

**ILADES – Pontificia Universidad Gregoriana**

**Planificación de Proyectos de Desarrollo Social  
una experiencia de Educación Popular en México**

*David Velasco Yáñez, SJ  
Octubre de 2003*

## ÍNDICE

	PRIMERA PARTE 4
<b>25 Años de Educación Popular en México</b>	
	SEGUNDA PARTE 16
<b>Comentarios a la introducción general a un método para la planeación de proyectos populares alternativos</b>	
	TERCERA PARTE 34
<b>Un proceso dinámico esquema de la plantación de un proyecto de Educación Popular</b>	
I Los elementos de una plantación de proyectos de educación popular	35
II El proceso de interrelación dinámica de estos elementos	37
III Condiciones para que el proceso de la <i>praxis</i> funcione correctamente	39
IV La reflexión teológica	40
	I. CUARTA PARTE 48
<b>Las diferentes etapas de un proyecto concreto</b>	
	QUINTA PARTE 54
<b>La etapa exploratoria de un proyecto. Introducción a las notas sobre la etapa exploratoria</b>	
Etapa “exploratoria”, “acciones puente” y “modelos” de acción futura	58
<i>Etapa o fase exploratoria de un Proyecto</i>	59
<i>Las acciones-puente</i>	62
<i>Modelos de la acción futura</i>	64
La evaluación en la etapa exploratoria	66
	SEXTA PARTE 77
<b>La etapa experimental de un proyecto</b>	
Taller de utopía operativa “A”	78
<i>La utopía operativa como base de un proyecto de educación popular</i>	80
<i>Cuestionario para el taller</i>	81
Marco teórico operativo de un proyecto de educación popular “B”	85
<i>Cuestionario para el taller</i>	88
Taller de análisis sociopolítico regional y de hipotética estrategia popular de un proyecto de educación popular “C”	96
Introducción al taller	102
Método de este Taller	104
<i>I Unidad: Delimitación de la zona y descripción sociopolítica de la zona y/o región.</i>	106
<i>II Unidad: formación social de la región</i>	108
<i>III Unidad: para quién venimos haciendo el análisis (sujeto de cambio) y para qué (hipotética estrategia popular de dicho sujeto)</i>	111

<i>IV Unidad: Correlación de fuerzas en la zona y/o región; contradicción fundamental y principal; contradicciones secundarias</i>	114
<i>V Unidad: Capacidad del sujeto popular de cambio social para aprovechar las oportunidades del avance estratégico. Análisis subjetivo.</i>	118
<i>VI Unidad: La línea concreta de la hipotética estrategia popular para nuestro sujeto concreto de cambio social.</i>	120
<i>Evaluación del taller de análisis regional</i>	123
Taller sobre la aportación del equipo a la línea de la hipotética estrategia popular de la región “D”	140
Introducción al taller	142
Método de este Taller	143
<i>I Unidad: momento popular, procesos necesarios-experiencia de etapa exploratoria</i>	145
<i>II Unidad: procesos necesarios y cualidades</i>	148
<i>III Unidad: Objetivos del proyecto, procesos de acción, métodos</i>	150
<i>IV Unidad (primera parte): áreas de colaboración del equipo con el sujeto de cambio social; índole del proyecto y objetivos</i>	154
<i>V Unidad (segunda parte): índole del proyecto y tercer reajuste de objetivos por resultados. Observaciones previas</i>	156

SÉPTIMA PARTE 172

## **Conclusiones**

## PRIMERA PARTE

### 25 Años de Educación Popular en México

*(volver al índice)*

Para comprender cómo surgió el método de planeación que pretendo reflexionar y criticar, es importante remontarnos hacia los finales de los años 60's, en México y, particularmente en la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús (Provímex).

- El hecho más significativo de la década de los 60's es la masacre de Tlatelolco, el 2 de octubre de 1968, con la que se cancelaban las demandas sociales de democracia. De este acontecimiento, se derivarían una serie de ramificaciones en la izquierda mexicana entre las que destaca una corriente de tipo social, sin mayores claridades en aquellos momentos. Otros más, los más radicales, darían lugar a movimientos armados clandestinos y, otros más, apuntarían hacia su inserción en el seno del pueblo de diversas maneras. Es indudable, que de, muchos activistas fueron captados por el sistema y hasta se les puede ver actualmente en importantes puestos de gobierno.
- La Provímex no quedaría al margen de tales acontecimientos. A su vez, vivía el espíritu del recientemente celebrado Concilio Vaticano II con sus aires renovadores en la relación de la Iglesia con el mundo contemporáneo y, en particular, el deseo vivo de ser la Iglesia de los pobres, como señalara Juan XXIII en su convocatoria del año '62. Pero recibiría con la celebración de la Conferencia del Episcopado Latinoamericano celebrada en Medellín, Col. en 1968, uno de sus empujes más vitales y, en particular, la famosa 'Carta de Río' del entonces General, Pedro Arrope, la opción más clara y definitiva en favor de los empobrecidos del continente.

La Provímex, bajo la guía del P. Enrique Gutiérrez Martín del Campo, sj, su Provincial en esos momentos, inicia un movimiento de transformación de sus opciones apostólicas y de servicio a la realidad de México. Comienza con un movimiento hacia las periferias de las ciudades y de inserción en ambientes populares. Se dejan así, las grandes residencias, las

enormes casas de formación y se comienza un estilo de vida de mayor austeridad, en pequeñas comunidades y acompañando a los sectores populares marginales.

La formación de los jóvenes jesuitas recibe esta orientación de manera más clara y decidida, pues entonces se la concibe como un proceso de capacitación apostólica desde la inserción entre los pobres. Así, el noviciado se traslada a un suburbio popular de Guadalajara y, el entonces llamado juniorado -el periodo de formación humanística clásica, se traslada a una zona rural, se abandonan los estudios de latín y griego y se retornan los estudios de literatura contemporánea y de ciencias sociales, al parejo de la formación filosófica.

- Al comienzo de los años 70's, se toma en México una de las decisiones más impactantes para la vida de la Provimex, fruto de un largo discernimiento y búsqueda de opciones de servicio a los pobres. Se cierra el Instituto Patria, el colegio de mayor prestigio en México y el que se dedicaba a la formación de las elites de aquél entonces. En su lugar, nacería una institución para la educación popular y que con el tiempo tomaría el nombre de Fomento Cultural y Educativo, AC. (FCyE o simplemente Fomento)
- Al mismo tiempo que se van buscando caminos de acción para la naciente institución, el proceso de formación de los jesuitas corre paralelo en su búsqueda de modelos operativos de servicio y compromiso con los pobres. Así, las primeras actividades de educación popular desarrolladas por FCyE era una intensa búsqueda de fórmulas educativas para el pueblo. Es quizá el periodo de más intensa experimentación pedagógica, desde elaboración de materiales, juegos didácticos, nuevos modelos de aulas, como una simple carpa de circo, teatro, en fm, se trata de un periodo de ensayo metodológico y, quizá lo más importante, de ir teniendo contacto con la problemática real de la gente y sobre todo, el conflicto social, la lucha por los espacios urbanos, por la vivienda, los terrenos, las tomas de tierra eran frecuentes en ese entonces. Son experiencias netamente urbanas, o suburbanas, dado que ocurrían en la periferia.

- Al mismo tiempo que ocurrían los ensayos metodológicos y de aprendizaje en la 'educación de adultos', la formación de los jóvenes jesuitas iba descubriendo las realidades concretas de la pobreza rural y de su emigración a las periferias de Guadalajara. Surgen así, como línea de acción permanente, el movimiento nacional de Comunidades Eclesiales de Base, al que se suman miles de agentes pastorales en casi todo el país y, en el occidente, particularmente por el apoyo del Cardenal José Salazar (†) al que, con el tiempo, se sumarían un buen número de obispos.

6. Simultáneamente, ocurre en estos mediados de los años '70, lo que se ha dado en llamar la 'guerra sucia' que el gobierno, primero con Echeverría y luego con López Portillo, hizo contra las diversas guerrillas que proliferaron en el país, tanto la rural como la urbana. Su total desmantelamiento, con miles de víctimas, originó nuevas búsquedas de expresión de luchadores sociales que, de nueva cuenta, seguían siendo, o cooptados por el gobierno, o eliminados aun físicamente, o se fueron encontrando nuevas alternativas clandestinas y semi-clandestinas.

Al mismo tiempo, por la presión social y aun de los partidos de oposición legalmente reconocidos, se van abriendo pequeños espacios con la reforma política impulsada por el gobierno con la que, por ejemplo, se le da reconocimiento legal al antiquísimo Partido Comunista Mexicano, quizá el más antiguo de Latinoamérica, pues su fundación data de 1906.

- A mediados de los años setenta, un grupo de jesuitas preocupado por el deterioro de las condiciones de vida de la mayoría de la gente, realiza un estudio de la Coyuntura Nacional 1970-1976. Este ejercicio teórico retornaba las inquietudes forjadas a partir de la irrupción de las ciencias sociales en el proceso de formación, pero también retornaba las inquietudes surgidas en las incipientes experiencias de educación popular, dado que la mayoría del grupo había tenido contacto y relación con estos sectores populares y la problemática nacional que se planteaba en torno a

la lucha por la democracia, la represión sistemática y la reciente desmantelación de la guerrilla.

Se va forjando así un proceso de reflexión y asimilación de teorías por las que se pretende formular alternativas de cambio social. Es en este contexto de fuertes inquietudes por la búsqueda de alternativas, en que se forjan las primeras reflexiones de los talleres de planeación elaborados por Enrique Gutiérrez, SJ, en estos momentos (1975-1983) director de FCyE.

- En estos mediados y finales de los años '10, hay una fuerte carga de teoría que no tiene su contraparte en realizaciones prácticas, pero se van haciendo tentaleos. En este momento -1975- FCyE tiene proyectos en zonas rurales, con fuerte énfasis en la promoción de actividades económicas o inicia la experimentación en un proyecto radiofónico. Hidalgo, Veracruz y Chiapas, son los lugares de trabajo. Los escolares en formación, ya en la ciudad de México, en una zona populosa del centro, van encontrando nuevas alternativas de trabajo popular y se van tendiendo puentes con la experiencia de Fomento. Uno de esos puentes claves, va a ser la realización experimental de los talleres de planeación que Enrique viene impulsando, primero en una comunidad de la periferia oriente de la Cd. de México, en lo que es Cd. Netzhualcoyotl, y, luego, con el grupo de escolares jesuitas de la Col. Guerrero.
- Hacia finales de los 70's, se van encontrando nuevas pistas para el diseño de proyectos. Por una parte, se hace una investigación pre-exploratoria, con la finalidad de elegir un nuevo lugar para implementar dos tipos diferentes de proyectos. Uno, para el trabajo con obreros, en la Cd. de México y, otro, en una zona rural de Veracruz. El proyecto obrero no fraguaría sino años después y con otro personal y el proyecto rural se inserta en una región compuesta de campesinos e indígenas. A la par, se sigue con los proyectos de Chiapas, donde se buscan mecanismos para desarrollar las iniciativas planteadas por el Congreso Indígena realizado en 1974 y en el norte de Veracruz, a partir de una Radiodifusora Comunitaria.

De manera paralela, otra institución de educación popular derivada de otro colegio jesuita, el Instituto de Ciencias en la Cd. de Guadalajara desarrolla actividades más de corte tradicional, como educación de adultos y en apoyo de acciones concretas que se realizan en la periferia. Esta institución es Servicios Educativos de Occidente, AC (Sedoc).

- El paso de los '70's a los comienzos de los años '80 marca un decidido impulso a una nueva orientación en los proyectos en marcha. Por un lado, se encuentran mecanismos para articular la actividad promocional de proyectos económicos, con su respectiva incidencia política, sin que este aspecto resulte particularmente relevante, pero ya despunta.

Se privilegian de esta manera las actividades económicas, principalmente en la forma de cooperativas de consumo que, en el proyecto desarrollado en el estado de Hidalgo tuvo una expresión particularmente notable, por su número y el volumen de sus operaciones. En el proyecto que tiene como eje la actividad radiofónica, encuentra en la organización de los productores forestales un esquema de empresa colectiva que se presenta muy prometedora. Las actividades en Chiapas, también de tipo económico van descubriendo las posibilidades de desarrollo de un proyecto de iglesia autóctona. El proyecto del sureste de Veracruz va tomando forma al coordinar actividades económicas con la organización social de campesinos y pobladores de las pequeñas ciudades de la región.

- Es quizá la crisis de la deuda externa de México y su aparente moratoria en 1982, la que marca el resto de la década para el surgimiento de nuevos movimientos sociales en los sectores populares. Es el tiempo de las grandes coordinadoras: de campesinos e indígenas, del movimiento urbano, de maestros y un ligero intento por volver a levantar al movimiento obrero, seriamente golpeado con la experiencia de los años '70's en torno a la llamada Tendencia Democrática del sindicato de electricistas.



Para los proyectos impulsados por nuestras instituciones de educación popular, significó una cierta consolidación en el método de planeación y en reforzar el planteamiento de una línea estratégica para los grupos populares con los que veníamos trabajando. Uno de los aspectos más importantes que se abren durante estos años, es la dimensión regional de los proyectos, en buena medida impulsado por la manera como se va desarrollando el proyecto del sureste de Veracruz y las modalidades encontradas en el proyecto de Chiapas, en el seno de la diócesis de San Cristóbal de las Casas.

Para estos años, se viene implementando en el país, a raíz de la crisis de la deuda, las recetas del FMI y el modelo neoliberal que, en conjunto, marca un modelo de desarrollo que privilegia la apertura comercial, la privatización de empresas del Estado, la concentración del gran capital financiero y la pauperización creciente de los sectores marginales. En este aspecto, la crisis del campo mexicano ya es insostenible, a pesar de la diversidad de planes gubernamentales entre los que se destaca el programa de abasto comunitario, en el que participan muchos brigadistas de la izquierda que encuentran en este programa un cobijo para sus inquietudes sociales, pero que, para el movimiento social independiente va a significar una permanente fuente de fricciones, entre participar en los planes del gobierno -que no deja su esquema corporativo- o mantenerse al margen de ellos.

- Los sismos de 1985 que sacuden amplias zonas céntricas de la Cd. de México y Cd. Guzmán, van a significar un parte aguas y un repunte importante del movimiento popular. En la Cd. de México, es la sociedad civil organizada la que concurre masivamente ante la emergencia, rebasando así al mismo gobierno que se ve incapaz ante la magnitud de la tragedia.

Este fenómeno daría lugar a una importante consolidación de las estructuras organizativas desarrolladas durante los años '70 y, concretamente una organización vecinal, la Asamblea de Barrios adquiere un protagonismo notable, planteando un programa de reconstrucción en el que los propios afectados son actores y autores de su propia alternativa, logrando una vieja reivindicación: el arraigo en el barrio.

En Ciudad Guzmán, Jalisco, la otra ciudad afectada por los sismos, ocurre un fenómeno inverso. La tragedia es ocasión para generar una estructura organizativa -en buena medida aprovechando la presencia de las Comunidades Eclesiales de Base- por la que se quiere impulsar, relativamente desde fuera, un proyecto participativo que tiene fuerza inicialmente y la va perdiendo con el tiempo, en la misma medida en que se va resolviendo el problema y, en la práctica no existen más los damnificados. Sólo hacia finales de los 80 se plantearía una reestructuración a fondo para encarar los nuevos desafíos que el crecimiento de esta ciudad plantea, a partir de otro esquema de organización social.

- El impacto político de los sismos del '85 tendrían, su efecto en el movimiento popular y, en particular, en el panorama político del país. Un desmembramiento en el partido oficial, el PRI, encabezado por Cuauhtémoc Cárdenas, hijo del expresidente Lázaro Cárdenas, y por Porfirio Muñoz Ledo, darían lugar a la gran contienda electoral de 1988 por la que se impuso fraudulentamente Carlos Salinas de Gortari.

El Frente Democrático Nacional, que impulsó la candidatura de Cárdenas, dio lugar a la formación del Partido de la Revolución Democrática, una rara conjunción de fuerzas sociales de todo el espectro político del centro hacia la izquierda que, lo mismo reunía a exmilitantes del PRI, que del antiguo PC y otras corrientes que se habían distinguido por su postura antielectoral.

Fuertes contingentes del movimiento popular confluyen en este esfuerzo de construcción del nuevo partido, al mismo tiempo que hay una reserva en sectores que miran con reticencia este esfuerzo.

- Los finales de los '80, con la caída de los socialismos en la Europa Oriental y el fracaso electoral de los sandinistas, marcan otro hito en el desarrollo de los proyectos de educación popular, al tiempo que enfrentan un nuevo desafío: la

represión y la violencia contra los sectores más desfavorecidos, integrados por grupos indígenas que no habían sido atendidos debidamente. Surge así, un relativo desplazamiento de los proyectos hacia la promoción y defensa de los derechos humanos ya privilegiar la organización regional y la movilización como instrumentos complementarios a la gestión y negociación de sus propios proyectos de desarrollo independiente y alternativo.

Dos son los principales polos de discusión al interior de nuestros proyectos. Por un lado, la incidencia política que van teniendo, plantea el tipo de relación con la acción partidista, en concreto con el PRO; por otro, la acción del gobierno que instrumenta su famoso Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol) que se propone eliminar la pobreza extrema y dispone de cuantiosos y crecientes recursos y personal.

En el primer caso, el avance real de las organizaciones populares admite la conveniencia y aun la oportunidad de participar electoralmente con el registro del PRO que acepta una relación por la que se deja usar como herramienta de lucha en manos de las organizaciones sociales. De esta manera, en varios proyectos se da el caso de triunfos en las elecciones para autoridades municipales, particularmente en Veracruz. No así en Chiapas, donde, una vez más, el fraude impone a los candidatos oficiales, provocando mayores conflictos en los grupos indígenas, que sufren una vez más, otro tipo de represión y marginación.

Mientras en Fomento se mantienen los proyectos rurales, particularmente con grupos indígenas que defienden la recuperación de la tierra y el respeto a los derechos de los pueblos indios, en Sedoc se da un fuerte impulso a proyectos urbano-populares a través de dos organizaciones sociales, y asesorando de cerca la que se formaría a partir de la tragedia del 22 de abril de 1992, cuando 8 kilómetros de alcantarillado explotaron causando daños a más de 2 mil familias.

En el segundo caso, el Pronasol no tarda en mostrar su verdadero rostro, que ya asomaba desde su mismo anuncio como el programa consentido del expresidente Salinas: un

proyecto político para mantener bajo control a los sectores populares. Pero esto significaba un fuerte conflicto al interior de varios proyectos de educación popular, no sólo en los promovidos por nuestras instituciones, sino de manera generalizada en todos los grupos populares, más o menos organizados en torno al movimiento civil independiente. Debido, entre otras razones, a que el Pronasol venía a arrebatar las principales demandas, dándoles solución, pero desconociendo a la base social organizada de manera independiente del Estado.

- En los primeros años de los '90 y aun antes, se van conformando nuevas redes sociales a nivel nacional, a partir de la difusión y proliferación de los Centros de Defensa de los Derechos Humanos. Los proyectos mantienen su dinámica y llevan a cabo sus programas, cada vez con más dificultad por la crisis económica que no ha abandonado desde años atrás a estos sectores, sino que, al agudizarse, va siendo favorable para la organización social.

En 1993, Sedoc se separa de las organizaciones sociales que viene impulsando y se abre un espacio para su propio desarrollo independiente y autónomo y con sus directos apoyos financieros provenientes de ONG del norte. Por su parte, Fomento pasa por un periodo de crisis económica, pero logra mantener sus proyectos, en base a recursos propios ya financiamientos que se van renegociando.

