es correcto, pero sólo como punto de partida para una unidad más profunda. Ocurre que comunmente 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)

Funciones del dirigente

DE REPRESENTAR:

Hay dos niveles que deben complementarse: la representación legal y la representación real. Esta última se refiere a la capacidad del dirigente de expresar el sentir de sus bases, de su organización frente a la luchas, en las decisiones y las orientaciones que se implementen; la capacidad de palpar el pulso a la organización, de estar adelante en el sentir de sus bases. Para ello, el dirigente debe estar en permanente relación con la base, retroalimentando continuamente su capacidad de dirección gracias a esta relación.

DE MOVILIZAR:

La capacidad de hacer que los trabajadores no estén en una actitud pasiva. La capacidad de que la base responda en un momento dado de forma activa. No se trata solamente de agitar.

DE GENERAR FORMACION:

Impulsar procesos de toma de conciencia. No sólo conocer el código de trabajo, o dominar algunas temáticas necesarias, sino reflexionar, saber analizar, investigar la situación de las bases y del contexto.

DE ORGANIZAR:

La dirigencia es un grupo de compañeros que expresa y promueve las decisiones del resto.

Organizar es lograr que todas las ideas, todas las iniciativas diversas que hay entre una organización llegen a un caudal común.

Organizar es la acción de colectivizar, clarificar y ordenar las diferentes ideas e iniciativas, unificando las acciones dispersas de modo colectivo.

DE COORDINAR:

Promover y unificar la comunicación de los trabajadores, reunir la para coordinar que todo concuerde, para que calce. Poner en secuencia las diferentes acciones y actividades de la organización que sean acordes con los objetivos, y darles un orden, para que vayan a favor de los principios e intereses de la organización.



DE PLANIFICAR:

Establecer planes operativos que permita ejecutar las acciones necesarias acordadas para el logro de los objetivos que haya decidido la organización. Ver cómo se van a lograr esos objetivos, con

qué recursos, cuándo; significa preveer, precisar los pasos a seguir antes que los acontecimientos nos caigan encima. Es trabajar con un plan.

DE ANALIZAR LAS SITUACIONES:

Identificar con base a la experiencia; es estudiar, para analizar tanto las situaciones concretas, como la realidad global que nos rodea.

Analizar también es la capacidad que tiene el trabajador para entender la situación del país, a nivel macro, igual como lo hace en la fábrica. Analizamos para poder precisar qué vamos a hacer, dar orientaciones, asesoramiento.

DE ASESORAR:

Una vez analizada la situación viene la acción de asesorar. Hay dos formas de asesorar, una es legalmente y otra técnicamente.

Asesorar también debe verse como el dar y sugerir ideas, es tratar de aportar la propia experiencia mucho más que otra cosa.

Frente a un conflicto se asesora desde los dos puntos de vista: hay que ver qué se puede hacer legalmente y hay que ver cuáles son los pasos necesarios para organizar a la gente.

Tenemos que tomar en cuenta que el dirigente tiene una experiencia, un conocimiento y conoce acciones concretas que se pueden seguir.

Cómo damos ese asesoramiento, es un aspecto más ligado a la participación. Podemos dar un asesoramiento técnico y legal sin que éste genere ningún tipo de retroalimentación ni para el dirigente ni para la base.

Debemos tomar en cuenta el cómo hacemos este asesoramiento para que permita desarrollar niveles de participación y de formación. Debemos tener cuidado con las recetas que nuestra propia

práctica y experiencia nos van dando y siempre debemos revisarlas críticamente. Esto tiene que ver con los métodos de trabajo que desarrollamos. Cuando damos asesoría siempre debe hacerse con una actitud clara de compartir.

DE CONTROL DEL FUNCIONAMIENTO:

Controlar una a una la estructura sindical mediante una buena orientación disciplinaria.

La relación que debe tener un dirigente con sus bases debe ser siempre basada en una actitud de compartir de aprender y de retroalimentar.



DE GENERAR PARTICIPACION:

Se ve el grado de participación por parte de los trabajadores al utilizar los mejores métodos de tal manera que se hagan llamativos a los trabajadores.

La participación se puede generar en la medida que se utilicen los métodos más adecuados.

La participación va a suponer entonces utilizar métodos atractivos y tener la capacidad de involucrar a la gente en las diferentes acciones. Hay que hacer que la gente participe, tomando en cuenta lo que le gusta.

La participación es hacer que el trabajador sienta propia su organización, eso es fundamental.