- En estas condiciones, ocurre el levantamiento indígena del 1<sup>ro</sup> de enero de 1994 por parte del EZLN en el estado de Chiapas y, con él, la sacudida de la conciencia nacional y la profundización de la crisis política. Dado que es un año electoral y que se implementa el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLC), el levantamiento tiene amplias repercusiones para el conjunto de la vida del país. Se trata de un remezón cuyos efectos se siguen sintiendo y siguen sacudiendo.

Los proyectos impulsados por las dos instituciones de educación popular, se suman al esfuerzo de innumerables grupos y organizaciones sociales a nivel nacional, al menos en tres coordinaciones diferentes:

1) Alianza Cívica Observación '94, una amplia convergencia de organismos de la sociedad civil que se proponen observar el desarrollo de las elecciones federales y, posteriormente, han tenido diversas actuaciones, entre las que se destaca la realización de un 'plebiscito ciudadano' realizado el pasado 27 de febrero, por el que se consulta:

a) la responsabilidad penal del expresidente Salinas en la crisis económica que vive el país;

b) la postura del Congreso para rechazar las condiciones impuestas por el gobierno de los Estados Unidos para la ayuda económica de emergencia, y

c) la solución política al conflicto de Chiapas y no la salida militar y judicial.

2) La Red Nacional de defensa de los Derechos Humanos, “Todos los derechos para todos”, que básicamente coordina las respectivas instancias generadas, muchas de ellas, de las propias organizaciones sociales, aun cuando, en otros casos, representan simplemente comisiones que realizan este trabajo, independientemente de las organizaciones sociales con las que establecen algún tipo de vínculos.

3) El “Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad” que, a lo largo de todo el país, ha promovido la movilización para exigir una solución política al conflicto de Chiapas, tomando como propias las demandas de los zapatistas.

- En los momentos actuales, estos primeros tres meses de 1995, marcan un hito muy claro en el desarrollo de los proyectos que se vienen desarrollando actualmente y que representan una mínima parte de todo el movimiento social que se ha lanzado a la participación en la sacudida actual de México.

Se trata de multiplicar los espacios de participación de la sociedad civil a través de innumerables y plurales organizaciones que defienden su derecho a ser tomados en cuenta,

por una auténtica democracia y por un control de los gobernantes. Este fortalecimiento de la sociedad civil adquiere mayor realce, cuánto más crítica se ha vuelto la situación económica y política para las grandes mayorías del pueblo de México. Se trata, además, de una estrategia planteada años atrás, en un afán por delinear lo más precisamente posible la andadura de los pobres por caminos de justicia y dignidad.

El triunfo electoral de la oposición en el estado de Jalisco -el pasado 12 de febrero-, marca también otro acontecimiento relevante y que indica una vertiente de expresión de la sociedad civil, inconforme con el manejo gubernamental patrimonialista que ha hecho el PRI. Las organizaciones sociales impulsadas anteriormente por Sedoc, tuvieron importante participación en la observación electoral primero, y en el 'plebiscito ciudadano' posteriormente.

Chiapas fue el detonador y la esperanza volvió a surgir.

- No está por demás señalar un dato relevante de todo este proceso: la represión. Ha sido una constante a lo largo de estos 25 años. Algunas ocasiones se ha visto como algo lejano, algo que no nos iba a llegar nunca. y sin embargo, se ha conocido la persecución, las amenazas, las intimidaciones, en ocasiones la cárcel. Pero nunca se había agudizado tanto este fenómeno, como a lo largo de 1994 en que se desató una campaña orquestada en contra de los jesuitas.

Con la decisión presidencial de aprehender a la cúpula dirigente del EZLN se dio lugar a una cacería de brujas, por lo que ya se tiene otra demanda más, que se agrega a las que ya se tenían con anterioridad: la libertad de los presos políticos del actual régimen. Se trata de una amenaza y de un aviso a todos los luchadores sociales ya todos aquéllos que han expresado simpatía y solidaridad con la causa de los indígenas zapatistas. Hasta el obispo Samuel Ruiz tiene orden de aprehensión. Otra cosa es que no se hace efectiva por evidentes motivos políticos... ¡¡Un enfrentamiento Iglesia/Estado a estas alturas del juego, sería el suicidio para el actual grupo gobernante!!

- Una mirada a este conjunto, no deja de sorprendernos. Pero debo subrayar que nuestros esfuerzos son realmente pequeños, ante la inmensidad del reto que se nos presenta y milimétricos en relación al conjunto que se ha movilizadado en torno a las demandas de justicia, democracia y libertad. Simpatizantes o no de los zapatistas chiapanecos, lo cierto es que hay una nueva oportunidad para el avance de las organizaciones sociales, particularmente aquéllas que fueron aprendiendo en la marcha a diseñar sus propios proyectos de desarrollo, sin depender de las migajas del Estado y su proyecto neocorporativo en torno al Pronasol.
- La presencia de algunas ONG cercanas a nuestras experiencias de educación popular, en la Cumbre de Copenhague, nos confronta ante desafíos mayores, pues no se reducen a la problemática, aparentemente aislada, de un país como México. Nos confrontan con el hecho mayor de nuestro final de siglo: el crecimiento indignante de la pobreza y del número de pobres en todo el mundo, incluyendo a los países desarrollados que se plantean el problema en términos de autodefensa, pero que, para nosotros, es un problema de la más elemental dignidad humana y de sobrevivencia. Y se trata de ver el problema, mejor dicho, de atreverse a mirar el problema como un fenómeno estructural, como resultado de un modelo concreto de desarrollo, en el que los pobres sobran. Más aún, son un estorbo.

En estas condiciones, el diseño de proyectos de desarrollo alternativo, desde, con y para los excluidos del sistema, es una urgencia prácticamente insoslayable.

Una manera de diseñarlos, por tanto ni la única ni la mejor, es este método que ahora comentamos y reflexionamos.

**SEGUNDA PARTE**  
**Comentarios a la introducción general a**  
**Un método para la planeación de Proyectos Populares Alternativos**

*(volver al índice)*

El presente método pretende ser una “guía para la acción” más que un recetario.

Por su misma matriz epistemológica que privilegia la "acción pensada", la *praxis*, subraya más el ejercicio concreto de planear y diseñar proyectos populares alternativos.

Una de las razones por las que nuestro entrañable amigo, maestro y compañero, Enrique Gutiérrez, SJ -a quien cariñosamente llamábamos 'Pajarito'- nunca quiso que este método se publicara y distribuyera, era precisamente porque temía que fuera tomado como un “recetario” y no tanto como una "guía para la acción".

En la práctica de diseñar proyectos populares de Fomento Cultural y Educativo, AC, Enrique fue probando sus "talleres ", al mismo tiempo los iba corrigiendo y completando en muchos aspectos que la misma práctica aportaba al esquema previamente diseñado.

La presente edición -doméstica- es más que un homenaje a la creatividad y enorme visión de futuro que tenía Enrique. Es una invitación para que muchos compañeros y compañeras que se han embarcado en el trabajo popular desde diversidad de trincheras, tengan un material de referencia que les permita corregir los errores cometidos, recuperar los aciertos y potenciarlos.

A la luz de la práctica concreta de trabajar y luchar con el pueblo, los talleres ofrecen un material riquísimo y complejo que pueden ayudar a perfilar mejor las alternativas que el momento presente de nuestro país ofrece al avance estratégico de nuestro pueblo explotado.



La condición fundamental para este mejor aprovechamiento consiste en lo que hemos afirmado de múltiples formas: no tomar estos materiales como un simple "recetario", sino como una "guía para la acción".

En la medida en que tomemos como referencia fundamental de este método, nuestra misma práctica concreta -de la que hay que partir y a la cual hay que llegar-, en esa medida será más provechoso y aprovechable. Tanto más, cuanto más lo vayamos poniendo en práctica, una y otra vez, hasta "tomar conciencia" de que se trata de un método profundamente dinámico, práxico, que retoma la práctica y la transforma de raíz.

Obviamente -como diría entre irónico y sarcástico el Pajarito-, este método tiene sus dificultades y complicaciones. No es digerible para quien no está acostumbrado a este tipo de reflexiones y de pensamientos más de corte dialéctico-histórico.

El método está implicando una serie de "rupturas epistemológicas". Es decir, un quiebre de nuestra ordinaria manera de pensar, más de tipo funcionalista e idealista. Desde el mismo taller de Utopía Operativa, hasta el taller de Aporte Operativo, la insistencia constante está en tomar radicalmente la práctica, la experiencia, la acción, como punto de referencia desde la cual se van a explicitar los aspectos teóricos y programáticos.

Por tanto, la primera ruptura radical en la aplicación del método está en dejar a un lado todo tipo de idealismos y buenas intenciones para recuperar con la mayor criticidad posible la práctica real y su incidencia en la realidad concreta.

Sin esta ruptura conceptual, no es posible ni el manejo ni la aplicación correcta de este método.

Una segunda ruptura que implica la aplicación del método está en nuestra tradicional y ordinaria visión del funcionamiento de la sociedad, de la historia y del hombre. El pensamiento histórico rompe con las concepciones idealistas y descubre que la historia es el

resultado del accionar del hombre y éste queda condicionado por la historia; pero que lo más importante está en la capacidad humana para sobreponerse a todo condicionamiento histórico y generar historia nueva.

Esta concepción del hombre-creador-de-la historia es el motor de un método que persigue precisamente el diseño de sociedades alternativas. No es sólo un método de educación popular, sino una metodología para la radical transformación de la historia.

Con estas dos rupturas básicas, el método va a trabajar en base a preguntas. Es un poco de "mayéutica dialéctica", a la manera socrática, pero también desde un pensamiento histórico-crítico.

El Método de Planeación que se presenta es coherente con el método del pensamiento histórico que parte de lo abstracto y va a lo concreto. Parte de lo más concreto para descubrir ahí el nivel de más alta abstracción y termina en lo más práctico y concreto. Se pregunta por el horizonte utópico de una acción concreta y concluye en el aporte específico de un equipo y una persona particulares.

De esta manera, el Método no se fija sólo en la UTOPIA sino en lo que tiene de OPERATIVA. Es decir, aquélla que podemos leer en una práctica concreta. Y las preguntas se orientan a la explicitación de lo utópico que hay en toda actividad humana. No es, por tanto, un cuestionario sapiencial que se pregunta por la mejor definición de la Utopía, sino que retoma la práctica concreta y procura explicitar su dimensión y densidad utópica. Maneja, por tanto, la utopía en cuanto operativa y las acciones concretas en cuanto "utópicas".

Lo mismo ocurre con el Taller de Marco Teórico Operativo. No es un cuestionario que pida razón de sus teorías a un equipo o persona concretas, sino que es un conjunto de preguntas que ayudan a explicitar determinados aspectos de una teoría y que se expresan más en una

práctica concreta. Por tanto, no se trata en este taller concreto, de ilustrar la mucha o poca teoría de un Equipo, sino de explicitar la teoría subyacente en una práctica concreta.

El eje fundamental del método está en el Taller "C", de Análisis y Estrategia Popular. Enrique gustaba de hablar de las dos piezas fundamentales de toda planeación y su mutua interacción: el Análisis concreto y la Estrategia Popular Hipotética.

Estamos de acuerdo en que no todo lo que llamamos análisis es verdadero y auténtico análisis. En muchos de los así llamados "análisis de la realidad" hay mucho de teorías y de generalidades que algo ayudan ciertamente, pero que no nos sirven para nuestro propósito fundamental que es el diseño de proyectos alternativos concretos.

El Taller de Análisis pone en juego nuestras capacidades de capturar información, de recabar datos, de hacer investigaciones, de palpar y sentir con el pueblo concretos. Por otra parte, pone en juego nuestra creatividad para el diseño de las alternativas concretas que una particular coyuntura o estructura social ofrecen al avance estratégico del pueblo.

El Taller de Análisis implica un mayor esfuerzo para ser concretos y para valorar cada dato o cada hipótesis. En este taller aparece toda la "curiosidad", meticulosidad, sentido de la precisión y capacidad analítica del Pajarito, perdón, de Enrique. Muchos compañeros de lucha no acostumbrados a estas precisiones y detalles en el análisis se desesperan. Pero la experiencia nos ha ido señalando una y otra vez, que lo que gastamos en el análisis preciso y en el diseño de la estrategia y de la capacidad real del sujeto, nos lo vamos a ahorrar en los momentos en los que se suelen cometer muchos errores, muchos de los cuales resultan fatales para el proceso de nuestro pueblo. Mucho del apoliticismo de nuestro pueblo tiene su origen en muchos errores cometidos por dirigentes que poco análisis hicieron. No se niega el trabajo de la ideología dominante para producir dicho apoliticismo, pero algo han cooperado también nuestros errores.

El Taller de análisis trabaja sobre tres ejes fundamentales: a) el análisis concreto -datos, interpretación, correlación de fuerzas, hipotética estrategia nacional-internacional- (unidades I a IV) b) análisis de la capacidad real del sujeto emergente (unidad V) y c) hipotética estrategia popular regional (unidad VI).

El Taller trata de reflejar la estrecha relación entre el análisis y la estrategia hipotética. No se hace análisis de cualquier cosa, sino orientado por la estrategia. La estrategia no es cualquiera, ni mucho menos los tradicionales dogmas, sino precisamente aquélla que se desprende de un análisis concreto cuya interpretación se sustenta en una actualizada teoría del cambio social.

El taller de análisis concluye con la formulación de las "objetivas oportunidades de avance estratégico" para determinado "sujeto popular de cambio social".

El cuarto Taller, el "D", retoma las conclusiones anteriores y ayuda a situar al Equipo en cuestión ante su propia realidad. Sus cualidades y sus limitaciones o aspectos en los que conviene ir avanzando procesualmente para concluir cuál va a ser su específico aporte al avance estratégico del proceso popular en determinada región o sector del pueblo.

La importancia de este Taller descansa fundamentalmente en que es un ejercicio de realismo y sinceridad para un Equipo concreto. Se trata de que sea capaz de definir o explicitar lo que de hecho ha venido demostrando que quiere, puede y ha sido capaz de aportarle al pueblo.

Por otra parte, el Taller está orientado también a definir los objetivos concretos y realistas del Proyecto y, al mismo tiempo, definir su índole particular.

Para ejemplificar esto, puede ayudar pensar en la composición de un equipo de trabajo popular integrado por médicos o por abogados. Ambos equipos serán capaces en un

momento dado, de desencadenar procesos organizativo-políticos. Pero su índole y características serán diferentes.

Lo que se pone en juego con este Taller "D", es la capacidad del Equipo concreto de hacer una planeación realista. Es decir, la capacidad que un Equipo tiene de unir lo que realmente viene haciendo, con lo que dice querer hacer según el análisis y la estrategia diseñados.

Quizá puedan parecer demasiado detallistas varias de las unidades del Taller. Pero la experiencia ha demostrado en innumerables ocasiones, que muchos de los problemas ordinarios que se presentan en la implementación de un Proyecto se deben a que se descuidaron aspectos previstos en el Taller "D", tales como las cualidades y limitaciones de las personas que integran el Equipo, la organización realista de los tiempos, el proceso de capacitación sobre la marcha de implementar el proyecto, la interrelación de los procesos de actividades. Incluso la índole misma del proyecto. Todos son o pueden ser factores que, si se descuidan, generan conflictos al interior de los equipos.

La última parte del método contiene algunas reflexiones que Enrique iba haciendo en el acompañamiento crítico que realizaba a los Equipos de Fomento Cultural y Educativo. Son un conjunto de recomendaciones, puntualizaciones, observaciones sobre los ejes que constituyen la base del método de planeación que él siempre procuró que fuera revisable continuamente. Precisamente por ser más una "guía para -la acción", la recomendación fundamental era que, en la puesta en práctica de los talleres, se hicieran evaluaciones tendientes a su mejor aplicación, a su simplificación quizás y a tomarlos como él pretendió que fueran: una herramienta siempre corregible para un mejor aporte de "intelectuales orgánicos" estrechamente vinculados a los procesos de liberación de nuestro pueblo oprimido.

Finalmente, la mejor manera de aprovechar este método está en las correcciones que lo hagan mejor.

- Un primer comentario que me parece obvio es la referencia al horizonte epistemológico y a la necesidad de operar algunas rupturas epistemológicas.

Se trata, en lo fundamental, de distinguir lo que es una categoría analítica, y en este sentido lo que es una teoría como guía para la acción concreta, de lo que es un concepto con pretensiones de validez universal, es decir, lo que sería un "recetario".

No es posible un diseño de proyectos de desarrollo sin una explicitación del horizonte desde el que son elaborados o puestos en cuestión. Es decir, se trata no sólo de romper con la visión ordinaria del mundo social, sino de explicitar aquéllas condiciones sociales de producción en las que se generan tales proyectos y también sus críticas.

En este punto, es clave, por ejemplo, la crítica al idealismo y al materialismo que hace la filosofía elaborada por Xavier Zubiri, quien abre otro horizonte epistemológico desde el cual, nos podemos aproximar a la realidad de lo real rompiendo los tradicionales esquemas o del idealismo o del materialismo, que tienen sus expresiones sociológicas respectivamente.

Por otra parte, una sociología como la de Pierre Bourdieu también aporta su buena dosis de ruptura de esquemas tradicionales al plantear la necesidad de hacer sociología de la sociología, de la vigilancia epistemológica permanente en toda producción teórica y en desenmascarar lo que permanece oculto en el campo de la producción cultural, especialmente.

Un ejercicio de diseñar proyectos de desarrollo, debiera retomar, por principio, aquélla ruptura epistemológica que implica la explicitación del lugar social desde el que se produce. Con todas las consecuencias.

- Como parte del punto anterior, es evidente que el hecho de diseñar un proyecto de desarrollo, desde una metodología que implica un referente claro y manifiesto del punto de vista de sus beneficiarios, exige participar en el campo de lucha donde se definen los proyectos de desarrollo que se consideran legítimos. Se trata de no considerar tan obvio lo que se considera sin más un proyecto de desarrollo social, sólo porque viene con patrocinador, ya sea estatal o privado.

El punto clave es la ruptura contra una visión del mundo social dominante, de la historia y del hombre, contra lo que Bourdieu llama “la sociología espontánea”. Si el diseño de proyectos es un 'campo social en disputa', no será difícil reconocer la clave por la que unos proyectos se imponen y no otros. Incluso en la definición de lo que es 'desarrollo social' es un campo de lucha ideológica. También será obvio que los dominantes son, simultáneamente, los que poseen el control sobre los recursos financieros, no los que tienen los mejores y más adecuados proyectos de desarrollo.

- El punto clave de este método que se propone está en el hombre concebido como generador de la historia nueva y determinado por la historia. Prescindiendo de una eventual discusión teórica en si llamarlo *sujeto* como reivindica Alain Touraine, o actor, como lo llama Jürgen Habermas, o simplemente *agente*, en la terminología de Pierre Bourdieu. Como sea, para nosotros el ser humano, potencialmente, es, simultáneamente *autor*, *agente* y *actor*, en la línea del pensamiento de Xavier Zubiri y de Ignacio Ellacuría. Mientras no se reconozca esta concepción del hombre y sus potencialidades, no será difícil asociar muchos proyectos de desarrollo social como una especie de “modernización de la asistencia social”, a la que bien se le puede disfrazar de solidaridad porque, entre muchas razones, se encubren las causas estructurales de la pobreza y, en particular, las estructuras de la cultura popular.
- En el presente método podemos encontrar con facilidad una visión sumamente ambiciosa: un método para la transformación de la historia. No se trata de circunscribir el desarrollo social a determinados programas de asistencia social, sino de concebirlo como “actualidad de potencialidades”, en términos zubirianos. Si de

lo que se trata es de humanizar al hombre y humanizar la historia, entonces estarnos planteando un método eminentemente subversivo del sistema de dominación. O, dicho en otros términos, de enfrentar el desafío de mirar la realidad desde su negatividad: los pobres y excluidos. No es difícil descubrir que, en el conjunto de planes de desarrollo social, en su mayoría están elaborados desde el poder, o el del capital económico o el del capital político. Pero pocas veces se tiene en cuenta la opinión y el punto de vista de los excluidos.

En todo edificio social, siempre será más difícil bajar al sótano. Las condiciones de producción y reproducción de las clases sociales, siempre imponen mecanismos de reconversión del capital acumulado. En ese sentido, los desplazamientos en el campo social, siempre tenderán hacia arriba y pocas veces hacia abajo, salvo en condiciones de fuertes reacomodos al interior de las clases dominantes. Los intelectuales que requieren los excluidos gustan más de las comodidades que el mundo social les ofrece a la mitad o en las alturas del edificio social. Bajar al sótano, nunca. Hay demasiada basura. El método tiene, entre sus presupuestos no explicitados, el bajar al sótano, la inserción entre los excluidos, el asumir su visión del mundo y de la vida, su cultura. Pero también, y quizás con mayor necesidad, el dejarse asimilar por los grupos populares, el aprender de ellos, el reconocer sus valores y sus propuestas de vida con dignidad y justicia.

- El método tiene un estilo propio al que quizá de mala manera llamé “mayéutica dialéctica”; o el método de interrogar a la realidad de lo real, o la vigilancia epistemológica de toda construcción sociológica. No son preguntas dirigidas a la esencia de las cosas, sino a sus mecanismos de funcionamiento, a sus estructuras de relaciones ya su dinamismo. Se trata de un ejercicio por el que se pueden ir modificando las preguntas. Preguntas que cuestionan las preguntas, es decir, que replantean incluso sus mismos presupuestos. No son ellas lo más importante, sino en asumir una actitud por la que me dejo interrogar por la realidad misma. No llego a ellas con respuestas y modelos pre-establecidos.



Este aspecto tiene más importancia de la que aparenta, pues una lectura acrítica el método, puede dar margen a su desautorización, o porque se considere su lenguaje pasado de moda, o porque los términos, las palabras concretas, queden asociadas a las realidades más familiares al lector. En este punto sí es posible una “actualización” no sólo del lenguaje, sino incluso de su complejización para el análisis sociológico. Lo que consideramos que mantiene su actualidad, a casi veinte años de sus primeras elaboraciones y ensayos, es su carácter dinámico y autorretonable, el ser realmente una guía para la acción y el tener como piezas fundamentales, el análisis concreto de la estructura social y una hipotética estrategia para un sujeto concreto.

Este es un aspecto clave en el diseño de los proyectos, pues muchos fueron generados detrás de un escritorio, de espaldas a la realidad concreta, o con visiones parciales de la realidad, o incluso con actividades de campo distorsionadas. En este punto, no será difícil encontrarse con elaboraciones que tienen un buen grado de aproximación a la realidad, pero adolecen de una sociología funcionalista o positivista, en el mejor de los casos, cuando no de un economicismo neoliberal que, en todo y por todo quiere, antes que otro resultado, optimizar los recursos mínimos, maximizar los beneficios cuantificables, según parámetros pre-establecidos. Aun en estos casos, dejarse interrogar por la realidad de lo concreto lleva a modificar las teorías dominantes ya su reelaboración, más en función del dinamismo de la realidad que de los intereses de los diseñadores.

- Este sería otro punto clave del método, el de la posibilidad de poner siempre en cuestión los intereses reales de quienes diseñan los proyectos de desarrollo social, o los intereses reales de quienes los financian. En este sentido, adquiere relevancia el considerar los alcances y limitaciones del pensamiento histórico: autocrítica, o la aplicación de una sociología de la educación popular y de sus condiciones sociales de producción y de reproducción. Este ejercicio podría llevarnos hacia el establecimiento de las condiciones sociales de producción de un discurso y de una práctica en torno a las políticas de desarrollo social, en particular para distinguir en

ellas si responden a estrategias de conservación o de subversión el mundo social, ya sea en los niveles micro, o en el nivel macro de toda la estructuración social.

- Es posible que la categoría 'operativa' sea una de las claves de lectura del método. De principio a fin, aparece esta categoría. Es la consecuencia obvia de asumir un pensamiento gen ético estructural. Se trata de tener como referente permanente la práctica real, sus condicionamientos y sus posibilidades, pero también su momento de “pensar la acción” y de maniobrar en coyunturas particulares, para orientar la acción según la utopía, el marco teórico, el análisis y la estrategia previamente diseñados. Esto pudiera no ser tan evidente, como lo llega a plantear Bourdieu quien apunta hacia una actuación más por el habitus de clase o, mejor aún, el ethos de clase, que de una acción pensada. Pero aquí es donde entra particularmente el papel de los intelectuales vinculados orgánicamente en los grupos y organizaciones populares.
- El eje fundamental de toda planificación: el análisis de las condiciones históricas de cualquier campo de actividad, sus tendencias previsibles y la estrategia que tiende a modificarlas en beneficio de los sectores excluidos.

Este mismo análisis, como lo he planteado anteriormente, es parte del juego de las oposiciones que se dan en todo campo de actividades y, de manera particular, en el campo de producción ideológica y cultural, ahí donde la disputa gira en torno a la visión legítima del mundo social.

Pero no es esta la única batalla, la de imponer la visión legítima de lo que ocurre, por ejemplo, actualmente en México. La lucha principal está por imponer una dirección, una orientación al conjunto del país, ya no digamos la definición y, en su caso, la aprobación de los proyectos de desarrollo social. Es el desarrollo mismo del país el que representa el campo de disputa fundamental, en la que los que tienen mayor capital –por su volumen,

estructura y trayectoria de su acumulación-, tienen el poder de imponer un modelo, de fijar unos precios en los que se benefician.

Así, la definición de un proyecto de desarrollo social, está dependiendo de dos luchas previas: la de lograr reivindicar legitimidad a su visión del mundo social y la de rescatar una orientación, al menos parcial, para el desarrollo alternativo.

Por supuesto que las dos luchas se dan ~ el campo político, pero especialmente en el económico, pues lo que está de por medio es el financiamiento, al menos inicial de dicho proyecto. Y, sin embargo, no deja de ser cierto que las definiciones de la disputa se dan en otro nivel: en el campo de la producción ideológica. Con esto queremos señalar la estrecha vinculación de lo que en otro momento se llamaban las instancias sociales, y que, en la sociología de Bourdieu simplemente se llaman “campos”.

- Hay otro aspecto que no queda suficientemente explícito a lo largo del método y, supongo, es una carencia grave, en la medida en que no queda claro en qué tipo de personas y equipos de trabajo se está pensando que tengan un mínimo de capacidad para implementar, con ese método, tal tipo de proyectos de educación popular o desarrollo social. El talante del investigador y educador popular tiene un requisito fundamental: la capacidad para sumergirse en la realidad de los pobres y su cultura, su visión del mundo y de la vida, su esperanza.

Se trata no sólo del compromiso social de un intelectual, sea sociólogo, médico, abogado o de cualquier otra profesión. Se trata de un talante, de una impronta, o de un cierto carácter y disposición para acercarse a otra cultura, a otro mundo que no es el propio. Se trata de asumir un cierto desclasamiento, porque lo que está en juego es bajar precisamente al sótano, de mirar con otros ojos y de gustar con otro gusto.

Se trata de intelectuales, aun cuando esto no haga referencia a una particular preparación profesional, universitaria o a un especial capital escolar acumulado. Son intelectuales en el sentido gramsciano, de tener la capacidad para pensar la realidad que los grupos populares

ordinariamente sienten, pero no tienen el capital necesario para elaborar el discurso que exprese sus intereses reales y su particular visión del mundo y de la vida.

No se está pensando en un perfil de promotor acabado y listo para operar. Más bien se piensa, o mejor dicho, el método está suponiendo personas que entran en un proceso simultáneo de capacitación y de adquisición de habilidades y destrezas, al tiempo que impulsan las actividades del proyecto. A lo largo del tiempo, me ha tocado vivir este proceso y observar el proceso de otros. Soy consciente de la manera como fui aprendiendo, cómo otros fueron aprendiendo e, incluso, cómo en un momento me convertí yo mismo en capacitador de otros.

A lo largo del tiempo, se llegó a plantear al menos en dos diferentes momentos, la posibilidad de instituir la formación de educadores populares. Hacia finales de los años '70 se pensó en una instancia que uniera a la Universidad Iberoamericana con las instituciones de educación popular y se creara una especie de diplomado. No funcionó.

Hacia finales de los '80 y principios de los '90, la otra universidad jesuita en México, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente realizó un experimento para desarrollar ese diplomado, pero no tengo mayor información.

Estos dos comentarios, vienen a cuento para señalar una urgencia: no hay carreras universitarias que capaciten en este servicio. Ni siquiera la de Trabajo Social, pues se queda muy lejos de sus propósitos, tanto de la carrera, como de las necesidades de grupos populares de ese tipo especial y particular de profesional.

Vaya otro excursus: una de las mayores aberraciones del Pronasol, entre otras muchas, fue la creación del Instituto Nacional de la Solidaridad, cuyo propósito fue la capacitación de dirigentes sociales. En la práctica venía operando como una instancia de adoctrinamiento para el correcto desempeño de los diversos programas que se desarrollaron durante el sexenio de Salinas de Gortari. Uno de sus conflictos fundamentales fue contra institutos

semejantes de las centrales obrera y campesina, pues vieron la experiencia como una amenaza.

A lo que voy: hay una urgencia de formar profesionales del desarrollo social con características claras de inserción orgánica en grupos populares. Hay, al menos en lo que se puede observar en México, una grave precariedad: la mayoría de este tipo de profesionales, son militantes sociales, dirigentes de centros de derechos humanos o académicos universitarios que dedican parte de su tiempo a la lucha social. Los que logran liberar tiempo, son financiados por agencias foráneas, pero con la incertidumbre de la duración del financiamiento. Las opciones son participar en los programas del gobierno, con toda la carga de culpabilidad que, en México, tiene “venderse con el enemigo”. De esta manera, miles de promotores del Pronasol, fueron reclutados en las filas de la izquierda mexicana. Toda su capacidad y destreza adquiridas a lo largo de los años de intensa y fatigosa lucha social terminó en las filas gobernistas, al servicio del programa político para el control de los pobres.

- Uno de los aspectos relevantes del método que presentamos es que claramente plantea lo que Bourdieu llamaría 'estrategias de subversión' en el campo social. El método se mueve en un horizonte claramente 'subversivo', lo que plantea es la modificación de las estructuras sociales desde los de abajo, cualquiera que sea el sector social que esté abajo, excluido, pobre, así se llamen campesinos, indígenas, obreros, mujeres, niños de la calle, VIH positivos. Es situarse y tomar posiciones desde donde se encuentra la mayoría de la sociedad, no desde las minorías privilegiadas del poder. No está planteando, por tanto, un proyecto de desarrollo social para conservar las cosas como están. Se reivindica un lugar que ha sido negado, no por mala voluntad de los de arriba, sino por causas estructurales. No se plantea tampoco un proyecto de integración, de incorporar a un desarrollo que, en sí mismo, es excluyente. Muchos proyectos adolecen de esta falla estructural: se plantean una incorporación a un sistema que, estructuralmente, excluye, más aún, que requiere excluir para su correcto funcionamiento.

El método mira hacia la dinámica de la historia y la formación del sujeto de cambio social. No son por tanto, proyectos de desarrollo cortoplacistas. En este punto es interesante recordar aquél ejemplo del que había promovido el trabajo comunitario para la construcción de una escuela. Al terminarla, vio que todavía era muy bajo el nivel de conciencia y de organización y, subrepticamente, incendió la escuela en la noche y volvió a animar a la comunidad para construir otra escuela, más grande todavía.

Algo parecido comentaba con grupos de pobladores con los que veníamos reivindicando los servicios públicos más indispensables. Les decía que lo peor que nos podía ocurrir es que los instalaran todos de la noche a la mañana, cuando estábamos logrando algo mejor todavía: la organización de la comunidad.

Es parte de la lucha actual que se libra en México. A muchos sorprenderá que una de las posturas que se manejan un tanto fríamente, es que entre más se dilaten las negociaciones de paz en Chiapas, mejor para el conjunto del país: se amplían los espacios de organización de la sociedad civil y se consolida su fuerza como actor social y político determinante de la vida nacional. Claro que esto tiene la ambigüedad de que una prolongación así pone en riesgo la vida de miles de indígenas. Pero lo que hago es verificar lo que ocurre cuando se abren los espacios para la participación social, ya sea a nivel macro, en todo el país, o en el nivel micro: que la gente más fácilmente toma conciencia, se solidariza activamente, se organiza y lucha y, en el proceso, experimenta su capacidad para tomar la vida social y política en sus manos, además de que ocurre una revaloración de la estima personal.

- Es la formación de un sujeto social lo que está en juego y el método tiene una particular atención al seguimiento puntual del desarrollo de esta capacitación para el cambio estructural. No es difícil tropezar con esta parte del método. Por un lado, la elección de un grupo o sector popular con el cual se va a desarrollar el proyecto y, por el otro, el seguimiento de su capacitación.

Es quizá la parte más sinuosa, difícil y compleja de todo el método, que ya de por sí es complejo. Primero, porque hay muchos elementos de discusión por ejemplo, el que se refiere al sujeto histórico de cambio social -contra las visiones obreristas, por ejemplo-; o, segundo, porque los parámetros del proceso de organización y conciencia no quedan suficientemente claros ni tampoco se pueden aplicar mecánicamente. En su momento, abordaré con más detalle este aspecto, que me parece muy importante porque considero que un aspecto medular de todo proyecto descansa en la correcta elección del sujeto concreto, porque de ahí depende la continuidad del proyecto y, en cierto sentido, su real eficacia.

- De las reflexiones anteriores, podemos abordar una categoría permanentemente empleada a lo largo del método: La categoría de 'aporte operativo'. La insistencia, como decíamos a partir del horizonte epistemológico, reside en una particular concepción de la práctica social, de la acción social, de la praxis, aunque haya quien ya no quiera llamarle así por ser una palabra pasada de moda. Pero como la realidad concreta de los pobres no son una moda, sino una realidad lacerante, tenemos que hablar de una práctica concreta para erradicar las causas estructurales por las que existen los pobres y cada vez más pobres. Entonces, el referente fundamental del método es una práctica concreta, no cualquier práctica, sino aquella que incide en las estructuras sociales, en el juego de oposiciones que se presentan en todo campo social y que pone en juego toda la capacidad -el capital en todas sus especies- de los sectores excluidos, en particular su organización y avance de conciencia para modificar el campo de fuerzas, en su beneficio.
- En el campo social de la producción cultural, podemos distinguir un campo específico: el de los diseñadores de proyectos de desarrollo, y aun en éste, una especie de sub campo, aquél en el que se da la disputa entre planificadores. Hay muchos métodos de planificación. Quizás se haya desarrollado una ciencia particular en tomo a la administración de las empresas, en particular, aquella que diseña mejores esquemas organizativos para la optimización de los recursos humanos y, en particular, del único recurso absolutamente no renovable: el tiempo.

Así podemos escuchar sobre los “círculos de calidad”, o la “calidad total”. Aun cuando es una ciencia que se ha gestado en el ámbito empresarial, ha invadido otros terrenos como los del Estado, los partidos políticos, las iglesias y, por qué no, el campo de la educación popular.

Sin embargo, creo que el diseño de proyectos de desarrollo, es algo más que una programación de actividades con objetivos y metas concretos, o un mecanismo riguroso para la correcta optimización de los mínimos recursos que busca maximizar los beneficios. Es esto y mucho más. Lo que está en juego es la posibilidad real de que los excluidos sean tomados en cuenta, cuenten realmente en la sociedad y definan su propia historia. Y esto, es algo más que un conjunto de objetivos y metas, de recursos cuantificables y medibles estadísticamente. No hay un precio fijo para la dignidad humana, aunque su promoción y respeto supongan una fuerte inversión.

- Hay otro punto en el que quisiera llamar la atención y se refiere a la pluralidad de aspectos de un proyecto de desarrollo social y la diversidad de 'aportes'. No es posible, ni humanamente, ni técnicamente, ni financieramente, que un sólo equipo promotor, cualquiera que éste sea, sea capaz de dinamizar el desarrollo social de un grupo, una localidad, una región o un país entero. Aquí viene la especificidad y particularidad del “aporte operativo” de un equipo concreto y de la importancia de capacitar a la comunidad concreta para que gestione las ayudas y asesorías que requiere para su adecuado desarrollo.

De ahí que, en el método propuesto, se encuentre un cuadro auxiliar sobre la índole particular del proyecto que se quiere impulsar. Y esto tiene su radical importancia. Que un equipo concreto pueda definir su índole y su aporte específico, es acotar enormemente el proyecto concreto y no pedir más de lo que realmente puede dar, ni lo que se ha propuesto como tal.



Sin embargo, aun cuando esto sea parte de las definiciones de un proyecto concreto, no siempre se toma en cuenta suficientemente que todo proyecto, toda intervención social en una localidad produce un conjunto de resultados indirectos que escapan a la voluntad ya los intereses de sus promotores. Un simple proyecto de salud, por ejemplo, es algo más que eso. Incluye, indirectamente, la inculcación de valores, de hábitos de higiene, de relaciones humanas de distinto tipo, la creación de redes de solidaridad, la generación y elevación de la autoestima, la experiencia de participar, de tener voz, de ser tomado en cuenta, de valer por sí mismo, etc. Lo único que no puede ser ningún tipo de proyecto, es ser ingenuo.

Todo proyecto es, en alguna medida, una toma de posición en un campo social delimitado. Y como tal, modifica las posiciones estructurales que en dicho campo se dan. Por tanto, todo proyecto tiene su dosis de politización, no sólo por representar los intereses de quien lo financia, sino porque modifica el campo de fuerzas de tal campo, en la práctica y aun cuando sus promotores mantengan una postura neutral. No hay peor política que la que se mueve en la neutralidad.

De ahí la importancia de definir y delimitar la índole y el aporte operativo de un equipo promotor de un concreto proyecto de desarrollo, porque se abre a la posibilidad de coordinar su actuación con la de otros actores sociales, sean de dentro de la comunidad o de fuera. Finalmente, el desarrollo integral de una comunidad no se puede hacer depender de un solo proyecto concreto. De ahí que el desarrollo es necesario concebirlo más como un proceso autogestivo, en manos de la propia población en cuestión, o región o incluso país. Lo fundamental está en capacitar a la comunidad para tomar el desarrollo en sus manos. Así, cualquier tipo de proyecto, de la índole que sea, uno de sus elementos básicos está en definir lo que va a aportarle a la comunidad en términos de capacitación para el desarrollo, en educación de sus miembros.

## TERCERA PARTE

### Un proceso dinámico esquema de la plantación de un proyecto de Educación Popular

*(volver al índice)*

Observación: Estas notas fueron elaboradas por Enrique, ya siendo director de Fomento Cultural y Educativo, AC, (FcyE, AC) e inmediatamente después de una evaluación realizada con asesoría del Instituto para el Desarrollo de los Pueblos (INODEP) -con sede en París-, institución entonces presidida por Paulo Freire y cuyas finalidades son el ayudar a los grupos a trabajar más eficazmente en el camino de su liberación, por la conscientización.

El contexto vivido por FCyE, AC en aquél momento -de evaluación de los primeros cuatro años de vida y la planeación de los siguientes- era de acumulación de varias experiencias educativas “concientizadoras” y la necesidad de dar un paso adelante en la línea de mecanismos operativos que impulsaran la organización popular.