Es necesario tomar en cuenta la utilización de algunos métodos que son atractivos, los cuales son sumamente importantes, así como la continuidad que tengan y en cómo están planteados dentro de una perspectiva de organización y fortalecimiento de la conciencia. Porque podemos desarrollar una actividad muy atractiva con una gran ASISTENCIA sin que esto signifique una mayor participación o incorporación más orgánica y permanente en las instancias organizativas.

Debemos estar claros que a la cantidad de gente que asiste a una actividad, no podemos llamarla "participación". Las actividades que realizamos deben tener preciso su contenido político, su proceso de integración a la organización.

Por ejemplo, las actividades culturales o deportivas como acciones de la organización, deben estar inscritas dentro de nuestro trabajo organizativo; deben permitir formar a la gente, conocerla incorporarla cada vez más activamente a la organización.

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

¿Cómo recogemos y aprendemos de la experiencia?

Cuando afirmamos que debemos basarnos en las experiencias para ir perfilando nuestra estrategia organizativa, esto va a significar para los dirigentes, para la organización, un método de trabajo, un estilo de trabajo específico que va a requerir que la organización tenga una dinámica de evaluación permanente y una dinámica de **sistematización** permanente de su práctica.

La relación entre la evaluación y la sistematización es una tarea relacionada; es más frecuente evaluar. Evaluamos el logro de una acción, cómo se logró y qué problemas hubo.

Sistematizar va a significar un trabajo de mayor reflexión, una vez hecha la evaluación, ubicando dónde estuvieron las fallas, dónde los aportes, hasta dónde se llegó etc.

La sistematización no es una práctica común; ésta va a implicar recoger todos los elementos que han salido de la evaluación y los analizamos, le damos una explicación, sacamos enseñanzas, líneas de acción de acuerdo a lo que nuestra organización quiere hacer.

Podemos evaluar acciones, pero sistematizamos procesos.

Para sistematizar, vamos a tomar en cuenta varias acciones, varias experiencias; vamos a enfrentar esas experiencias propias con otras dadas en otros momentos y buscaremos elementos comunes, elementos que se repiten, comportamientos que en diferentes momentos se han generado; analizaremos el contexto en que se dieron



(QUINO Y APOLFO)

para explicarnos por qué se dieron y poder sacar enseñanzas para nuestra conducción.

La sistematización va a recoger el proceso de la práctica diaria. La evaluación hace un recuento valorativo de las acciones que se hacen.

La evaluación es como hacer lo que se llama en el sindicato un balance. Normalmente éstos se quedan luego guardados. Sistematizar implicaría sacar todos esos balances y a partir de su análisis sacar directrices en base a la experiencia real viva de la organización. Generaríamos una dinámica al interior de la organización de tal manera que podríamos ir relacionando permanentemente nuestra experiencia organizativa, y así alimentar nuestras tareas organizativas hacia adelante.

Esto no significa que la práctica nos va a decir todo; tenemos que referirnos a conceptos a criterios, a teorías, pero vamos a poder relacionar entonces *la práctica*, que no es otra cosa que lo que nosotros mismos hacemos, con *la teoría*, que nosotros también podemos hacer.

El proceso de sistematización que parte de nuestro proceso organizativo, nos permite aprovechar las experiencias de otros lugares, el conocimiento y análisis de otros sectores e individuos pero vinculados a nuestra experiencia, permitiéndonos aprovechar esos conocimientos, esas experiencias de forma práctica, útil para nuestro trabajo.

(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)

Ser dirigente no es cosa fácil

Las mismas masas enseñan al dirigente cómo conducir las. El trabajo de las masas es como manejar el vehículo o manejar la carreta. En la medida que pasa el tiempo, la práctica te lo va dando todo. Pero tenés que saber manejar vos mismo, porque de lo contrario podés caer en desviaciones y en la desviación está el peligro de allí llevar a las masas con uno.

Caer en debilidades, es bien fácil. Por ejemplo, cuando el dirigente de masas sale, se reúne y va entendiendo mejor las situaciones, es como un corresponsal, va a la reunión, va a la ciudad, entonces conoce un tanto más el mundo. En esos descubrimientos, te encontrás el vehículo, te encontrás la televisión, te encontrás todas estas cosas que en mi experiencia yo no las conocía; entonces te gustan y podés caer en acomodamiento. Entonces eso es un peligro, entonces hay que tener la cualidad de saber enfrentar esto y decir: "no, vamos a salir adelante porque yo soy un dirigente campesino y tengo que estar en conjunto con las masas".