El esfuerzo de Enrique se concentra, por tanto, en destacar los elementos, los pilares fundamentales de una planeación de proyectos de educación popular que, en su núcleo, encierra una particular visión del mundo y de la sociedad y, en concreto, del proceso de cambio social y de construcción de la nueva sociedad ya desde ahora.

Insistimos que son sólo unas notas, no una exposición amplia y detallada de cada uno de estos pilares de la planeación como la concebía Enrique Gutiérrez, SJ. Por tanto, su limitación está en la descripción muy sintética de estos pilares. Su riqueza está en la práctica del método que propone: cuanto más se ponga en práctica, mas se va comprendiendo su dinamismo, su complejidad y su riqueza.

Uno de los principios fundamentales que orientan estas reflexiones es la prioridad de la praxis, una epistemología de corte histórico, genético- estructural. Por tanto, hablemos de utopía, marco teórico, análisis o aporte -es decir, los cuatro bloques del taller de

planeación- estaremos hablando en concreto; es decir, operativamente. Desde esta visión más histórica, concreta, nos ubicamos en un método de planeación que parte de la práctica real, no desde su intencionalidad ni desde la teoría.

El método recupera, por tanto, la práctica y desde ahí, se esfuerza por explicitar lo que en la actuación de los equipos promocionales y lo de educación popular haya de utopía, marco teórico, análisis y aportación real al proceso de liberación del pueblo oprimido.

## **I. Los elementos de una plantación de proyectos de educación popular**

*(volver al índice)*

- Una utopía operativa: o sea, un horizonte global progresivamente factible y definitivamente deseable, hacia el cual se orienta también nuestra acción.
- Teoría o teorías generales: se trata de aquella teoría o teorías de tipo más general para los fenómenos más globalizantes de la sociedad, o de tipo más particular para algunos fenómenos concretos, desde las cuales vamos a interpretar los diversos datos de la sociedad (según el caso) y nuestra situación y actuación dentro de la misma sociedad.
- Hipótesis o presupuestos más o menos fundados: se trata de teorías en proceso de ser comprobadas suficientemente pero que ya tienen cierta validez por su posibilidad de explicar determinados fenómenos.
- Análisis de la realidad global o de algunos de sus sectores: se trata de la organización de los datos concretos en un momento histórico de nuestra sociedad, interrelacionados en un proceso global.
- Marco teórico de nuestra acción: se trata de algunos aspectos de la teoría general o de determinadas hipótesis o presupuestos que en su conjunto van a orientar y fundamentar la acción concreta que vamos a emprender.
- Análisis de la realidad local: es la organización de los datos que históricamente nos ofrece en un momento dado la realidad total donde vamos a trabajar y que naturalmente mantiene una relación con el análisis de la realidad global.

- La línea de acción o estrategia: se trata de una modalidad concreta y operativa según la cual nosotros y nuestra acción pensamos que van a incidir en la realidad local y a través de ella en la realidad global para la transformación estructural que buscamos.

Todo este bloque de elementos constituye lo que nosotros agrupamos bajo el nombre genérico de teoría. Cuando hablamos de que la *praxis* supone una comparación entre teoría y acción, estamos entendiendo por teoría este conjunto de elementos que de una manera u otra están presentes en la reflexión comparativa.

- La acción programada. O sea, la acción razonablemente organizada para conseguir unos resultados. Dentro de la acción programada vienen los siguientes elementos.
  - Objetivos: aquello que nos proponemos conseguir ya sea a corto, mediano o largo plazo.
  - El análisis de nuestros recursos: Se trataría de un tipo de análisis que nos permite el aprovechamiento de todos nuestros recursos según sus propias condiciones. Aquí entran desde los miembros de nuestro equipo hasta los recursos económicos y los recursos que se pueden efectivamente conseguir.
- Organización: Es la manera como razonablemente vamos a combinar estos recursos en función del objetivo que pretendemos conseguir. Naturalmente que es diferente la organización de las personas, de los locales, de los instrumentos materiales y de la economía.
- El plan de acción: Se trata de contar con el tiempo y por tanto de programar nuestra acción como una sucesión de pasos en un lapso de tiempo.
- Los métodos, técnicas y tácticas: Por métodos entendemos la organización y uso de elementos muy particulares que conducen inmediatamente a resultados muy concretos.

Técnicas: casi equivalen a métodos, pero probablemente más elaborados y basados en una experiencia más científica.

Tácticas: para algunos son todos aquellos medios que reúnen la condición de medio y no de un fin intermedio que también procuramos.

- La acción misma: es ya cada una de las acciones de los diversos elementos que trabajan hacia el objetivo propuesto y el conjunto mismo de todas ellas.

En esta segunda sección de elementos tenemos la acción que va a entrar en un diálogo con la teoría.

Vienen ahora los procesos evaluativos. La *praxis* es, en cierto modo, un proceso evaluativo pero con la característica especial de confrontar tanto la acción, como la teoría y esto en una forma continua y muy flexible.

- Evaluación de los resultados de la acción: esta evaluación mira directamente a la eficiencia de nuestra acción. Trata de revisar esta evaluación si los resultados previstos al programar nuestra acción se han realmente conseguido.
- La evaluación global: en esta evaluación tratamos de revisar si realmente el proceso que vamos desencadenando con nuestra acción es efectivo para orientar hacia la utopía operativa y hacia el proyecto histórico que estamos tratando de construir. Esta evaluación va a tomar todos los elementos de nuestra teoría y en especial de nuestro marco teórico y todos los elementos de nuestra acción programada.

A partir de las evaluaciones antes dichas viene el revisar nuestro marco teórico sobre todo en las hipótesis no tan fundadas en las que veníamos estribando y programando nuestra acción.

## **II El proceso de interrelación dinámica de estos elementos**

*(volver al índice)*

Después de la descripción analítica de los elementos todos que comprenden un proceso de acción y que se integran después en la *praxis* de nuestras planeaciones es necesario presentar la dinámica como estos elementos funcionan en la práctica normal de una planeación.

- Ante todo conviene aclarar que cuando solamente estarnos revisando los elementos de la acción programada, estamos dentro de un proceso administrativo que sólo intenta hacer funcionar correctamente la organización de los recursos dentro de un tiempo señalado y con determinados métodos o técnicas. A lo más se llegan a formular algunas cuestiones en torno a las peque las teorías que pueden respaldar un método o un tipo de organización. Pero el proceso administrativo no es una auténtica *praxis*.
- Por muy necesario que sea el hacer revisiones administrativas de nuestra acción programada, es menester que nuestros equipos tengan algún tiempo, al menos cada mes, para un tipo de reflexión más profunda que permita el diálogo y la confrontación entre lo que hemos llamado teoría en su conjunto y la acción programada.
- En efecto, la acción que nosotros llevamos a cabo y nuestra misma presencia en una localidad, empiezan a provocar dentro de dicha localidad elementos que van a provocar diversas reacciones.

Además, progresivamente vamos a ir observando la realidad en que nos encontramos inmersos y vamos a ir descubriendo en ella aspectos nuevos, que nos van revelando diversos datos y diversas maneras como estos datos se relacionan entre sí ya en la práctica. Así la acción va empezar a presentar interrogantes que ya no se quedan al nivel como programamos nuestra acción, sino del significado de esta para los fines más definidos que buscamos.

En este sentido ha empezado el diálogo entre la acción y la teoría. En determinados momentos nos puede parecer que, dado nuestro marco teórico y nuestra estrategia, la acción está trabajando al margen de lo que pretendemos. En otros casos vamos quizás a empezar a dudar de determinadas hipótesis que creíamos sólidas y que nos parecía que explicaban

suficientemente la realidad circundante o de la manera como deberíamos nosotros colaborar a cambiarla. Esta es la confrontación entre teoría y acción.

- Va a haber casos en los que constatemos que no tenemos todos un común marco teórico y que de ahí proviene la dificultad para la acción. Habrá otros casos en la organización o resultados que se esperan de ella, por unos miembros u otros del equipo.

Estamos también en un fenómeno de revisión de nuestro marco teórico común o de nuestra acción común.

- En determinados casos habrá que cambiar la teoría, en otros el rumbo de la acción, ya sea de inmediato, ya en un plazo razonable (quizás en la próxima evaluación).

En otros casos la tensión entre teoría y acción va a arrojar ciertas ambigüedades que sólo podremos resolver con nuevas síntesis. En estos momentos la utopía operativa guía hacia dónde se deben hacer las nuevas síntesis. Toda síntesis deberá avanzar hacia el modelo que nos presenta la utopía dentro de los contextos reales en que nos estamos moviendo.

### **III Condiciones para que el proceso de la *praxis* funcione correctamente**

*(volver al índice)*

- En primer lugar es diferente la condición de cada uno de nuestros proyectos, si estos se encuentran en una fase exploratoria o en una fase de realización o experimental.

En la fase exploratoria, nuestra acción generalmente reviste las características de una "Acción puente" o sea una forma de hacernos presentes y de jugar un rol dentro de la comunidad. Pero aún nos quedan muchos interrogantes como para poder aclararnos el proyecto que queremos llevar adelante y sus estrategias fundamentales. La acción esta programada para explorar la realidad. En cambio, en la fase experimental, hemos adquirido

una suficiente claridad respecto de las interrogantes que teníamos antes y podemos ya formularnos con más precisión nuestras estrategias, dentro de una mejor interpretación del contexto social. Nuestra acción programada ya tiene resultados que conseguir.

- También conviene considerar que en un momento dado podemos recibir una sobrealimentación de teoría, que viene desde fuera a través de libros o de otros agentes. Esta sobre teorización de nuestra *praxis* tiene el peligro de tratar de aplicar a nuestra acción, teorías que se generaron en otros contextos históricos. Por esto sería muy conveniente que cuando conocemos teorías nuevas conozcamos también las acciones de donde dimanaron dichas teorías en una situación histórica concreta.
- Pero puede suceder también lo inverso, o sea que nuestro equipo sea invadido por la acción no programada.

Cuando un evento de la localidad nos urge a entrar en acción con el pueblo, normalmente se desequilibra nuestra *praxis* por un exceso de acción, para el cual no tenemos una teoría de confrontación.

En estos casos requeriremos el auxilio de quienes han tenido ya experiencias semejantes para que completen nuestra visión teórica. Este auxilio puede venir por lecturas o por otros agentes que han experimentado y reflexionado ya lo mismo que nos está pasando a nosotros.

#### **IV La reflexión teológica**

*(volver al índice)*

Finalmente, en todo este proceso de nuestras planeaciones tiene un lugar la reflexión teológica que nos permite reconsiderar la realidad desde el punto de partida de nuestra fe.



Una acción comprometida es afectada por aquello que da sentido a nuestra vida y en lo que en definitiva creemos. Y al revés, nuestra fe es afectada por lo que llevamos a cabo para transformar nuestra sociedad. En algún sitio y forma, es necesario que se integren estas dos dimensiones de la vida de un cristiano.

Síntesis de unas notas de E. Gutiérrez, FCyE,AC. 1977.

- La categoría de praxis como clave de interpretación del método.

Estaríamos planteando la necesidad de recuperar una noción que ha sido dejada de lado por asociarla quizá excesivamente con una connotación ideológica, de tipo dogmático y muy propia de ciertas izquierdas, para las que no parece haber ocurrido nada importante en los últimos 20 años.

El carácter eminentemente dinámico del método que comentamos, radica en la posibilidad de establecer un diálogo adecuado entre la teoría y la práctica. Sin embargo, no parece fácil establecer las condiciones de un diálogo de tal naturaleza, ni las experiencias concretas nos podrían señalar que, cuando se ha podido dar, haya rendido los frutos que de él se esperaban.

- Una valoración de la categoría de praxis llevaría un poco a su adjetivación, en la línea de la reflexión propuesta por Ignacio Ellacuría, quien prefiere hablar de praxis histórica para hacer referencia al conjunto de la actividad humana.<sup>i</sup>

Esta recuperación nos lleva necesariamente a lo que anteriormente planteaba en torno a las necesarias rupturas epistemológicas, si no es que a una verdadera revolución filosófica. Se trata de modificar el horizonte de comprensión de la realidad<sup>ii</sup> y de la actividad humana con toda su complejidad.<sup>iii</sup>

En la práctica concreta, los equipos dedicaban dos momentos a lo largo del año, a intentar el ejercicio de praxis, como una medida para revisar el proceso de las actividades, pero especialmente para analizar la realidad concreta. Los momentos eran evaluaciones parciales del proceso en su conjunto, y uno de los dos momentos, hacia fines del año ordinario, se trataba de revisar el conjunto de la planeación.

Cabe aclarar que el diseño de la planeación se hacía una sola vez y, en adelante, se hacían los ajustes que, o por la práctica o por la teoría, se veía necesario realizar.

De esta manera, los equipos fuimos aprendiendo un método por el cual, dejábamos que la práctica concreta interpelara al conjunto de nuestra teoría y, al mismo tiempo, que la teoría interrogara a la práctica ya la realidad concreta.

Es importante destacar que el bloque llamado "teoría", era algo más que un conjunto de teorías o ideas brillantes más o menos de moda. Como ya queda establecido en las notas de Enrique, dicho bloque del proyecto es un conjunto de aspectos que van desde la utopía operativa hasta el análisis concreto reciente y el más actualizado. Entonces, estamos hablando de un conjunto de elementos que, en la práctica, operan de manera más o menos explícita.

Llámesese entonces "acción pensada" o "teoría operativa", el caso concreto es que la recuperación de la categoría de praxis resulta tanto más urgente, cuanto que la realidad misma nos va asaltando con novedades no pensadas ni previstas anteriormente.

Una sociología como la de Pierre Bourdieu, pareciera anular la posibilidad misma de la praxis con nociones como la de ethos de clase, y sin embargo pienso que más bien le da otra consistencia al reforzar la necesidad de tener un análisis más consistente y riguroso de nuestras prácticas concretas.

La recuperación de la categoría de praxis conlleva, necesariamente, la consideración de la complejidad de la práctica, individual y social. Esta recuperación implica, además, una consideración acerca de los dinamismos que le son propios a la realidad misma.

Siguiendo el pensamiento de Ellacuría, en la praxis histórica, se busca que el hombre se haga cargo de la realidad, y el hombre entero, no una sola parte de él, o su dimensión económica, o política.

- Otra consideración pertinente, es que la noción de praxis histórica, tal como la desarrolla Ellacuría, enriquece un método que planteó con demasiada simplicidad el "diálogo entre la teoría y la práctica".

Al subrayar el carácter dinámico que la experiencia de implementar dicho método demuestra, se va encontrando que las cosas no son tan sencillas y que la realidad es bastante más compleja de lo que se pensaba inicialmente.

Cuando se revisan los modos y los mecanismos que se intentaron implementar para una correcta praxis, se encuentran saldos más bien de dificultad y una importante pista de resolución.

Las dificultades, ya lo hemos señalado anteriormente, giran en torno a una mentalidad acostumbrada a pensar la esencia de las cosas y no su dinamismo, o su carácter concreto, histórico. El pensamiento gen ético estructural, es ya de por sí una ruptura epistemológica, pero no garantiza por sí mismo que tal ruptura se realice. Es decir, que podemos caer, y de hecho se cayó en muchas ocasiones, en una mera transcripción de determinadas teorías a realidades concretas que muy posiblemente nada tenían que ver con aquéllas. Por ejemplo, en el intento de caracterizar al campesino que trabaja en una mina, que a ratos se dedica a la agricultura y pasa temporadas largas trabajando en la mina, que pertenece al colectivo rural, no es tan simple transferir la teoría que habla de la proletarización del campesinado. La realidad es mucho más compleja.

Entonces, lo que ocurrió con mayor frecuencia es que si bien era difícil poner a dialogar a la práctica con la teoría, se fue desarrollando una manera de ir analizando la realidad concreta y es en tal ejercicio, en el que se encuentra al menos un mecanismo por el que es posible hacer dialogar a la teoría ya la práctica, es decir, se puede hacer praxis.

Es fundamentalmente la atención puesta sobre el proceso y la dinámica de las actividades y de los acontecimientos que ocurren en una localidad concreta, una región y aun en el país entero.

El ejercicio de análisis concreto permite, por una parte, mantener una actitud de interrogar permanentemente a la realidad, qué es lo que está ocurriendo y por qué sucede lo que sucede. Debido a que se hace tal análisis en función del quehacer concreto que se desprende de un proyecto de desarrollo social, el análisis mira, por una parte al actuar de los oponentes a tal proyecto -que siempre los habrá- y, por el otro, trata de orientar según las estrategias diseñadas, la práctica del grupo o la organización popular.

Entonces se puede partir a cuestionar la teoría, la visión social que se tiene, o para corregir algunas hipótesis, o para afinar las tácticas, o para plantearse una visión más adecuada a la realidad, en torno a cuestiones tan peculiares y más o menos cambiantes.

- Al subrayar que se trata de un proceso dinámico, el método advierte sobre la importancia del análisis permanente como uno de los ejes de la praxis. Analizar la propia actividad, analizar el contexto local y regional, analizar la coyuntura nacional y aun la internacional y traducir toda esta teoría acumulada, al acontecer puntual de una localidad concreta.

Sólo teniendo el análisis concreto como base, es posible replantear las teorías. Por ejemplo, uno de los capítulos claves que recuperamos en nuestro caminar, fue, en 1991, la teoría del cambio social. La caída de los socialismos históricos nos replanteaba muchos asuntos y, por

otro lado, la hegemonía del modelo neoliberal nos hacía interrogar por el modelo y las características de este capitalismo concreto, el que se iba abriendo paso e implantando sus nuevos esquemas de dominación. Todo esto, a partir del análisis concreto.

Anoto el ejemplo “macro” de un capítulo de nuestra teoría que fue clave abordarla en un momento de nuestro proceso de actividades. Pero no menciono otros capítulos que a lo largo del tiempo fuimos abordando, por los cuales fuimos rompiendo esquemas, dogmas, flexibilizamos la teoría, readecuamos incluso los proyectos, modificamos en algunos casos al sujeto preferencial de nuestra acción, por ejemplo pasar de trabajo con campesinos a trabajo con indígenas de la misma zona. O pasar del trabajo con pobladores, al trabajo o con obreros o con mujeres, o simplemente por funciones, es decir, por una área del proyecto, como la defensa de los derechos humanos. Incluso, sin temor a equivocarme, la coyuntura abierta por la insurrección zapatista en Chiapas, movió a muchos proyectos a asumirse como instancias inter-regionales y hasta nacionales, sectoriales e intersectoriales y por género.

Así, la dinamicidad propia, de un proceso de esta naturaleza, nos hizo ir cambiando y enriqueciendo los proyectos, sin perder de vista el objetivo fundamental de formar y capacitar a un sujeto concreto, a fortalecer a la sociedad civil desde los excluidos.

Así, los proyectos fueron pasando, progresivamente, de ser eminentemente concientizadores, a privilegiar la organización; de la organización local, pasaron a la organización territorial; de la organización territorial, pasaron a privilegiar la organización sectorial y multisectorial y el conjunto de estas organizaciones, pasaron a incidir en la creación de redes sociales a nivel nacional: plurales, pluriclasistas, regionales y nacionales, plurisectoriales. Todas, o la gran mayoría de las organizaciones sociales promovidas desde este método, confluyen actualmente en las grandes convergencias civiles por la democracia, por la observación electoral o la actual solidaridad por una paz Con justicia y dignidad en Chiapas. Todo esto se va logrando a partir simplemente de asumir una mentalidad histórica, dinámica por tanto, y desde el horizonte de los excluidos.

- No está por demás insistir en que los peligros que ya apuntaba Enrique hace casi 20 años, no son peligros que puedan ser evitados en un momento dado, sino que son los riesgos ordinarios de toda praxis real. Siempre se van a presentar los riesgos de la sobreteorización y del activismo. Y más de este que de aquél, en este lado del cerco. Porque del otro lado, aquél sí está mucho más presente. El problema es poder ubicar en quiénes se da más un riesgo y en quiénes se da el otro riesgo.