Ser dirigente de las bases no es cosa fácil, tiene uno que estar claro y consciente de que se ha metido a tomar las riendas de un vehículo sumamente peligroso. Hay que tener claro que vas a tener problemas, que vas a enfrentar serias dificultades y que no vamos a estar sentados o dormidos, como se dice, sobre los laureles; que es estar en una lucha, y una lucha dura y definir a dónde querés ir, a dónde querés dirigirte o cuál es el objetivo; eso hay que definirlo.

La mejor experiencia para un dirigente es el sacar la organización adelante. Esta experiencia es buena, sobre todo cuando uno tiene el alcance de reflexionar. Porque si no, queda perdida, se pier-

de toda riqueza. Cuando yo te digo la palabra "riqueza", es de todo. Todo este tipo de valores que sirven para el trabajo.



El dirigente es como el chofer del vehículo, es el arriero que lleva la carreta donde va toda la carga, toda la provisión, la alimentación para determinado sector. El dirigente tiene que analizar y aprovechar todo esto para que pueda aplicarse a las masas y pueda continuar la gente avanzando, sin necesidad de que esté uno presente.

Yo creo que también es una obligación el ensayar hechos concretos, para que pueda convencerse uno. Cuando uno está convencido se convencen los demás, pero primero hay que convencerse uno.

En las comunidades de Cantimplora, en Mata de Caña, estamos conscientes de que hay gente que se puede ir detectando y que tiene iniciativa para dirigir. Hay que empezar un trabajo de investigación y selección sobre estos elementos que tienen esa virtud, de ser concretos y no autoritarios; que sin ser altos de estatura puedan ver un poquito más lejos... A esta gente irle dando un seguimiento, una preparación, aquí, con las mismas organizaciones que existen.

En concreto la forma de hacer surgir nuevos dirigentes, sería detectar la gente que tiene esta intención. Aquí en la zona yo conozco mucha gente que tiene esas cualidades. No estoy en contra de que hay que llevarlos a una escuela, pero hay que partir de que la mejor escuela es aprender en la práctica a dirigir a la gente, en el lugar de los hechos. Ahorita que hay la facilidad y la libertad de poder uno introducirse a las masas, es importante foguearse con las masas y ver qué es lo que va a dar la persona.

Ir desarrollando también su capacitación política o cultural en otras zonas, pero de manera temporal, pero que la mayor parte del tiempo se mantenga conviviendo con la gente. Porque el otro peligro que yo miro es que si uno dice: "voy a hacer avanzar al dirigente" y se manda a otro país a estudiar por ejemplo, y cuando regresa lo ponés en su medio, ya no vive la realidad de la gente, sino que él aplica otras realidades. Hablando de nuestro mismo país, yo conozco compañeros que se han ido a pasar tres meses en Managua y cuando regresan ya no aplican la realidad de la zona, sino que aplican lo que vivieron en esos tres meses. Empiezan a mencionar palabras que se aprendieron en otros lados; la gente se queda "en aleluya" preguntándose: "¿qué nos quiso decir?". Fácilmente no sólo se pierde el que dirige, sino que se pierde a la demás gente.

Preocuparse que este nuevo dirigente tenga la capacidad de ser un investigador, porque no es igual ser un dirigente ya en tiempo de la Revolución, que ser un dirigente que vivió los días del pasado. El proceso te da una experiencia, otro tipo de vivencias que tenés que adaptarlas en seguida. Aquí por ejemplo, los muchachos que no vivieron el sistema de Somoza, es bueno que conozcan la historia del pasado, que platiquen con los más viejos, que platiquen con la gente, porque realmente tienen un libro en sus manos y es necesario conocerlo.

No es difícil, porque hay suficientes compañeros que llevan la dirección en diferentes aspectos. Yo considero que un Presidente de una Cooperativa es un dirigente, porque dirige un colectivo de trabajo. Los compañeros de los Comités Comarcales también llevan la dirección de la comunidad y así mismo podemos ver a los colectivos de mujeres. Contamos con gente que realmente son dirigentes; lo que nos falta es formar mejor a estos cuadros, darles más seguimien-

to, formación y desarrollar su capacidad. Esto permitiría formar nuevos dirigentes y con una mejor metodología, porque nosotros hacemos el esfuerzo de dirigir, pero realmente conservamos formas de dirección del pasado. Hay jóvenes que tienen una gran capacidad de dirigentes, lo que falta es formarlos un poco y darles esa seguridad; que se apropien de su trabajo, de su cualidad de dirigentes.

(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 - CEP Alforja, Nicaragua, 1988).

Las cualidades de un dirigente popular

"Hay que conocer toda la realidad histórica del lugar donde uno se encuentra"

Para mí, las cualidades más importantes de un dirigente son las siguientes: Primero hay que conocer toda la realidad histórica del lugar donde uno se encuentra, como base fundamental para poder dirigir. Esto permite conocer a la gente mejor, sus propias costumbres, sus tradiciones, respetarla e integrarse de lleno, no con prepotencia, porque se corre el peligro también de ser uno, un dirigente autoritario, que no toma el parecer a las masas o que no haga con las masas un trabajo fundamental por el desarrollo, para un cambio. Entonces lo más correcto es que uno se integre a las masas, saber llegar, saber comprender a cada una de las personas.

"No hay que cambiar el lenguaje del pueblo"

Otra de las cualidades, estoy seguro, es que no hay que cambiar el lenguaje de su pueblo, el lenguaje del lugar donde está conviviendo, en que está dirigiendo. Hay que hablar en el mismo lenguaje, con la misma naturalidad con que la gente habla las cosas.

Esto permite que la gente entienda realmente de qué estás hablando. Porque cuando el dirigente sale o tiene la posibilidad de salir de su comunidad, es bien fácil oír otras palabras y uno se convierte en una grabadora o en una lora que dice las palabras pero no sabe qué significan esas palabras. Entonces mantener el lenguaje que la gente habla, que la gente entiende mejor, esto permite un desarrollo más positivo del mismo trabajo.

"...estar claro uno de que no todo va a salir correcto"

Hay dos cosas bien exactas que yo he visto en la práctica: y es que cuando hay triunfo, todo el mundo quiere acercarse y sacar la cara más de frente, pero cuando hay derrota, todo mundo quiere esconder la cara y hacerse detrás del otro y culpar a otro y a veces culpar al que es más inocente.

Yo creo que ésta tiene que ser otra cualidad: estar claro uno de que no todo va a salir correcto. Entonces cuando uno tiene derrota, hay que enfrentarla con esa misma alegría que se enfrenta uno al triunfo y hay que sacar de la derrota la victoria. Entonces, cuando uno está en ese problema, en vez de desmoralizarse, en vez de ponerse a llorar, hay que reflexionar, ver por qué sucedió, revisarse uno y continuar adelante.

Lo otro es comprender a la gente: hay gente que por costumbre se va a morir hablando y haciendo el chisme. Hay gente que te critica por gusto, sin razón o con razón. Entonces el dirigente tiene que estar claro de quién es productivo y quién no es productivo. Todo esto uno tiene que lograrlo entender con inteligencia. El dirigente tiene que ser inteligente, audaz; más que las mismas masas pues. Hay que tratar las cosas en serio y llevarlas a cabo, porque uno no puede, sin haber hecho las cosas, decir: "me va a salir mal". Hay que hacerlas para ver que salga bien en la medida de lo posible. En el caso que salga mal, bueno, vamos a revisarlo y a reconocer el error y vamos a continuar.

"Tiene que ser una exigencia del dirigente revisar sus debilidades"

A veces uno mismo como dirigente tiene sus propias debilidades, sus propios defectos. Yo insisto en este punto, que tiene que ser una exigencia del dirigente, revisar sus debilidades realmente y no rechazarlas cuando la gente dice, pues, porque el que más recibe críticas es un dirigente. Si el dirigente no sabe seleccionar cuál es la crítica constructiva de las masas y cuál es la negativa, también está perdido.

Hay que saber distinguir. Así como seleccionamos la producción, cuál siembro está mejor, cuál matita o qué lugar te va a dar más cosecha, es igual el trabajo con las masas. Yo en mi vida personal he visto que nosotros somos igual a las plantas, somos igual a los frutos de que el hombre se alimenta.

Lo que hay que hacer constantemente, y yo insisto mucho en esto, es la revisión de la persona a lo interno: revisarse uno mismo por dónde va, dónde está y hacia dónde va a seguir. Específicamente, en un proceso revolucionario como el nuestro, estar claro de una cosa: todo ser humano tiene toda la posibilidad de equivocarse. Y pienso que uno es como el tiempo: de repente llueve, de repente deja de llover y aparece el sol bien fuerte; en otros casos hay viento y segundos después desaparece el viento. Uno tiene esas mismas variantes y estando consciente de esto, lo más claro es compartir la colectividad para hacer sus proyectos o sus propios programas de trabajo.