Pienso que después de la derrota electoral fraudulenta ocurrida en México en 1988, aunada a la caída de los socialismos reales en el '89 y, en el mismo año, la derrota electoral sandinista, lo que predominó fue otro tipo de riesgos y peligros que amenazan la praxis, entre muchos luchadores sociales: el escepticismo.

Más que una sobreteorización o un activismo desenfrenado, lo que ha venido ocurriendo entre muchos militantes sociales más o menos cercanos a nuestros proyectos es el escepticismo. Dudar sistemáticamente en la posibilidad de un cambio social real. Y en esto hay que ubicar más bien otro factor, y es que la ideología dominante siguió haciendo sus trabajos cantó victoria y se presentó como el único camino y además, festinó el final de la historia. Así, entre un neoliberalismo, como proyecto cultural globalizador, y un posmodernismo desencantado de todo, fue haciendo mella en muchos militantes sociales, que desertaban de la lucha social, desencantados ellos mismos de sus propias realizaciones y proyectos o, por la vía más fácil, por la cancelación de financiamientos.

Sólo se ha podido evitar este desencanto y superar los escepticismos, nuevamente a través de la praxis, de mirar a la historia reciente y, en particular, de apelar a la cultura popular, a las culturas indígenas ya perseverar en la lucha de los pobres, quienes no sólo no conocen el escepticismo ni son víctimas de las corrientes posmodernas, sino que simplemente, supieron alentar, en los peores momentos, la esperanza de un mundo mejor, a partir de su propio dolor de vivir indignamente.

Este volver a la historia, nos remite a la concepción inicial de los proyectos de educación popular: entender que un proyecto pasa por diferentes fases en su desarrollo. Esto lo reflexionamos en la siguiente parte.

## CUARTA PARTE

### Las diferentes etapas de un proyecto concreto

*(volver al índice)*

En esta parte simplemente me voy a concretar a explicar por qué fuimos haciendo una distinción entre proyectos y sus diferentes fases por las que suele transcurrir.

A partir de la fundación de las os instituciones para la educación popular, en realidad se partió sin acabar de saber bien a bien qué era lo que se iba a realizar concretamente. Estamos en los comienzos de los años 70 y apenas se tiene una idea muy vaga por lo que se comienza a conocer de Paulo Freire.

Si comparamos, entonces, la manera como se escogieron los primeros proyectos, con la manera como se fundaron los últimos, estamos hablando de un verdadero abismo.

Sedoc y Fomento comenzaron sus actividades prácticamente desarrollando actividades escolares, con aulas y toda la cosa formal, para grupos populares. Al mismo tiempo, se cuestionaba por los caminos nuevos. Son dos o tres años iniciales de muchos tentaleos y de experimentar nuevos métodos. Pero el criterio de selección, tanto del personal para la institución, como de los lugares de trabajo, fue más el resultado de una cierta intuición para trabajar con los pobres que una puesta en práctica de algo muy pensado.

Incluso se aprovecharon iniciales presencias de jesuitas, como en el caso de Chiapas, o el ofrecimiento que el Episcopado Mexicano hizo de hacerse cargo de un sistema de educación radiofónica.

La distinción de las fases de un proyecto se hace a mediados de los años '70, cuando se cae en la cuenta de que no basta la simple concientización, ni una transferencia de los tradicionales métodos de educación de adultos a grupos populares marginados. En buena medida también hace crisis un ritmo de actividades en los que no se acaban de medir los



frutos concretos ni se ve por dónde ni cómo favorecer la organización popular. Sin embargo, son años de una importante acumulación de experiencia en cuanto a métodos de participación en grupos, relaciones con la gente y, principalmente, de recabar información de las diferentes localidades en las que se viene trabajando, tanto en la región sureste como en el occidente.

Es a partir de la posibilidad de abrir dos nuevos proyectos cuando se explicita la importancia de establecer criterios para seleccionar más un lugar que otro.

Así tenemos, en primer lugar, que un proyecto, al menos de los promovidos por estas dos instituciones, plantean una primera fase pre-exploratoria, en la que se recaba toda la información disponible y se juzga por sus posibilidades reales para conformar una organización popular. O bien por sus condiciones de precariedad, o por las condiciones físicas, por su tipo de población, por la facilidad del trabajo de Iglesia. Todas estas, son condiciones que favorecen la viabilidad 'en el papel' de un eventual proyecto de educación popular.

Con estos criterios, se estudiaron las posibilidades para abrir el proyecto obrero en la ciudad de México y el proyecto del sureste de Veracruz. La experiencia lograda en estas dos fases pre-exploratorias, indicaron su importancia y la necesidad de re ubicar el lugar para el desarrollo de los proyectos ya en proceso, pero en fase aún exploratoria.

Hacia finales de los años 80, se revalora la importancia de la etapa exploratoria de un proyecto y se le plantean claramente sus características y su delimitación en el tiempo. Así es como se cierra una fase exploratoria de un proyecto que la había prolongado excesivamente y no acababa de definir la orientación de su proyecto, en parte por su complejidad y, en parte también porque era el proyecto heredado del sistema de educación radiofónica que se quería transformar radicalmente.

La fase exploratoria se define, entonces, como una etapa por la que se explora la realidad, se define el rol de los promotores o educadores populares ante la comunidad, se detectan los principales liderazgos y gente clave del lugar y se define, al menos hipotéticamente, al sujeto popular con el ~e se pretende diseñar el proyecto definitivo, el que se tiene un bosquejo.

Aunque de manera muy tentativa, se definió el tiempo de esta fase exploratoria en un año o dos, pienso, a la vuelta del tiempo y de otras tantas experiencias de fases exploratorias, que mucho depende también de la capacidad real de los promotores del proyecto. Cuanta más experiencia acumulada se tenga, con mayor facilidad se explora una realidad concreta, se define un rol ante la comunidad y se detecta con quién y por dónde impulsar un determinado proyecto.

Así se puede hablar de períodos exploratorios hasta de seis meses, si se logran conjuntar diversos factores: experiencia acumulada de sus promotores, facilidad de acceso a informaciones sobre la localidad o región y liderazgos naturales contactados dispuestos a diseñar el proyecto.

El diseño del proyecto corre por cuenta de los promotores, pero en estrecho contacto con los liderazgos naturales y retroalimentado al menos en dos frentes. A nivel de las bases populares y de sus personas más destacadas y lúcidas que conocen y sienten la realidad de su localidad o región y son quienes aportan con mayor claridad el qué y por dónde de un proyecto. A nivel de otras experiencias concretas, otros promotores populares o de la misma institución, o de asesores universitarios que tienen otro tipo de conocimiento, con quienes se confiere la viabilidad del proyecto en sus líneas maestras.

Se trata, por tanto, de dos tipos de confrontaciones, una hacia arriba, y la otra, hacia abajo. Esta última es la más definitiva, porque se trata de confrontar el proyecto e incluso de diseñarlo con sus propios beneficiarios.

El diseño de la etapa experimental del proyecto tiene su mayor carga en los promotores, debido al bloque de teoría que está implicando: utopía operativa, marco teórico operativo, análisis y estrategia y el aporte operativo, son talleres que re caen fundamentalmente en los promotores. No así, la parte del contenido concreto del proyecto, la acción pensada y programada, en la que se recoge el sentir de los grupos populares.

La etapa experimental se diseña recogiendo todo lo que se ha venido explorando. La participación de los beneficiarios, por tanto, se da en diferentes niveles. A los promotores, o agentes externos, les corresponde la reflexión teórica, la recuperación y sistematización el análisis y el diseño de la estrategia en su momento inicial. Cuando el proceso experimental va transcurriendo, una de las herramientas claves de la actividad educativa gira en torno al análisis concreto. Ahí no sólo participan los beneficiarios, sino que aprenden ellos mismos a definir el rumbo que le quieren dar al proyecto.

Uno de los elementos fundamentales de la etapa experimental gira en torno a la capacitación del sujeto popular para hacerse cargo de la marcha, no sólo del proyecto de desarrollo social o de educación popular, sino, más globalmente, para hacerse cargo de su propia comunidad, municipio, región y del país entero.

Debido a esta dinámica en la que se da una interacción entre los agentes externos y la propia comunidad, desde esta perspectiva no se plantea la transferencia del proyecto porque no hay nada que transferir. Han sido los propios beneficiarios los que se han venido organizando, los que han aprendido el ejercicio democrático que, en el caso indígena, más bien los que aprenden son los que llegamos de fuera.

La etapa experimental trata de transferir, desde el inicio, las capacidades y habilidades de los agentes externos, para que la comunidad tome en sus manos su propio proceso, su propia historia. Así, el agente externo trabaja para su futura desaparición. O su eventual eliminación.

Este planteamiento fue tanto más claro, cuanto que las iniciales experiencias educativas, por ejemplo las que giraron en torno a actividades económicas se venían abajo en cuanto los promotores se retiraban del lugar. Estas experiencias dieron lugar al planteamiento anterior: desde el principio, se debe preparar la retirada. Con esto se intentó definir el término ordinario de un proyecto de esta naturaleza, con la idea de que los equipos promotores tuvieran la libertad de desplazamiento que la institución, en un momento dado creyó posible.

Sin embargo, se sigue pensando en que un buen proyecto de educación popular, puede tener, en su fase experimental una duración de entre 5 y 8 años para garantizar su continuidad en base a los apoyos y redes de solidaridad que se tienden a crear desde su inicio.

De esta manera se llegó a plantear la hipótesis de una fase terminal de un proyecto, sin que esta se fuese a concretar, debido, entre otras razones, a las modificaciones en la orientación de los proyectos debido a la agudización de las condiciones de vida de sus poblaciones indígenas principalmente. En estas condiciones, nos encontramos con una institución -FCyE- que mantiene actualmente tres proyectos en zonas altamente conflictivas en los estados de Veracruz y Chiapas y difícilmente se puede plantear abandonar esos proyectos que, en buena medida, descansan en los propios beneficiarios.

En cambio, en la experiencia de la otra institución, Sedoc, la separación institucional fue el resultado de una combinación de factores, por los que se autonomizó a las organizaciones populares que venía apoyando. Aquí la fase terminal se definió prácticamente por el carácter insostenible de un conflicto interno, en el que las dos posturas se plantearon como irreconciliables, dado que una postulaba la construcción del partido político y, la otra el fortalecimiento del movimiento social. Dado que se trata de una institución de la Compañía de Jesús, no formaba parte de sus propósitos el apoyar a un partido político. Esa razón y el desplazamiento del personal jesuita finiquitó una fase terminal asumida como tal. Lo más positivo de todo es que, a dos años de finiquitada la separación, las dos organizaciones

sociales se mantienen e incluso han extendido sus actividades en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Así concebido en su trayectoria un proyecto concreto de desarrollo social, estaríamos pensando en que un proyecto así, concebido y diseñado con las comunidades concretas, articuladas regional y nacionalmente, no debieran tener una fase terminal, salvo en el caso en que los agentes externos se desplacen pero otros aparecen en su lugar, o no aparece ningún otro, pero la comunidad ha adquirido la madurez necesaria para gestionar los apoyos que requiere, las asesorías técnicas que le hacen falta y, quizá el desafío mayor, habrá adquirido el suficiente poder civil como para ser interlocutor válido y reconocido ante el Estado para imponerle los proyectos que su desarrollo está planteando. Porque, como plantea una de las demandas zapatistas, se quiere que el que mande, mande obedeciendo. Es decir, se trata de ir construyendo una democracia por la que el Estado queda bajo la conducción de la sociedad civil realmente participativa en todos los niveles y esta es capaz de pedir cuentas a sus autoridades elegidas libre y democráticamente<sup>iv</sup>.

Me voy a detener en cada una de las etapas básicas del diseño de los proyectos. En la siguiente parte, abordo algunas características de la fase exploratoria y su importancia.

## QUINTA PARTE

### La etapa exploratoria de un proyecto

#### Introducción a las notas sobre la etapa exploratoria

*(volver al índice)*

En la experiencia de los proyectos de Fomento Cultural y Educativo, AC, Enrique vio la dificultad de definir y orientar un concreto aporte al proceso del pueblo.

Su mayor preocupación es que algunos proyectos alargaban demasiado tiempo, en lo que desde mediados de los años 70, se llamó “etapa exploratoria”.

La experiencia acumulada ha ido indicando la importancia de realizar una investigación previa de una posible región o sector de trabajo popular. Esto permite una notable disminución del tiempo dedicado a la etapa exploratoria.

Por Etapa Exploratoria de un Proyecto se está entendiendo, por tanto, un período de investigación y análisis más puntual de una región geográfica o sector popular que se han visto como más factibles de desencadenar procesos organizativo-políticos.

La Etapa Exploratoria no es sólo investigación. Pretende también ubicar al Equipo frente al pueblo concreto, de tal manera que le ayude a la generación de la confianza mutua, entre el pueblo y el Equipo.

Esta creación del papel del Equipo ante la comunidad va a venir de lo que llamamos "acciones-puente" o servicios concretos que el Equipo realiza en favor del pueblo y cuya característica fundamental está en ser "puente" real entre el equipo y el pueblo. Pero también son "puente" porque no son las acciones definitivas que va a realizar el equipo. Son acciones que le permiten un conocimiento más íntimo de las condiciones objetivas y subjetivas del pueblo y de las capacidades reales de avance y desarrollo.

Muchos proyectos fracasan porque nunca se plantearon una mínima etapa exploratoria. Llegaron a un lugar, desarrollaron determinadas actividades y se retiraron, supuestamente "porque no había condiciones".

El objetivo último de la Etapa Exploratoria es el diseño de un Proyecto Popular Alternativo con un determinado Sujeto Popular Emergente, por parte de un Equipo suficientemente integrado que ha tomado la decisión de aportar al pueblo para su avance estratégico.

Durante la Etapa Exploratoria se da también un proceso de integración del Equipo concreto. Se van conociendo sus cualidades, limitaciones, capacidades, sus mejores aportaciones, etc. En cierto sentido, la etapa exploratoria tiene otro tanto de ser un período de entrenamiento para el equipo en cuanto equipo de trabajo. El equipo se da la posibilidad de entrenarse en la implementación de varios métodos de trabajo, estilos, procedimientos. Pero el más importante está en el ejercicio de la crítica y la autocrítica en su interior. De esta manera el Equipo desarrolla su capacidad de escuchar y de corregir sus propios errores.

Las siguientes notas que se presentan, son otras tantas reflexiones de Enrique Gutiérrez sobre las prácticas concretas que realizan equipos de FCyE. Nuevamente aparece la "reflexión de la acción" que mueve a la Y3 modificación de determinadas prácticas y, a la inversa, una acción que es capaz de modificar una teoría.

Los tres artículos que se presentan, recuperan las distintas reflexiones que en diversos tiempos fue haciendo Enrique a lo largo de su acompañamiento crítico a los proyectos de FCyE, AC.

De diversa manera, los tres artículos presentan las características fundamentales que debe contemplar toda Etapa Exploratoria.

Finalmente, se presenta un Cuadro Auxiliar, en el que gráficamente se visualizan estos elementos.

## Unas notas sobre la etapa exploratoria

Nota: Estas notas recogen solamente la preocupación sobre la duración y las funciones de la Etapa Exploratoria, según se ha venido haciendo en Fomento y según los documentos que existen sobre esta Etapa en el mismo Fomento.

Resumen un poco mi punto de vista sobre el asunto de lograr una Etapa Exploratoria más eficiente y más corta.

Para escribir estas notas tomo en cuenta mi apreciación propia sobre las Etapas Exploratorias de los últimos tres proyectos de Fomento: Suburbano, Istmo y Sur de Xalapa.

- Parece muy razonable la preocupación que ha venido habiendo en Fomento por la duración excesiva de Etapas Exploratorias, que llegan a sobrepasar los dos años. Sin embargo, esta preocupación puede ser relativamente negativa, si pretendiera festinar las fechas, sin haber conseguido los resultados. Por esto para mí acortar la Etapa Exploratoria solamente significa buscar mejores métodos y mejor orientación de los equipos para conseguir los frutos de la Etapa Exploratoria en plazos más breves.

Durante este tiempo he tenido ocasión de conocer Proyectos que se lanzan en Etapas Exploratorias muy breves, v.gr: de seis y hasta cuatro meses. Normalmente hablando esto sucede porque ya previamente se ha ceñido el campo y la orientación del futuro Proyecto y por tanto la investigación previa para echarlo a andar. Quizás este camino sea aconsejable para determinados Proyectos futuros de Fomento, pero si aún mantenemos una visión muy amplia y complejiva, entonces nuestras Etapas Exploratorias, sólo pueden disminuir en función de mejor calidad de métodos de trabajo.

- De hecho ya se empieza a prever en el Consejo de Análisis, que algunos Talleres previos sobre Análisis, con los equipos que van a echar a andar un nuevo Proyecto



desde su Etapa Exploratoria, pueden enfocar más concretamente todo el trabajo y facilitar análisis regionales mejores y más rápidamente llevados a cabo.

Probablemente otro tanto pueda hacerse sobre las actividades puente y sus metodologías de trabajo.

Además, considero que sería un gran avance el iniciarse más desde la Investigación dentro de la Acción, que al revés desde la Acción en la que se investiga. Esto no para quitar su primacía a la acción, sino probablemente para entrenar desde el principio en la sistematización del trabajo, cosa que después parece muy difícil de conseguir.

Otro aspecto que sin duda alguna va a mejorar la rapidez de trabajo en la Etapa Exploratoria, que es el que una persona que conoce mucho más la experiencia de Fomento, esté siempre presente en los nuevos equipos que se echan a andar.

- Pero no obstante todas estas precauciones, la Etapa Exploratoria se va a prolongar indebidamente, si desde el principio no se logra preparar mejor al personal que va a integrar el nuevo equipo y darle el entrenamiento adecuado. A este respecto se tienen ya unas orientaciones, que han sido checadas por los equipos actuales, que probablemente mejoren bastante el ingreso de los nuevos miembros a Fomento.

Lo que más ha venido retrasando muchas Etapas Exploratorias de nuevos Proyectos de Fomento, ha venido del recambio continuo de personas en la misma Etapa Exploratoria. Esto obliga a iniciar de nuevo muchos trámites ya reajustar la organización del equipo para el trabajo.

- Hay un aspecto que me ha creado profundas dudas e interrogantes sobre la cierta inflexibilidad de los Métodos de Trabajo en la Etapa Exploratoria. Pienso que el Equipo del Proyecto Suburbano(\*), se hubiera probablemente salvado, si se hubiera atendido a ciertas orientaciones que se le dieron desde el principio, pero después dejándole a él la discusión y aplicación de dichas orientaciones. Aparentemente el

equipo no tenía la madurez para decidir por sí mismo la orientación del Proyecto futuro y se enfrascó en una serie ilimitada de disquisiciones, que desgastaron al equipo inútilmente.

Este último aspecto debería considerarse más, pues de otro lado es bastante seguro que un equipo no se envuelve dinámica y creativamente en un proceso, si él no puede verlo con claridad y ser el autor mismo de dicho proceso.

Esto sería lo que yo comentaría sobre Etapa Exploratoria para el futuro.

Enrique Gutiérrez, sj  
10 de Noviembre de 1983.

(\*) El Proyecto Suburbano fue un intento de un equipo de FCyE por trabajar en la ciudad y con obreros. No se llegó a poner en práctica, entre otras razones, por una fallida

### **Etapa “exploratoria”, “acciones puente” y “modelos” de acción futura**

*(volver al índice)*

Nota: En la última evaluación-planeación de Huayacocotla, Ver., aparecieron de un lado bastantes imprecisiones muestras respecto a estas formas de acción de nuestros Proyectos. También se iluminaron algunos puntos.