Yo me he venido dando cuenta, corrigiéndome yo mismo algunas cosas, algunos defectos. Cuando te escuchas en una grabación, cuando lo lees porque otro escribe lo que dijiste, podés hacer un análisis de vos mismo, hacer un análisis del otro que habló y corregir: "...fulano aquí la cagó, pero eso no me va a suceder a mí; o aquí triunfó, que bien." Cuando se escribe lo que vos decís, te da rumbo y lo analizás. Si no lo analizás, no da ningún resultado.

"No se puede ser un dirigente, si nadie lo sigue, porque no habría a quién dirigir"

Una de las cosas importantes en un dirigente es la confianza que la gente le tiene, la facilidad que pueda tener para hacerlos hablar, hacer que se sientan contentos contándole cosas.

Este trabajo uno no lo puede llevar solo. No se puede ser un dirigente si nadie lo sigue, porque no habría a quién dirigir. Entonces, hay que tomar en cuenta qué es lo que le he dicho a cada una de las personas e integrarlas cada día más.

Eso es lo que hay que tener en cuenta, porque cuando uno se convierte en el dirigente es bien fácil perderse, es bien fácil desviar-

se y caer en considerarse que uno es el supermán, que uno es la mamá de Tarzán. Hay que saber controlarse, porque hay que estar dentro de las masas todo el tiempo; esté donde esté uno, siempre hay que estar ahí pues.



Hablando de mi caso personal, porque no quiero hablar de otras personas, yo con 11 o 12 años de ser dirigente, con la vida del Frente Sandinista, lo que he hecho es mantenerme trabajando con la cooperativa por ejemplo, a pesar de no ser miembro de la cooperativa. Yo me integro al trabajo de ellos, me integro al trabajo de las masas, a lo que hacen las masas en la vida cotidiana; lo que vive la demás gente, eso mismo lo vivo yo.

Entonces la gente sigue viéndolo a uno igual que antes, con la misma humildad, con la misma sencillez en algunas cosas. Pero sí hay que irse superando en conjunto con las masas. Porque el otro problema es que cuando uno tiene un desarrollo, a veces de más alcance que las masas, ya uno piensa que las masas saben o entienden lo que uno dice y ese es otro peligro también.

"Hay que ser crítico y sentirse dueño o parte del trabajo"

En esto yo te digo lo siguiente: solamente en un partido donde realmente exista un reglamento y que se cumpla en la práctica, se

puede aprender y aplicar. Pero un verdadero partido; que defienda los intereses del pueblo.

Esto es un proceso largo y duro. Allí yo he aprendido que hay que ser crítico y sentirse dueño o parte del trabajo: no hay que solamente recibir órdenes nada más. Si hay un trabajo en la zona que hay que echarlo a andar, entonces hay que ver por qué es que se va a echar a andar y cuáles van a ser los frutos, si no, para qué. En esto uno aprende y tiene que irlo aplicando, porque a veces cuando uno lleva la dirección de un trabajo, ya no toma en cuenta a los demás sino que uno dice: "esto es lo mejor y esto se va a hacer" y en vez de discutirlo, lo que hace es darlo a conocer: "esto es lo que se va a hacer".

Hemos aprendido a ser críticos en lo mismo duro de la lucha porque uno se va endureciendo.

"Todo dirigente tiene que estar relacionado con las masas"

La otra cualidad que debe tener un dirigente es no cambiar su actitud, es poder mantenerse como se debe. Porque existe un problema, cuando hay relaciones con otra gente ya, uno cambia de actitud y esa cualidad hay que tenerla: de que esté donde esté el dirigente tiene que estar claro de que hay que estar representando al sector, que hay que ayudar al desarrollo de ese sector, de que realmente se sienta de que soy un representante de ese sector, que hay que ayudar al desarrollo de ese sector, de que realmente se sienta de que soy un representante de ese sector explotado. En ningún momento hay que estar de parte de los intereses de la clase dominante.

Además, esto de ser dirigente de masas tiene que ser bien esclarecido y bien comprendido: que todo dirigente tiene que estar relacionado con las masas, esta es otra cualidad. Cuando un hombre ya no tiene relación con las masas, con las bases, ya no es un dirigente, ya es un dirigente que se autollama dirigente pero que no tiene autoridad, porque se desprende de los problemas, de las necesidades; no mira, no siente el sufrimiento de las bases. Es bien difícil dirigir desde afuera; el dirigente tiene que estar ligado a las masas, entendiendo la forma de ser de cada persona. Entender las si-

tuaciones, ver los problemas de los demás. Identificarse con los problemas de la gente y ayudar a resolverlos. Porque cuando la gente está en problemas, realmente necesita de otros.