Comunico lo que allí recogí y algunas reflexiones más, al Equipo de Evaluación, para buscar entre nosotros y con los Proyectos irnos aclarando más estos aspectos del proceso de los Proyectos.

## ***Etapas o fase exploratoria de un Proyecto***

*(volver al índice)*

- Es importante precisar que es la experiencia misma la que nos ha enseñado que un equipo al llegar a trabajar a una localidad pasa por una etapa que hemos llamado "exploratoria". Y esto sucede no obstante cualesquiera estudios previos realizados para un conocimiento socio-económico de la región, incluso en casos en que algunos de los miembros del equipo se embarcaron en dicho estudio. Vgr. del primer equipo de Tlahuelilpan, Hgo.
- Negativamente, parece que la etapa exploratoria se caracteriza porque no es posible diseñar un Proyecto, con objetivos por resultados (\*) a plazos fijos y con cierta unidad de la orientación global de las líneas de acción. No hay hipótesis suficientemente adaptadas a la localidad y fiables que permitan prefigurar resultados a partir de determinadas acciones concretas.

(\*) Hablamos de resultados transformativos de las situaciones.

- Positivamente, hemos dicho que esta etapa es usada por el equipo que inicia su tarea en una localidad, precisamente en explorar desde la inmediatez de la convivencia, de los contactos; de las visitas al distrito de trabajo y sobre todo desde una acción de servicio a la comunidad todavía preliminar.

Suponemos que se explora ya desde unos ciertos objetivos muy generales (finalidades) y desde unos ciertos presupuestos o Marco Teórico. No sólo se explora la situación socio-política de la localidad en su concreta complejidad y dinamismo, sino también se explora el funcionamiento de una estrategia tentativa y de ciertos métodos y tácticas.

O sea que los resultados que en esta etapa se buscan son precisamente el captar más completa y precisamente una localidad, situarnos en ella y medir los medios como

podríamos ofrecerle una ayuda hacia la transformación deseable objetivamente. Esto se evalúa periódicamente.

- Los frutos accesorios de la etapa exploratoria son:
  - hacia afuera, el establecer nuestro papel en la localidad, desde el cual se vuelva después inteligible nuestra aportación futura.
  - hacia adentro, consolidar al equipo y su funcionamiento en torno sobre todo a la "praxis" como proceso de reflexión-acción. Como aún no se compromete la acción definitiva del equipo hay una gran oportunidad para ventilar y homogeneizar aspectos importantes del Marco Teórico del Proyecto.

NOTA: Para quienes aceptan que la promoción-educación popular se inicia generando el equipo de promotores, sus medios para financiarse y financiarla, habría que asignar esta finalidad preliminar a esta etapa.

- Una cuestión surge: ¿Cuándo se termina una Etapa Exploratoria? ¿Cuáles son los indicadores que nos dicen que la exploración deseable está suficientemente cumplida?

Desde que se aclaró la modalidad de esta etapa exploratoria han venido surgiendo algunos indicadores de índole más bien interna a la capacitación del equipo promotor para diseñar ya el Proyecto definitivo (etapa, esta segunda, llamada "experimental", aunque no pueda agotarse su significado en manera alguna, en una mera experimentación).

- Estos indicadores serían básicamente los que anuncian que un equipo ya puede hacer un Proyecto más estable y bien orientado: En cuanto al equipo, éste ha conseguido en la etapa exploratoria, y por la misma acción llevada a cabo, una suficiente homogeneidad de visión en los aspectos claves de la planeación más definitiva: Marco Teórico, análisis de la localidad, finalidades, estrategia y principales líneas de acción y métodos.

-En cuanto a la situación de la localidad y de la región, el equipo ha perfilado su análisis suficientemente como para detectar la contradicción principal y las secundarias más importantes. Conoce las necesidades más amplias del pueblo en la zona y los aspectos más relevantes de su idiosincrasia.

-En cuanto a lo promocional mismo, maneja suficientemente la *praxis* y los aspectos organizativos necesarios para su actuación expedita y efectiva.

-Todo esto ha sucedido en y por la acción.

- Recientemente ha surgido una nueva sugerencia que añade en un sitio relevante, un indicador, que viene de una disposición, inicial de la comunidad en que se llevará a cabo el Proyecto definitivo.

Se trataría, según esta sugerencia, de considerar la etapa exploratoria, con una finalidad muy importante, además de las señaladas arriba: descubrir y contactar suficientemente, a un grupo de personas de la localidad que puedan captar el servicio que buscamos ofrecer, discutirlo y en definitiva iniciar un diálogo con nosotros para aceptarlo y comprometerse a llevarlo a cabo básicamente ellos dialécticamente con nuestra ayuda.

Se parte de la visión de que sólo entonces se da un cierto tipo (deseable para FCE) de promoción-educación popular, cuando son personas de la misma comunidad o región quienes asumen la responsabilidad del proceso con nuestro apoyo y ayuda. Esto hace surgir una iniciativa que es dialécticamente de personas del pueblo y de nosotros, y se lleva a cabo en un proceso del mismo estilo.

Aún debería profundizarse más esta sugerencia en todo Fomento, pero probablemente esto no será posible sin que de hecho algunos equipos la hagan suya y la comprueben en la práctica. Sólo así sabremos qué significa, cómo sucede y qué aporta o qué dificultades ofrece el hacer el Proyecto definitivo según una iniciativa de personas de la comunidad

comprometidas con su comunidad, discutida esta finalidad con nosotros hasta aclararnos juntos qué va a ser posible y deseable para ellos. Está aquí muy de relieve la tensión entre nuestra confianza y respeto al "pueblo" y la conciencia también de la deformación que el sistema consigue entre los oprimidos que les incapacita a luchar por su liberación en forma acertada.

- Finalmente es útil asentar que la etapa exploratoria supone unas predominancias necesarias, pero que la exploración se continúa en alguna forma siempre. Por tanto no existe uno como corte absoluto entre la etapa exploratoria y la experimental.

En cuanto a la duración de dicha etapa no hay aún criterios claros y depende de muchas circunstancias. Ahora tendemos a pensar que dura entre un año y dos.

### *Las acciones-puente*

*(volver al índice)*

- Durante la etapa exploratoria, necesariamente el equipo promotor se sitúa en una localidad mediante su acción en servicio de ésta. Esta acción que aún no es posible planearla en forma definitiva es un puente hacia la actividad definitiva de la etapa exploratoria, de allí las acciones-puente.
- Las acciones-puente requieren más experimentación sistematizada de los Proyectos para definir las mejor. En el entre tanto puede ser útil alguna caracterización de sus funciones un poco a priori y como hipótesis a comprobar.
- Diríamos que las funciones que deberían llenar las acciones-puente, serían las siguientes:

- Permiten al equipo ampliar y diversificar sus contactos con la población en las líneas que hipotéticamente se quieren explorar más ampliamente.

-Permiten al equipo detectar los grupos o personas más capaces de un compromiso ulterior por su comunidad, bien orientado.

-Permiten reconocer los futuros amigos y enemigos para un plan de acción transformativo en incidencia con el proceso de cambio estructural de la región.

-Permiten adquirir ante la localidad una imagen y jugar después el rol, desde el cual se dará la ayuda educativo-promocional.

-Permiten ensayar algunos métodos de trabajo y probar sus resultados.

-De hecho prestan un servicio actual a la comunidad en relación sobre todo con necesidades sentidas y que pueden ser entendidas desde un aspecto útil y no demasiado comprometido.

- Deben dejar al equipo un tiempo suficiente para sistematizar su exploración, incluso poner algunos tipos de encuestas, si fueren necesarias, y aprovechar los contactos que se van ofreciendo. Sobre todo, el equipo requerirá tiempo para encontrar su modo adecuado de "praxis" y de un funcionamiento administrativo sencillo.

- Las actividades-puente son actividades sistemáticas de una duración al menos de dos años, con un funcionamiento periódico y objetivos internos a la actividad, válidos, independientemente de sus demás funciones .

- Se sitúan, dentro de los recursos del equipo, en diversas áreas o niveles de la población que faciliten la exploración, vgr. con hombres, matrimonios, señoritas, en dos barrios o zonas de la localidad, o con peones y pequeños propietarios, etc.
- Se procura diversificar las acciones de modo que aun siendo educativas den ocasión de probar varios métodos que hipotéticamente pueden ser valiosos después en los procesos promocionales y educativos más definitivos de la etapa experimental.

En otros casos, la acción-puente detectará necesidades de la localidad que demanden de métodos no conocidos, y que habrá que adquirir y probar antes del Proyecto definitivo.

- Hipotéticamente las acciones-puente son pocas, colocadas estratégicamente para explorar la localidad y la región y que puedan después dejarse o transformarse radicalmente, si fuera preciso, al diseño del Proyecto más definitivo.
- Necesariamente las acciones-puente como el Proyecto todo va a depender del tipo del personal que lo integra. La etapa exploratoria va a indicar también si dadas las peculiares necesidades o facilidades de una localidad o región, el equipo requiere una capacitación en algún aspecto técnico o aun completarse con personal más técnico en una rama determinada de la educación o de la producción, etc.

### ***Modelos de la acción futura***

*(volver al índice)*

- Se viene usando en FCE la terminología de " acciones " para una peculiar manera organizada de prestar cooperación a un proceso popular transitorio o más permanente: v.gr: una manifestación planeada o unos cursos de alfabetización.



Las acciones se inscriben en "líneas de acción" que representan modalidades de ciertas funciones sociales dentro de la estructura socio-económica: v.gr. las acciones de un proyecto se inscriben en la línea de la economía cooperativista y de la educación técnica...; desde luego que buscando desde allí otras incidencias en la estructura social.

- El "modelo" de la acción de un Proyecto miraría a la forma peculiar en que se combinan y apoyan las líneas de acción y las acciones de cada línea, para obtener tales objetivos del Proyecto. Un "modelo" tiende no sólo a que las acciones del Proyecto se orienten a un objetivo unitario, sino a que por su interna relación de recursos, métodos, destinatarios y resultados, las "acciones" se apoyen y consigan los mejores resultados con el mínimo desperdicio de energía. V.gr.: si el Proyecto tiene unos cursos de alfabetización, que dan unos jóvenes de la localidad, y además se hace un periódico local, el Proyecto organiza y apoya los grupos de jóvenes (que dan la alfabetización y se educan ellos y concientizan), el grupo que hace el periódico (que ofrece material de lectura a los cursos de alfabetización) y los grupos de adultos, que reciben alfabetización concientizante y se organizan en el ejido.

Los "modelos" permiten tener amplias organizaciones de servicios cruzados, con tal que se evite que unos cuantos estén en todos lados y potencien además el rendimiento de los esfuerzos de cada acción.

- Los "modelos" de acción pueden pretender en la interrelación de actividades y líneas de acción, ciertas polarizaciones estratégicas de la acción global del Proyecto, v.gr.: una acción extensiva, una coordinación de diversos sectores de la población, una acción intensiva desde diversos ángulos que se completan, un ahorro económico, etc.
- Sería deseable que en la etapa exploratoria, el equipo promotor estudie cómo generar un "modelo" futuro de acción.

Conviene recordar que los modelos de acción demandan de los equipos una mayor homogeneización de Marco Teórico y calidad de métodos.

Enrique Gutiérrez, sj

19 de junio de 1978.

## **La evaluación en la etapa exploratoria**

*(volver al índice)*

1. La Evaluación en la Etapa Exploratoria reúne una doble índole:

1.1. De un lado es más propiamente evaluativa, en cuanto intenta precisar los resultados de la doble vertiente de la Etapa Exploratoria:

-Si las Actividades Puente, han sido realmente en servicio del pueblo, en sus necesidades sentidas, y con qué eficiencia.

-Cuáles han sido los resultados obtenidos, con el uso de qué medios, para conseguir las finalidades de la Etapa Exploratoria y cuáles resultados de hecho no se han conseguido.

1.2. Pero la otra vertiente es tomar el pulso al equipo para precisar si ya se ha conseguido la suficiente capacitación y el suficiente conocimiento de la realidad, como para diseñar el Proyecto definitivo.

Desde este punto de vista se intenta sondear la capacitación y conocimiento suficientes, ya que siempre se deberá seguir adelante en esta capacitación y mejor interpretación de la realidad sociopolítica de la región y en especial del pueblo y sus procesos.

1.3. Pero realmente la Evaluación propiamente tal de la Etapa Exploratoria, es en función de la suficiencia del equipo para diseñar ya el Proyecto definitivo. Aunque tiene su

propia importancia el modo como se ha llevado a cabo la Etapa Exploratoria y los resultados ofrecidos al servicio popular, sin embargo esto queda subordinado a la finalidad directa de la Etapa Exploratoria, que es capacitarse para situar correctamente un futuro Proyecto de servicio más definitivo y consistente para las comunidades de una zona o región.

2. Independientemente, pues, de la recuperación del proceso seguido por el equipo para llenar la Etapa Exploratoria, y la posibilidad de reconocer en ese proceso, dentro del contexto en el que el equipo se desarrolló, la correspondencia o no del esfuerzo empleado con los resultados obtenidos; estas consideraciones se orientan fundamentalmente al sondeo sobre la suficiencia de un equipo para preparar ya el Proyecto definitivo.

2.1. Se sugieren a este propósito dos caminos, al finalizar el primer año de Etapa Exploratoria:

-Que el equipo intente diseñar la Planeación de un Proyecto definitivo, con la ayuda y guía de los acompañantes evaluadores, del Equipo de Evaluación.

Este camino que debería emprenderse poco a poco y en un lapso de varios meses, no pretendería tanto llegar ya a una Planeación, sino de que el mismo equipo se tome el pulso sobre sus posibilidades de clarificar ya una Planeación para un Proyecto estable y pueda descubrir sus lagunas, falta de preparación y/o entrenamiento y estudio.

- El otro camino sería a base de opiniones respaldadas con datos correctamente interpretados, en torno al avance obtenido en el conjunto de tareas que deben haberse cubierto en la Etapa Exploratoria.

- Este camino tiende a dar una cierta descripción fundamentada, de lo que el equipo cree haber conseguido ya, lo que se ha conseguido, pero todavía en forma muy incipiente y débil y aquellos aspectos que reconoce aún no haber conseguido.

2.2. Desde luego que ambas evaluaciones deberían terminar con un cierto plan de trabajo que permita asumir eficazmente las tareas que aún quedan y conseguir los conocimientos y capacitaciones suficientes para echar a andar el Proyecto definitivo.

### 3. ¿Qué tareas deben haberse cubierto suficientemente en una Etapa Exploratoria?

3.1. Damos aquí una cierta descripción de las tareas que deberían haberse cubierto con una suficiencia que va a ser apreciada desde ciertos indicadores y desde la opinión del equipo confrontada con la de los acompañantes en la Evaluación.

3.2. Análisis sociopolítico de las localidades y/o región, con una cierta interpretación de lo que sucede en el campo económico, político e ideológico desde las diversas fuerzas sociales que se mueven en la región, especialmente desde los procesos populares. Este Análisis debe estar permitiendo ya hacer predicciones hipotéticas a corto plazo, al menos sobre los eventos futuros más importantes y que más pueden afectar al pueblo.

En alguna forma debe además poderse prever, al menos a corto plazo, cuál es la línea estratégica que determinados sectores populares más dinámicos debieran seguir para ir avanzando en el proceso de capacitarse e indicarse como protagonistas del cambio social.

3.3. Contacto suficientemente amplio con agentes más capaces para el cambio social en la región, con diverso tipo de grupos y en alguna forma también con la masa, de modo que pudiera el equipo señalar la energía disponible, el sentido y potencial de ésta, a partir de los agentes de cambio, los grupos y los medios más masivos. El equipo debería poder ya sugerir con quiénes trabajar, por qué, apoyándose en quiénes, respaldando la iniciativa de otros, etc.

3.4. Entrenamiento suficiente del equipo por lo que hace al Análisis, proceso prático, algunos métodos de probable uso en la región, organización de su tiempo y recursos, etc. De este modo el equipo ha empezado a manejar el instrumental necesario para mantenerse situado en el proceso y para llevar a cabo una cierta línea de actividad, con unas determinadas personas y en una determinada orientación.

3.5. Cierta previsión del equipo de cuáles serían las líneas de actividad que mejor responderían al momento popular de esa región, ya a partir de la perspicacia de los agentes de cambio, del dinamismo de los grupos existentes y/o de las necesidades sentidas por la mayoría. Esto debería ser de tal forma que el equipo prevea la posibilidad de concatenar las diversas líneas de acción, de modo que confluyan hacia un objetivo unitario dentro de la región, aunque no todas las líneas conspiran en el mismo nivel de importancia.

3.6. Ritmo y organización del Equipo. El equipo debería ya haber conseguido un cierto ritmo de trabajo que conforma la marcha general de todos los miembros del equipo, y una cierta organización de su tiempo y recursos, que le va a permitir ir lanzando la acción definitiva, y proseguir capacitándose, bien situado en la región y mejorando continuamente los métodos y técnicas de su trabajo con el pueblo.

3.7. Finalmente, el equipo debe encontrarse mucho más cohesionado, más capaz para la autocrítica y la crítica de los demás, más capaz de dar y recibir apoyo y en un ambiente donde las tensiones que surgen no tienden a disgregar al equipo, ni a frenar su actividad.

Estas sugerencias de corte un tanto general, pueden permitir bosquejar más en detalle un método de Evaluación de la Etapa Exploratoria, con la ayuda de los acompañantes del equipo en sus evaluaciones.

Enrique Gutiérrez, sj.

Mayo de 1981.

Experiencias concretas de exploraciones

- Durante el periodo 1971-1972, viví una experiencia muy sencilla para aprender a 'explorar' la realidad concreta de una población marginal de Guadalajara, Jal.

La experiencia consistió en un trabajo sistemático con grupos de jóvenes, la convivencia familiar y en el aprendizaje de la observación, el diario de campo y la entrevista dialógica.

No había, en ese momento, un proyecto definido, sino un conjunto de servicios, desde la parroquia, una escuela particular llevada por religiosas y el intento para desarrollar Comunidades Eclesiales de Base.

El resultado de esta pequeña experiencia, fue una cierta familiarización con la problemática de familias campesinas que emigraron a la ciudad y la lucha que representaba su adaptación a la gran ciudad, el proceso de construcción de una población y la conflictividad que supuso enfrentar el fraude con terrenos no urbanizados en los que la mayoría de las familias fue construyendo sus casas.

- En el período 1972-1974 la experiencia exploratoria siguió la misma tónica de aprendizaje y adiestramiento en la investigación, pero ahora se trataba de ir detectando la dinámica de una comunidad rural y sus formas tradicionales para ir haciendo 'mejoras' en la vida de la comunidad. Aquí, el acompañamiento personal se dio a un 'grupo de ancianos' de la comunidad, quienes llevaban la responsabilidad de gestionar ante las autoridades la introducción de los servicios básicos de la electrificación y el agua potable.

El proceso de investigación fue relativamente más sencillo, porque se trataba de una comunidad relativamente homogénea y pequeña, no más de 150 familias, en su mayoría emparentadas. Pero el análisis estructural ya apuntaba a una modificación clave: las generaciones más jóvenes se iban incorporando al mercado de trabajo representado por un corredor industrial que se fue formando y que demandaba mano de obra. Así, muchos hijos

de campesinos se fueron haciendo obreros y esto significaba una modificación del status en la comunidad. Ante la agudización de la crisis económica y la disminución de la demanda de trabajo, la tradicional emigración a los Estados Unidos fue cobrando más fuerza, hasta llegar a un punto en el que no había familia que no tuviera a uno o varios de sus miembros radicados en el norte.

Sin embargo, tampoco se explicitó un claro proyecto comunitario de desarrollo, salvo el apoyo directo o indirecto que podíamos prestar a lo que el 'grupo de ancianos' venía haciendo en las 'mejoras' de la comunidad.

La exploración de la vida de la comunidad incluyó un análisis de la trayectoria de las familias principales, su origen y su desarrollo hasta establecer los árboles genealógicos e impulsar el fortalecimiento de los os establecimientos educativos, fuente de conflicto permanente y que favoreció una generación con mayor capital escolar .

- El período 1974-1979, supone el ejercicio exploratorio en función de un proyecto concreto. Se desarrolla en una zona céntrica de la ciudad de México, muy deteriorada con viejas construcciones de 'vecindades' -especies de conventillos hasta de 150 viviendas formadas por 'cuartos redondos'.

Al mismo tiempo que se hace una exploración más sistemática, con encuestas, levantamiento físico de la 'colonia', se hace un estudio de la trayectoria del uso del suelo hasta hacer levantamientos físicos de su progresiva modificación hasta llegar al punto en el que el suelo se encarece y da origen a la especulación urbana. El proyecto se plantea en términos de impulsar una Cooperativa de Vivienda. Implica la selección del grupo de vecinos que participarían, su organización de nuevo tipo, la gestión del financiamiento del proyecto, el diseño mismo, con sus aspectos técnicos, financieros y sociales. Al mismo tiempo, se va generando otro tipo de problemática, no atendida debidamente, pues aun cuando el proyecto apuntaba a la solución de un problema estructural, como el deterioro de las viviendas y la creciente demanda, ocurría que, en tiempo de lluvias del verano

mexicano, muchas vecindades se venían abajo y, en ocasiones causaban víctimas humanas. Esto dio lugar al corrimiento más importante en la marcha del proyecto, no sin conflictos.

La investigación física daba un gran número de vecindades deterioradas con una enorme población. Al mismo tiempo que se daba el riesgo de desplome de viviendas, se estaba dando otro fenómeno: los propietarios 'lanzaban' a la calle a las familias de 'inquilinos' por cualquier pretexto. Esto apareció simplemente por observación. Así surgió una organización diferente a la Cooperativa de Vivienda, y se formó la Unión de Vecinos, con el propósito primero, de defender a los inquilinos de los posibles 'lanzamientos' y, luego, de reforzar las viviendas para evitar su desplome, al tiempo que se buscaban alternativas más definitivas para conseguir lo que, en aquél momento se vio como estrategia elemental: garantizar el arraigo en el barrio.

La organización se fue reproduciendo velozmente hasta reproducir su esquema en las colonias vecinas. La exploración había dado resultados en un proyecto de organización vecinal que iba a crecer con el tiempo.

Fueron los sismos de 1985 los que tomó a buena parte de la población el centro de la ciudad de México con estructuras organizativas que favorecieron el rescate, la solidaridad y sobre todo: una alternativa técnica de solución al problema de la vivienda, en manos de los mismos pobladores. Para entonces, la organización vecinal tomó la forma que actualmente viene actuando con miles de solicitantes de vivienda: la Asamblea de Barrios y Organizaciones Vecinales, con una figura típica de la cultura popular de México, Superbarrio Gómez, un encapuchado que representa las luchas populares.

Así, una exploración realizada a mediados de los años '10 detectó una estrategia popular y un sujeto concreto: los inquilinos de vecindades y los solicitantes de vivienda.

Es el tiempo en el que, simultáneamente se conjuntan esfuerzos con la institución fundada especialmente para el impulso de proyectos de educación popular, Fomento, y se van



recogiendo las experiencias de ambos grupos, el que se desarrolló en la colonia Guerrero de la Cd. de México y los equipos promotores de Fomento, con la metodología que ahora comentamos.

- En el período 1979-1988, la experiencia de exploración en la que me toca participar iba a tomar otras características, pues se desarrolla en una zona rural del norte del estado de Veracruz, en la que se llevaba mucho trabajo acumulado de investigación, de experimentación metodológica y de búsqueda de una línea de trabajo que definiera el proyecto definitivo.

Una coyuntura específica daría lugar a la definición buscada. Un programa gubernamental de la Secretaría de Agricultura, levantó la veda forestal en la zona y propuso un Programa de Aprovechamiento Forestal. Esto favoreció retomar la estructura formal organizativa de los campesinos del lugar, los 'ejidos colectivos' e impulsar un esquema nuevo por el que los ejidos se organizaban entre sí para formar una Unidad de Producción Forestal.

En esta experiencia, la exploración se superpuso a la experimentación del proyecto forestal. Implicó el análisis de la estructura de relaciones al interior de cada ejido, de sus relaciones familiares, los liderazgos tradicionales, muchas veces con características caciquiles -líder autoritario que domina las relaciones económicas y políticas- y, en particular, la búsqueda de una fórmula organizativa que animara y orientara estratégicamente a la organización formal del ejido, que tiene una estructura jurídica concreta que regula sus relaciones internas y la propiedad de la tierra y sus recursos.

Al mismo tiempo que se impulsaba este proyecto de desarrollo, con fuertes elementos económicos, se mantenía el contacto y la relación con la zona indígena, compuesta por una de las etnias quizá más empobrecidas y marginadas del país, a su vez oprimida y explotada por otras etnias. La violencia contra este grupo indígena, daría una modificación a la orientación del proyecto para atender una demanda sentida por este grupo: la recuperación

de las tierras y la defensa de los derechos humanos, contra la violencia ejercida por mestizos que se habían apropiado de las tierras.

Así se pusieron las bases para la construcción de una organización regional que impulsara la solidaridad entre campesinos e indígenas, teniendo como eje y relación una estación de radio comunitaria.

La exploración había dado resultados concretos.

- Para el período 1988-19993, la experiencia de fase exploratoria de un proyecto tiene dos momentos importantes. Una, la evaluación y diagnóstico de los proyectos que impulsaba Sedoc en la zona occidente del país, alrededor de Guadalajara y Cd. Guzmán y, otra, la recuperación de la experiencia pre-exploratoria en una zona marginal de la periferia de Guadalajara.

En esta fase, el diagnóstico de los proyectos y su evaluación del momento en que viven, daría lugar a una reestructuración institucional para su mejor funcionamiento y reducirlo a sólo dos proyectos: uno al oriente y el otro al sur de Guadalajara.

En este proyecto sur, la exploración fue más intensiva a partir de la formación de un nuevo equipo de trabajo, la recuperación de las experiencias previas y, el aprovechamiento de una coyuntura concreta. Durante una semana, las organizaciones urbano-populares de Guadalajara organizaron una Jornada de Lucha por Vivienda y Servicios. Los grupos populares que venían actuando en la zona sur, alrededor del Cerro del 4 se animaron a participar y, como resultado, decidieron formar una nueva organización: la Unión de Colonos Independientes, UCI.

Su constitución se hizo en medio de la exploración que realizaba el equipo promotor, y esto dio lugar a la formulación de un programa de trabajo con los mismos colonos - pobladores dirían en Chile-, en el que se planteaban las principales demandas: regularización de la

tierra, introducción de los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, luz eléctrica, pavimentación, escuelas y servicios médicos.

En menos de un año, la exploración había dado sus principales resultados: la detección de un sujeto concreto para la construcción de la organización social, un programa de trabajo y el adiestramiento de los principales dirigentes para la conducción de los grupos de base, la relación con otras organizaciones y la incursión en varios terrenos no explorados por los mismos pobladores: Derechos Humanos, participación electoral y, actualmente, observación y vigilancia electoral y el Movimiento por la Paz con Justicia y Dignidad, en apoyo a las demandas de los indígenas de Chiapas.

- A raíz de las trágicas explosiones del 22 de abril de 1992, se originó espontáneamente una organización entre los damnificados que reclamaban justicia y pago de indemnizaciones. Aquí, la experiencia exploratoria corrió por cuenta de sus mismos actores, pues, aun cuando conocían su propio barrio, la tragedia les hizo ver que no lo conocían tan bien como suponían. Así, con ayuda de muchos profesionistas y universitarios, se desarrolló una intensa investigación en torno a la zona de desastre, para la formulación de un concreto proyecto de reconstrucción, alternativo al oficial que se ha querido imponer. Por un lado la reconstrucción, y por el otro la reubicación de muchos pobladores que rentaban vivienda en la zona, Esto presionó la demanda por vivienda, en una ciudad en la que no se ha podido cubrirla durante años.
- Un acontecimiento trágico más se agregaría a estas experiencias exploratorias que desplazan como agentes a los promotores educativos y se concentra en los propios actores. Se trata del asesinato del Cardenal Juan Jesús Posadas. La espontánea protesta de la ciudad entera, daría lugar a la formación de una Coordinadora de Organizaciones Sociales en demanda del esclarecimiento del crimen. Aquí la exploración corrió por cuenta de los principales dirigentes sociales que, repentinamente, se veían enfrentados a una situación inédita que favorecía la

convergencia de innumerables organizaciones sociales que demandaban soluciones a problemas ancestrales, como la impunidad, la violencia del narcotráfico, la corrupción de las autoridades y, especialmente, la tradicional apatía y conservadurismo de la sociedad tapatía.

El conjunto de organizaciones sociales mantuvieron un importante nivel de coordinación que, a la postre, se expresaría electoralmente el pasado 12 de febrero de 1995 al derrotar al partido de Estado de manera abrumadora. La exploración, desarrollada conscientemente por dirigentes lúcidos y que manejaban esta metodología de análisis, visualizaron la estrategia electoral, la lucha por la democracia y una serie de demandas sociales que no eran exclusivas de las concretas organizaciones locales, sino que eran compartidas por amplias capas de la población tradicionalmente no organizadas.

- La fase exploratoria de un proyecto, por tanto, no es algo que explícitamente se proponga un equipo, sino algo que ocurre en ocasiones, por la fuerza misma de las circunstancias y la dinámica del proceso social y su juego de oposiciones que son de carácter estructural. La diferencia es cuando se detectan agentes sociales, intelectuales ordinariamente, que tienen la capacidad de ir analizando este acontecer y pueden hacer predicciones de corto plazo, en vistas al desarrollo de una estrategia social alternativa al sistema dominante.

La exploración, por tanto, es tanto más necesaria, cuanto más urge localizar a un concreto sujeto social de cambio, se visualiza una estrategia concreta y se detectan las fisuras del sistema por donde se puede transitar a la democracia participativa, como nuevo esquema de relaciones sociales.

Para una visión de conjunto de lo que es la Etapa Exploratoria, se anexa un cuadro gráfico en la siguiente página (A-1).

## SEXTA PARTE

### La etapa experimental de un proyecto

*(volver al índice)*

Observación:

En esta parte, me voy a circunscribir a establecer algunas observaciones que me parecen importantes como crítica de una práctica, ya sea para destacar sus aspectos más relevantes o bien para señalar sus deficiencias. En todo caso, las observaciones, más que agregar explicación del método, o agregar la experimentación concreta, me parece más importante subrayar lo que, en este momento, me parece más importante de un método con estas características, en las condiciones actuales de México y su actual lucha por transitar a la democracia.

La referencia a las experiencias concretas, serán únicamente en la medida en que ayuden a una mejor comprensión de la crítica del método, pero no será una exposición casi exhaustiva de la experiencia concreta.

La estructura de esta parte se hará con el título de cada uno de los cuatro talleres, A, B, C y D. Primero, con la fuente Lettergothic (cursiva, 10 pts.), la introducción que escribí en 1991 en preparación de los cursos de Análisis Estructural y Coyuntural, ya mencionados; luego, en letra Lettergothic, el texto original de Enrique Gutiérrez, sj. Finalmente, en letra Perpetua, las observaciones que hago en marzo de 1995.

“A”

## **Taller de utopía operativa**

### **Introducción al taller de utopía operativa**

*(volver al índice)*

Después de la coyuntura del '89 en la Europa Oriental, de la derrota electoral del FSLN en Nicaragua y las negociaciones de paz en El Salvador, se ha cantado mucho "el fin de las utopías", o la muerte del pensamiento utópico.

Habría que ver qué se quiere decir con todo esto, que la ideología dominante se ha preocupado tanto en difundir.

El caso concreto que nos ocupa es que Enrique Gutiérrez coloca al principio de los talleres de planeación un Taller "A" de Utopía Operativa.

Su primera indicación es fundamental. Dice que "la manera como se ha encontrado de checar la calidad operativa de una Utopía, es confrontarla con la acción".

No se trata de cualquier utopía. Ni mucho menos de manejarla en cuanto algo ideal, que literalmente "no tiene lugar" en la historia. Tampoco, en cuanto "paraíso en la tierra" construido por la fuerza, que quizá por aquí vaya el sentido de la crítica al pensamiento utópico.

El Taller de Utopía Operativa tiene más bien el sentido que ya comentábamos en la introducción general, de explicitar lo que haya de utópico en toda actividad humana, particularmente aquella que se realiza con el pueblo en su lucha de liberación hacia condiciones de vida más humanas, que humanicen, al mismo tiempo, a los hombres ya la historia.

El Taller "A" es más una meditación personal que un ejercicio meramente reflexivo. Tiene más características de "retiro espiritual" sobre el sentido último de la vida personal y social de los hombres y mujeres que han decidido apostar sus vidas en favor de los explotados. Es "soñar despiertos II y entonar cánticos de esperanza en una vida radicalmente nueva.

El Taller sugiere unas preguntas, como pueden ser las que se incluyen o bien pueden ser otras que apunten a esta finalidad: cuál es el horizonte último del quehacer humano, de este quehacer concreto nuestro con el pueblo explotado en su lucha de liberación.

Conviene tomar en cuenta estas observaciones porque realmente es más una guía para que los participantes tomen su vida en sus manos y den razón de su esperanza. El objetivo es que el Equipo explicita la base común de inspiración que anima a todos a determinadas acciones.

Más aún, se trata de que el Equipo haga continua y periódicamente esta explicitación, porque en la práctica se oscurece, y mucho, esta base de común inspiración. De donde se generan diversos conflictos al interior y que tienden a reflejarse exteriormente.

En la práctica ordinaria de varios de los Equipos de Educación Popular, tanto de FCyE, AC como de SEDOC, AC., el ejercicio del Taller de Utopía Operativa ha permitido la explicitación de la inspiración cristiana que anima a los promotores y ha sido también una forma de impulsar la maduración en la fe como el motor que anima y enriquece los proyectos en los que nos embarcamos.

La importancia de este Taller está en sentar una base común, un horizonte de comprensión desde donde se ubican aspectos de marco teórico-operativo, el mismo análisis, la estrategia y el aporte concreto del Equipo.

Ahí donde se oscurece el panorama en cada uno de estos niveles de la planeación, el ejercicio de explicitar la Utopía Operativa trata de ubicar cada cosa en su lugar; pero, además, trata de dinamizar aspectos que se hayan estancado.

La condición fundamental para realizar con provecho este taller es la flexibilidad con que se haga. Para ello ayuda escoger las preguntas que más favorezcan el "dar razón de la esperanza II del Equipo y confiadamente se compartan.

### ***La utopía operativa como base de un proyecto de educación popular***

*(volver al índice)*

Nota: La planeación de la Etapa Exploratoria, de cada proyecto, se origina en la Utopía Operativa. El fin de intentar entre todos los miembros de un equipo el ir perfilando durante la Etapa Exploratoria su Utopía Operativa es asegurar una base de inspiración común al equipo, un último principio de referencia para deslindar en un momento dado opciones dificultosas y dar orientación a todo el Marco Teórico Operativo que va a ir manejando el equipo.

La manera como se ha encontrado de checar la calidad operativa de una Utopía, es confrontarla con la acción.

El método que ahora sugiero para que el futuro equipo confronte mínimamente su Utopía Operativa, es el de un Taller. Las mínimas preguntas guía están redactadas



fundamentalmente para la reflexión personal de cada uno y si quiere para guiar también el intercambio de pequeños grupos y en todo el equipo; pero no se trata de responder a cada pregunta por escrito, sino de elaborar un pequeño Documento base, de todo el equipo, que contenga los fundamentales elementos que considera como propios de su Utopía Operativa.

### *Cuestionario para el taller*

*(volver al índice)*

1. ¿A qué llamarías Utopía Operativa?; ¿Qué tiene que ver esta con nuestra fe cristiana?; ¿Qué tiene que ver con la realidad sociopolítica que vivimos nosotros y nuestro pueblo? Y, finalmente, ¿qué tiene que ver con el avance de las ciencias?
2. Según tú, ¿la Utopía Operativa implica un compromiso y con quiénes y por qué...?
3. Piensas tú que nuestro pueblo, en su progresivo avance hacia las organizaciones que le vayan devolviendo su poder histórico, ¿requiere también de una Utopía Operativa? ¿Por que?
4. ¿Qué elementos fundamentales debería tener una Utopía Operativa para cumplir sus funciones dentro de nuestra vida y nuestra acción?
5. ¿Cómo expresarías esos elementos fundamentales de tu Utopía Operativa, que quieres compartir con tu equipo y sin los cuales no habría una base común de inspiración entre todos?
6. ¿Reconoces tú que algunos de los mejores contactos que has ido haciendo entre nuestro pueblo de esta zona, expresan realmente elementos utópicos y operativos en sus vidas y acción; cuáles son los más frecuentes que suelen expresar?

7. ¿Cómo sería posible facilitar a nuestro pueblo irse volviendo consciente de esta visión Utopía y Operativa, como una fuente de convergencia de esfuerzos y de conformación de caminos emprendidos?

8. ¿Qué tiene que ver la Utopía Operativa con el proceso de sensibilización y de concientización de nuestro pueblo?

Nota: Caben estas preguntas u otras, dependiendo de las características del Equipo, de la Región, del Proyecto y de las condiciones en las que se ha desarrollado la Etapa Exploratoria. En ese sentido, se deberían escoger aquellas preguntas que de manera más pertinente ayuden al equipo a explicitar su Utopía Operativa. Conviene estar advertidos de que se trata de formular la UTOPIA OPERATIVA y no sólo formular la Utopía.

Observaciones:

1. Acerca de la utopía operativa de nuestro pueblo.

A lo largo de este camino expuesto en la parte sobre la Etapa Exploratoria de un proyecto, se dieron varios momentos en los que la realización de este taller de Utopía operativa, cumplía en parte su función para la que fue diseñado: crear una base común de inspiración a un equipo de trabajo.

Sin embargo, siempre quedaba pendiente el abordaje a la serie de preguntas que se refieren a la utopía operativa, explícita o implícita, en el pueblo con el que trabajamos y, en particular

en 'nuestros mejores contactos', ordinariamente liderazgos tradicionales de las comunidades y grupos populares.

Que no lo hayamos explicitado en ninguna de las experiencias concretas de este taller, no significa en ningún momento, que tal utopía operativa popular no exista y que, muy probablemente, en las experiencias concretas de trabajo con indígenas, tal utopía fue particularmente explícita, dinamizante y enriquecedora para los propios agentes externos.

Desde mi particular punto de vista, la irrupción de Chiapas en el escenario nacional, fue algo más que una luz que iluminó las conciencias inquietas de muchos ciudadanos, sino que es también una llamada de atención acerca del aporte cultural indígena, su visión del mundo y de la vida y, particularmente, su concepción y práctica de la democracia<sup>v</sup>.

Las experiencias concretas que se han desarrollado en México, de proyectos de educación popular con grupos indígenas, son particularmente ricas en esta recuperación cultural y de su núcleo inspirador más profundo y que pudiéramos llamar su utopía operativa o simplemente su profundo amor por la vida y su arraigo en la tierra y los elementos de la naturaleza, su conocimiento del cuerpo humano y la recuperación de la medicina tradicional.

Llama profundamente la atención que esta aportación y recuperación venga precisamente del sector social más marginado, pobre entre los pobres, discriminado y aniquilado no sólo por hambre, sino por algo que duele más y mata peor: por el olvido.