Haciendo una comparación: había dirigentes en el pasado, en el tiempo de Somoza, que eran dirigentes del Partido Liberal; estos eran unos dirigentes mentirosos, cizañistas y con todos los defectos de la vida, más corrompidos que nadie; estos eran dirigentes por tres días, dirigentes temporales y después terminaban. Después, llegaron los dirigentes sandinistas, que eran verdaderos dirigentes o son o siguen siendo verdaderos dirigentes porque están en las masas, están conduciendo a las masas, con otras cualidades, con otra sinceridad, con otra forma de trabajo que le interesa a las masas. Para mí esto no hay que perderlo de vista porque son las cualidades que hay que mantenerlas, conjugarlas.

"El dirigente tiene que ser ágil, creativo, investigador de la realidad de la gente..."

Yo he visto algunos estilos que no son correctos. Yo creo que el estilo de trabajo hay posibilidad de corregirlo, cuando uno es capaz de investigarse uno mismo y tener la capacidad de autocriticarse en algunas actitudes. Porque la mejor forma de darse cuenta cuando uno no ha utilizado un método de trabajo muy adecuado, es cuando la gente no hace caso, cuando la gente no escucha. Porque a veces lo que yo he sentido es que cuando a la gente no le interesan las cosas, no pone atención. No se gana la confianza uno, ni siquiera la atención de escuchar lo que uno habla.

Hay momentos cuando el dirigente empieza a hablar y a decir cosas que no interesan a la gente, que se convierte en un dormilón, les provoca sueño, en vez de provocar una actitud de trabajo cada vez mejor. Si uno empieza a ordenarle a la gente, a decirle: "tenés que hacer por obligación tal cosa", eso no es un método de trabajo que le dé resultado a nadie, porque algún día la gente se rebela. A nadie le gusta que lo obliguen a hacer algo que no tiene voluntad de hacerlo, que no quiere hacerlo.

Un día la misma gente lo rechaza; la gente dice: "no, yo no puedo seguir trabajando con un hombre que exige a que haga las cosas

porque sí". El dirigente tiene que ser ágil, creativo, investigador de la realidad de la gente. No de la realidad de uno, porque mi realidad, mi vivencia y todo lo demás puede ser muy diferente a la de esa gente. Si yo llego aplicando mi vivencia y mi realidad, no la de ellos, de seguro a la gente no le interesa, de seguro que no me va a escuchar.

Lo lógico es aplicar, hacer el trabajo a como la gente dice, teniendo claro de que es un proceso, de que hay que ir transformando las cosas, de que hay que cambiarlas, pero no cambiarlas por decreto, porque a mí se me ocurre que esto tiene que cambiar y que tiene que ser de tal forma.

(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 - CEP Alforja, Managua, 1988).

Los rasgos del hombre nuevo

A mi modo de ver, los **RASGOS DEL HOMBRE NUEVO**, serían:

1. Lucidez crítica

Una actitud de crítica "total" frente a supuestos valores, medios de comunicación, consumo, estructuras, tratados, leyes, conformismo, rutina...

Una actitud de alerta; insobornable.

La pasión por la Verdad.

2. La gratuidad admirada, deslumbrada

La gratuidad contemplativa, abierta a la Trascendencia y acogedora del Espíritu.

La gratuidad de la Fe, la vivencia de la Gracia.

Vivir en estado de oración.

La capacidad de asombrarse, de descubrir, de agradecer.

Amanecer cada día.

La humildad y la ternura de la infancia Evangélica.

El perdón mayor, sin mezquindades y sin servilismos.

3. La Libertad desinteresada

Ser pobres, para ser libres frente a los poderes y a las seducciones.

La libre austeridad de los que peregrinan siempre.

Una mesurada vida de combate.

La libertad total de los que están dispuestos a morir por el Reino.

4. La creatividad en flesta

La creatividad intuitiva, desembarazada, humorada, lúcida, artística.

Vivir en estado de alegría, de poesía y de ecología.

La afirmación de la Autoctonía.

Sin repeticiones, sin esquematismos, sin dependencias.

5. La conflictividad asumida como milicia

La pasión por la justicia, en espíritu de lucha por la verdadera Paz.

La terquedad incansable.

La denuncia profética.

La política como misión y como servicio.

Estar siempre definido ideológica y vivencialmente, del lado de los más pobres.

La Revolución diaria.

6. La fraternidad Igualltarla

O la igualdad fraterna.

El ecumenismo por encima de razas, edades, sexos y credos.

Conjugar la más generosa comunión con la salvaguarda de la propia identidad étnica, cultural y personal.

La socialización sin privilegios.

La real superación, económica y social de las clases que existen, en orden al surgimiento de la única "Clase" Humana.

7. El testimonio coherente

Ser lo que se es. Hablar de lo que se cree. Creer lo que se predica. Vivir lo que se proclama. Hasta las últimas consecuencias y en las menudencias diarias.

La disposición habitual para dar la vida por los demás.

8. La esperanza utópica

Histórica y más allá de la historia. Desde el Hoy y para el Mañana.

La Esperanza creíble de los testigos y constructores de la Resurrección y del Reino.

Solamente Hombres Nuevos pueden hacer el Mundo Nuevo.

(Tomado de: "Los Rasgos del Hombre Nuevo" Monseñor Pedro Casaldáliga, Obispo Brasileño).

Construir en la práctica las cualidades de dirigente

"Del dicho al hecho, hay mucho trecho" - Este refrán popular nos hace pensar, que es más fácil que una persona modifique su forma de representarse la vida y el mundo; es decir su ideología en sentido estricto, a que cambie sus formas habituales de vivir. En otras palabras, es menos difícil cambiar las ideas que las actitudes, pues en verdad, "del dicho al hecho, hay mucho trecho".

Esta realidad nos presenta con claridad la necesidad de transformar nuestra conciencia y nuestro modo de vivir. Cuando simplemente cambiamos nuestra manera de pensar, no estamos fortaleciendo las organizaciones de nuestro pueblo; además es preciso cambiar nuestros hábitos de trabajo, nuestros métodos de organización. Muchas veces, en los propios dirigentes que han hecho una opción por el pueblo, nos encontramos con métodos de trabajo o modos de vivir incoherentes con la liberación popular, y por el contrario reproducen la ideología de la dominación.

Es necesario transformarnos a nosotros mismos, pues para el movimiento popular no es efectivo que nuestro pensar y nuestro actuar se encaminen por sendas distintas, ni tampoco que se encuentren a kilómetros de distancia.

Las cualidades humanas del dirigente popular sólo se podrán construir en la práctica. En la incorporación a la lucha, en el trabajo diario por nuestro pueblo, en el desarrollo de las tareas y responsabilidades que nuestras organizaciones nos asignen. Allí se forjarán las cualidades nuevas que requerimos.

Es importante que tengamos claro, que en la práctica cotidiana nos vamos a tener que enfrentar a grandes dificultades. En nuestro trabajo, en nuestra lucha diaria nos encontramos con problemas. Si nos esforzamos por encarar esas dificultades y problemas con audacia, con serenidad, firmeza y coraje, iremos templando las cuerdas de nuestras cualidades humanas. Asumir en la práctica los desafíos que nos presenta el trabajo por la libertad de nuestros pueblos, es iniciar en nosotros la construcción del Hombre Nuevo.

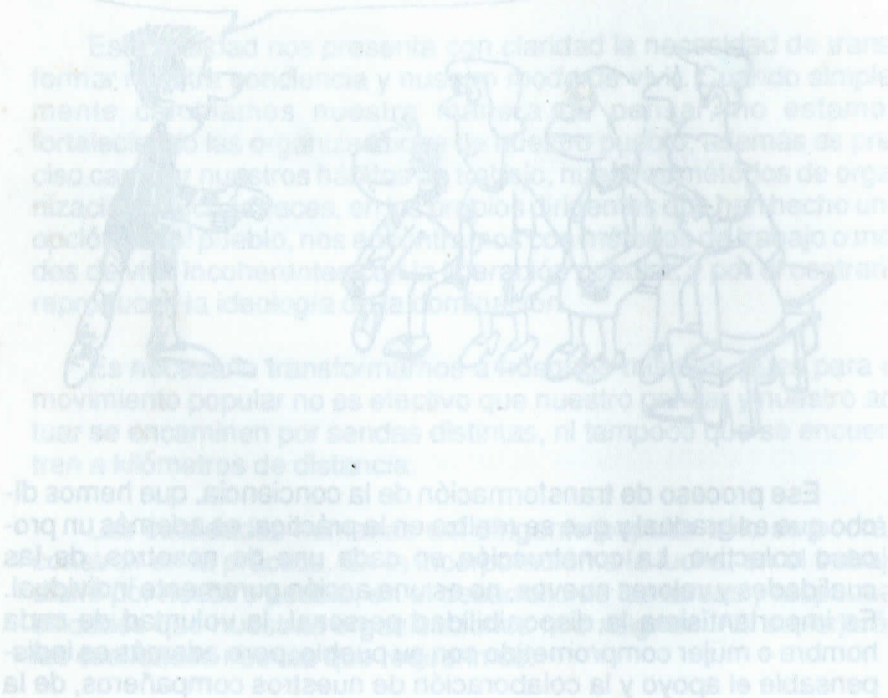
Nuestra práctica, guiada por un amor incondicional a nuestro pueblo, con fidelidad, disposición, convicción firme, espíritu de sacrificio y solidaridad, se irá enriqueciendo progresivamente; y en ese proceso, gradualmente, se irán forjando en nosotros las cualidades auténticamente humanas.



Ese proceso de transformación de la conciencia, que hemos dicho que es gradual y que se realiza en la práctica, es además un proceso colectivo. La construcción en cada uno de nosotros, de las cualidades y valores nuevos, no es una acción puramente individual. Es importantísima la disponibilidad personal, la voluntad de cada hombre o mujer comprometido con su pueblo; pero además es indispensable el apoyo y la colaboración de nuestros compañeros, de la

organización en que trabajamos y de las masas populares. Dejándonos cuestionar por las masas y organizaciones populares encontraremos el camino colectivo de este proceso de transformación de nosotros mismos.

(Tomado de : "**Valores Humanos y Métodos de Trabajo del Dirigente Popular**"- Marcelino Pérez. Centro de Estudios y Acción Social de Panamá, CEASPA, Panamá, julio, 1986).



lecturas

INDICE

Guía para la reflexión grupal

Tema 1	9
Ser dirigente	9
Tema 2	10
Problemas y métodos organizativos	10
Tema 3	11
Recuperación de la propia experiencia	11
Tema 4	12
Los estilos de conducción	12
Tema 5	14
Los valores humanos	14
Tema 6	15
Cuestionamiento de los métodos, estilos y valores de los educadores de los centros que trabajan con nosotros	15
Tema 7	17
Síntesis de todo lo visto hasta el momento	17
Tema 8	19
Análisis y reflexión sobre ejemplos concretos de dirigentes	19
Tema 9	20
¿Qué podemos hacer y cómo?	20

Lecturas

La conducción democrática del proceso organizativo	23
La estructura organizativa y los procesos organizativos	27
¿Qué son los métodos organizativos?	32
¿Qué son estilos de conducción?	36
¿Qué son los valores humanos?	39
La importancia de una estrategia organizativa	47
¿Cómo responder a la acción coyuntural y a la vez consolidar la organización?	49
Educar y organizar: dos caras de una misma moneda	53
No se puede tener conciencia sin organización, ni organización sin conciencia	57
El dirigente como educador	60
Cómo dirigir impulsando la participación	64
La polémica: para unir, no para dividir	68
Funciones del dirigente	74
¿Cómo recogemos y aprendemos de la experiencia?	79
Ser dirigente no es cosa fácil	82
Las cualidades de un dirigente popular	86
Los rasgos del hombre nuevo	93
Construir en la práctica las cualidades de dirigente	96



Esta publicación quiere contribuir a que los dirigentes tengan más elementos para impulsar la participación consciente y organizada de las bases para detectar y resolver sus propias necesidades.

ALFORJA, Programa Regional Coordinado de Educación Popular

Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
Apdo. 369, 1000, San José, Costa Rica. Tel. 53-1015

Centro de Estudios y Acción Social de Panamá, CEASPA.
Apartado 6-113, El Dorado, Panamá, R.P. Tel. 26-6602

Centro de Comunicación Popular de Honduras, CENCOPH.
Apartado 1277, Tegucigalpa, Honduras.

Centro de Educación y Comunicación Popular, CANTERA. Apdo.
A-52, Managua, Nicaragua. Tel. 70442.

Fundación Promotora de Cooperativas, FUNPROCOOP.
Apartado (05)-102, San Salvador, El Salvador.

Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, IMDEC,
Pino 2237, Col. del Fresno, Guadalajara, Jal. México.
Tel. 10-4536 - 11-0944.