La recuperación de la cultura popular había irrumpido tiempo atrás, al menos entre los jesuitas mexicanos, a partir de lo que ya nos veníamos cuestionando sobre los mecanismos de sobrevivencia de los pobres que, a pesar de su opresión y miseria, caminaba, reían y, sobre todo, bailaban.

La recuperación y valoración de la diversidad cultural en los suburbios de las grandes ciudades, no resultaba tan evidente, como en el trabajo con los indígenas. Sin embargo, no era difícil detectar que entre los mecanismos de sobrevivencia implementados, aparecían formas tradicionales de apoyo y de recuperación de las tradiciones originarias de los pueblos de donde provenían los pobladores marginales.

Si los sandinistas llegaron a acuñar la frase de que la solidaridad es la ternura de los pueblos, en México se dio una batalla -o se está librando- por recuperar un valor eminentemente popular, recuperado ideológicamente por el sistema para convertirlo en programa de control político.

El taller de utopía operativa, será tanto más rico en su implementación, cuantos más elementos de la cultura popular logre recuperar. Hay un doble enriquecimiento. Por un lado, por compartir entre los miembros de un equipo de un horizonte común de inspiración y, por el otro, porque la recuperación el núcleo utópico de las culturas populares es una real aportación a los 'espíritus ilustrados' que, de esta manera, recibimos lo mejor de las tradiciones, de la Tradición de humanidad que portan las culturas subalternas, en oposición a una Modernidad concebida unilateralmente como progreso utilitarista que, cobra sus víctimas, entre los más débiles.<sup>vi</sup>

La operatividad de una utopía así enriquecida, entre los promotores, y de la cultura popular hacia ellos, lleva a un replanteamiento del papel de la teoría, de las visiones dominantes del mundo social y de su funcionamiento. Esto lo veremos en el siguiente apartado.

## **“B”**

### **Marco teórico operativo de un proyecto de educación popular**

#### **Introducción al taller de marco teórico operativo**

*(volver al índice)*

Muchas observaciones de carácter metodológico hechas en la introducción al taller de utopía operativa valen para este taller de marco teórico operativo.

Es importante tener en cuenta que ningún proyecto de educación popular puede ponerse en práctica sin un mínimo acuerdo en el Equipo de aspectos teóricos. Nuevamente, no se trata de poner en común la sabiduría o ignorancia de los miembros del equipo. El ejercicio mira más a la explicitación de los acuerdos básicos comunes de algunos aspectos de marco teórico.

Por tanto, no se trata de sacar acuerdos porque sí, sino de ubicar en dónde hay acuerdos básicos y en qué aspectos se dan divergencias y por qué.

El taller no pretende suprimir las diferencias ni aprobar la verdad por mayoría de votos. La idea es que el Equipo pueda contar con un documento básico del Marco Teórico Operativo que anima su acción concreta.

Las divergencias se tratan aparte del Taller. No se trata de ocultarlas o de disminuirlas, por un afán de subrayar una dinámica de grupo, más que un acuerdo básico y maduro del Equipo.

El planteamiento fundamental que pretende el Taller "B" es un documento de referencia acerca de la teoría común del Equipo y los aspectos que requieren de mayor estudio, reflexión y discusión.

Supone el Taller que en la implementación del Proyecto Definido, el Equipo será capaz de ir trabajando su teoría operativa y, por tanto, de ir discutiendo desde la práctica común, aspectos menos claros y más divergentes.

También supone el Taller que el Equipo será capaz de un verdadero diálogo entre su práctica concreta y esta teoría operativa hecha explícita en el Taller.

La teoría operativa de un Equipo concreto no es solamente aquélla que logra explicitar en el Taller, sino la que es capaz de producir desde su práctica.

Por tanto, un Equipo será tanto más capaz de explicitar su teoría operativa, cuanto de producir teorías nuevas que surgen de su actuación concreta. Aquí está el núcleo del método de la Praxis: no se parte de una teoría acabada y completa, sino de una "guía" que se lleva a la práctica y desde ahí modifica la misma "guía", la enriquece, la hace más dinámica.

La "guía" del taller incluye seis capítulos que pueden ser esos u otros, dependiendo mucho de las características del Equipo, su composición de personal, o de la región o sector del pueblo con el que se está trabajando.

Los capítulos son: teoría del conocimiento, motivación y su papel en la educación popular, teoría sociológica, teoría de la organización popular y/o del partido, teoría de las ideologías y teoría de la educación popular.

Pueden quitarse esos capítulos o agregarse otros. Las modificaciones dependen de circunstancias concretas, tanto del Equipo, de la región, sector o del tipo de Proyecto, incluso.

Lo importante es que el Equipo sea capaz de definir los aspectos de marco teórico operativo que es indispensable explicitar.

Quizá a nivel de método, conviene que el Equipo concreto vaya midiendo su capacidad para reflexionar su acción.

Ya en las primeras notas de este manual, Enrique nos advertía de los riesgos o polarizaciones en que pueden caer los equipos: o una sobreteorización, que no es lo más común; o en un activismo irreflexivo, que es lo que más frecuentemente ocurre. Conviene que el Equipo se tome el pulso al respecto.

Nota: El Marco Teórico Operativo, en sus lineamientos fundamentales y comunes a todos los miembros de un equipo, es indispensable para llevar a cabo el trabajo en equipo de un Proyecto Unitario. Desde él se interpreta la acción, se orienta y confronta.

Obviamente no es posible saltar la Etapa Exploratoria en donde lentamente y en común va asimilándose entre todos, un conjunto de elementos que constituyen el marco teórico operativo común. Al presente estamos haciendo un intento, un tanto forzado, por confrontar entre todos los miembros del único equipo futuro, algunos aspectos básicos para un marco teórico operativo.

Dentro de esta confrontación de puntos de vista ciertamente van a influir en la acción y por lo tanto son operativos, nunca deberemos forzar el acuerdo entre todos los miembros del futuro equipo, sino simplemente ir poniendo al lado de las conclusiones mayoritarias otras conclusiones divergentes. Quedará al futuro trabajo de estudio del equipo, ir asumiendo según su importancia y su influencia sobre la acción, las cuestiones que plantean estas divergencias.

Se propone preparar el marco teórico operativo, de este equipo concreto en su trabajo de un Proyecto Unitario, en un Taller.

Se adjuntan una serie de preguntas que pueden ir guiando la reflexión privada, y después un intercambio de pequeños grupos, para finalmente llegar al intercambio en el único equipo. Como lo decía para la utopía operativa, no se trata de tener una serie de respuestas escritas a serie que formulo, sino más bien estas preguntas son una especie de guía.

Al final debería intentarse la redacción de un sencillo documento que contenga los elementos fundamentales de un marco teórico operativo del equipo, que va a irse matizando, completando y corrigiendo en el futuro.

### *Cuestionario para el taller*

*(volver al índice)*

#### 1. A nivel de teoría del conocimiento:

- .1. ¿Cómo se conoce la realidad social y cómo se verifica este conocimiento?
- .2. ¿y nuestro pueblo cómo conoce la realidad social y cómo la verifica?
- .3. ¿En qué consiste el pensamiento dialéctico para ti y qué tan necesario te parece para comprender la realidad social?
- .4. Según tu experiencia, ¿te parece que nuestro pueblo tiene pensamiento dialéctico?  
¿Sería necesario a nuestro pueblo el pensamiento dialéctico para colaborar efectivamente al cambio social?
- .5. ¿Qué es para ti el pensamiento histórico y qué tan necesario te parece para una correcta comprensión de la realidad social?
- .6. ¿Hasta qué punto nuestro pueblo tiene pensamiento histórico y hasta qué punto lo aprovecha en su acción social?
- .7. ¿Cómo podríamos promover entre nuestro pueblo una mejor comprensión de la realidad social, más verificable y al mismo tiempo más dialéctica e histórica?



## 2. A nivel de motivación:

- .1. ¿A qué llamarías tú motivación humana? ¿Cual es su relación con las decisiones efectivas y las realizaciones que llevan a cabo y con sus conductas efectivas? ¿Cuál es su realización con las necesidades sentidas y las reales?
- .2. ¿Qué relación guardan las motivaciones con las elecciones que hacemos los hombres entre diversas alternativas, con nuestros compromisos más o menos estables?
- .3. ¿Cómo sería posible pasar de las motivaciones existentes en las personas hacia las motivaciones aún no existentes?
- .4. ¿Hacia dónde van orientadas las motivaciones de nuestro pueblo en esta zona, y de dónde lo deduces?
- .5. ¿Por qué pensamos que nuestro pueblo no está motivado para otros aspectos de la vida y de la acción humana que son importantes?
- .6. ¿Qué relación se da entre motivación personal y manipulación? ¿Podemos suplir las motivaciones de las personas por algún otro mecanismo?
- .7. ¿Es posible mantener a todos los niveles de un organismo social, la misma profundidad de motivación? ¿Qué relación deben guardar las motivaciones dentro de los diversos niveles de las organizaciones populares?

## 3. A nivel sociológico:

- .1. ¿Qué relación guarda nuestra certeza sobre algunos aspectos de la teoría sociológica y nuestra UTOPIA OPERATIVA?
- .2. ¿Tiene nuestro pueblo algunas explicaciones sobre la realidad social que le circunda; son éstas un conjunto orgánico; tiene cierta consistencia respaldada por la experiencia social?
- .3. ¿Cuál es la función que cumple la interpretación sobre la realidad social que llamamos FORMACION SOCIAL?
- .4. ¿Cuáles son las categorías analíticas que nosotros usamos en el análisis sociopolítico de la realidad social y qué función llenan esas categorías?

- .5. ¿Cuál es la función del análisis sociopolítico que nosotros llevamos a cabo?
- .6. ¿Nuestro pueblo, al menos en sus representantes más dinámicos, hace de hecho algún análisis?
- .7. ¿Cuál es la función de la ESTRATEGIA en un proceso de cambio social?
- .8. ¿Tiene nuestro pueblo, al menos en sus grupos más capaces, algún tipo de orientaciones estratégicas en su acción social? ¿De qué tipo son estas líneas estratégicas? ¿Cómo las suelen apoyar?
- .9. En teoría, ¿qué elementos contribuyen para un cambio social de corte estructural y cuáles le dificultan?
- .10. Entre los contactos que se han venido teniendo, ¿quiénes prevén como necesario y posible un cambio estructural y quiénes proponen algunas medidas para él? ¿Qué clases de medidas proponen?
- .11. ¿Qué es para ti la Sociedad Civil? ¿Cuál es su lugar en un cambio social estructural? ¿Cuál es el lugar de los Partidos Políticos? ¿Cuál es el lugar de las Organizaciones Populares?
- .12. En el medio popular de esa región, en alguna forma se ventilan preguntas como las propuestas en la pregunta anterior. ¿Quiénes formulan algunas respuestas en torno a dichas preguntas? ¿Qué clase de respuestas dan?
- .13. ¿Qué relación guarda el proceso gen ético estructural y el estructural- funcional por lo que hace al cambio social? ¿Nosotros nos movemos en ambos procesos o sólo en uno de ellos?
- .14. En la práctica, ¿qué sectores y/o grupos de la población popular de esta zona se mueve y evoluciona dentro de un proceso gen ético estructural y quiénes más bien dentro de un proceso estructural-funcional?
- .15. ¿De qué depende el potencial revolucionario de un sector popular? ¿Por qué?
- .16. Los contactos más dinamizados que hemos venido haciendo entre el pueblo, ¿qué dicen de qué depende el potencial revolucionario del mismo pueblo?
- .17. ¿Cómo caracterizamos la realidad concreta del Estado Mexicano?
- .18. ¿Cómo caracterizamos al sistema capitalista mexicano?

.19. ¿Cómo caracterizamos a las principales organizaciones populares que se mueven a nivel nacional-regional?

.20. De esas principales características del Estado, del capitalismo y de las organizaciones populares, ¿Cuáles se concretan en esta región?

4. A nivel de organización popular:

.1. ¿En qué instancias sociales pueden surgir las Organizaciones Populares?

.2. Esas Organizaciones, ¿Cuándo tienen una fuerza para el cambio estructural? ¿Por qué?

.3. ¿Qué tipo de organizaciones han ido surgiendo en el medio popular; quién las viene promoviendo? ¿Qué características tienen?

.4. ¿Cuál es la estructura interna de las organizaciones populares que puedan garantizar que dichas organizaciones se embarquen en un cambio social estructural? ¿Qué lugar guardan los agentes externos a las localidades ya las organizaciones populares, respecto de éstas?

.5. Las organizaciones populares que de hecho han ido surgiendo en esa región y aún existen, ¿cuál ha venido siendo la estructura interna que demuestran?

.6. ¿Dónde situarías tú los principales obstáculos para que las organizaciones populares puedan realmente avanzar como factores de cambio social? ¿Por qué?

.7. ¿Qué obstáculos en la práctica han venido teniendo las organizaciones populares que de hecho han surgido en la región?

.8. Una organización popular, ¿cuándo se sitúa realmente en el plano de la acción política directa?

.9. ¿Existen en la región algunas organizaciones que llenen los requisitos para la acción política directa?

5. A nivel ideológico-cultural:

.1. ¿Qué relación guarda nuestra experiencia de fe en Jesús como Salvador de los hombres y las luchas de liberación de los oprimidos de nuestro pueblo?

- .2. ¿Cuál es el aporte que podemos ofrecer los cristianos desde nuestra fe a las luchas de liberación de los oprimidos y la búsqueda de un mundo más justo?
- .3. ¿Cuál es la relación que guarda nuestra vida de fe cristiana con la comunidad cristiana?
- .4. ¿Cómo nos situamos nosotros y con la tarea que hemos asumido en nuestro Equipo y Proyecto, ante la Iglesia local y sus autoridades; y ante la Iglesia nacional y sus autoridades?
- .5. ¿Qué relación establecemos entre la tarea secular de cristiano en el campo cívico-político y su tarea como hombre de fe y miembro de su Iglesia?
- .6. ¿Cómo entiende y va viviendo nuestro pueblo, en esa región, los aspectos que arriba hemos tocado como más concernientes a nosotros mismos? Responder las cinco primeras preguntas, pero respecto del pueblo.

Aquí cabe la reflexión que recupere los elementos más importantes de la cultura popular, tanto las 'vetas conservadoras' como las 'progresistas'

#### 6. A nivel educativo-promocional:

- .1. ¿Cuál es la manera como tú interpretas el papel del educador promotor? ¿Qué le distingue del 'asesor' educativo o promotor? ¿Qué lo distingue del activista político? ¿Qué lo distingue de un miembro de un partido u organización política? ¿Qué lo distingue de un 'agente de pastoral'?
- .2. ¿Qué percepción viene teniendo nuestro pueblo de esa región, sobre los diversos agentes externos que tratan de influir sobre él y/o ayudarle y/o ofrecerle algunos servicios más o menos interesada o desinteresadamente? ¿Qué diferencia se establece entre otros agentes de servicio social en la región y el de nuestro equipo?
- .3. ¿Cuál es la relación que cada uno de nosotros establecemos entre nuestra vocación, misión, profesión y nuestra tarea y papel educador-promotor-popular?
- .4. ¿De qué tipo debería ser la educación que nosotros vamos a ir transmitiendo a nuestro pueblo para que realmente colaboremos con él a que cumpla su misión histórica? ¿Cuáles

serían los elementos fundamentales que debe contener y en qué deberíamos estar de acuerdo nosotros todos en equipo?

.5. ¿En qué consistiría el tipo de promoción humana que nosotros deberemos tener sobre los elementos fundamentales de esta promoción que vamos a llevar a cabo juntos?

.6. ¿Qué características debería tener nuestro trabajo político-organizativo? ¿Cuáles debieran ser los acuerdos fundamentales en el equipo?

.7. ¿Qué espera nuestro pueblo en esa región de nosotros, por lo que hace a nuestro servicio educativo promocional y otros servicios?

.8. ¿Cómo has venido entendiendo tú la índole propia de la tarea educativo- promocional que tratamos de aclararnos poco a poco hasta el momento presente?

Nota: Las preguntas son guías para la reflexión personal. El trabajo de grupos procuraría hacer una relación de los acuerdos fundamentales que como Equipo se van teniendo.

Se evitaría cualquier tipo de discusión, si acaso sólo para pedir aclaración a alguno, sobre algo que no se haya entendido. Por tanto, el esfuerzo lo concentraríamos en entendernos en nuestra manera de pensar de cada miembro del equipo y en subrayar los acuerdos comunes a todo el equipo.

Es importante hacer una relación de los puntos en los que hay divergencias en el equipo. Estas las iríamos trabajando en las reuniones ordinarias del equipo dedicadas al estudio- reflexión de nuestra acción común, en la medida en que toquen aspectos que influyen a la orientación del Proyecto.

Observaciones:

Como ya lo señalaba anteriormente, un punto clave al que nos remite esta revisión crítica es acerca del papel de la teoría en el diseño de los proyectos. Su revisión permanente a partir del análisis concreto y permanente.

Si hay algo que está en el tapete de las discusiones, actualmente en México, es la disputa en tomo a interpretar lo que realmente está ocurriendo. Si es en el plano económico, todas las corrientes de teoría económica se disputan su correcta explicación, más allá de repartir culpabilidades y elogios. Ya no digamos en el terreno político, en el que uno de entre muchos capítulos hace referencia a la transición a la democracia y la reforma del Estado.

Señalo estos capítulos de teoría, como podría señalar otros muchos. Lo importante es destacar que, en la práctica concreta de nuestros proyectos, el eje fundamental lo constituyó la práctica del análisis concreto y, a partir de él, la investigación teórica para responder a los crecientes e innumerables interrogantes que nos veníamos formulando.

Ya había señalado anteriormente el interrogante teórico en tomo a la teoría del cambio social. Evidentemente que supuso un desplazamiento, no sólo teórico, sino incluso del vocabulario usual entre nosotros. Palabras como revolución o cambio estructural fueron dejando su lugar a otras, como desarrollo alternativo; bloque histórico emergente, cede su lugar a 'sociedad civil organizada'.

Sin embargo, va siendo creciente la problemática generalizada de las ciencias sociales que veníamos manejando. Hay clara conciencia de que se nos reventaron las tradicionales categorías de análisis y que habría que hacer toda una transformación teórica que nos diera

las herramientas conceptuales que estábamos requiriendo, primero para entender lo que estaba ocurriendo, en parte como problemática global 'post-socialismo real' y en parte también, por el escepticismo galopante que se abría paso, en buena medida alimentado por la corriente posmoderna.

Para enfrentar los desafíos teóricos que se abrían paso ante nuestras miradas perplejas, el grupo de jesuitas mexicanos implementamos varios mecanismos, que se sumaban a los diversos esfuerzos individuales o colectivos que se venían desarrollando. Uno de ellos que fue muy importante, es la fundación del Centro de Reflexión y Acción Social, que reúne a varios jesuitas en su núcleo principal y desarrollan labores de docencia en ciencias sociales y mantiene estrecha relación con numerosos equipos de trabajo popular en todo el país. Junto al Centro de Reflexión Teológica, retorna la implementación del seminario anual, en el que se van intentando abordajes que nos permitan una mejor comprensión del fenómeno social y de sus alternativas para el pueblo empobrecido.

Surge una iniciativa latinoamericana, del que se produce un libro importante: Neoliberales y pobres. El debate continental por la justicia.<sup>vii</sup> Con participación mayoritaria de los jesuitas que laboran en centros de investigación social.

Con la participación de varios especialistas, se trata de caracterizar al modelo neoliberal imperante, con sus características propias en cada país ya visualizar de qué manera se van desarrollando los proyectos populares alternativos que se vienen apoyando de diversas maneras.

En este aspecto, uno de los debates actuales se centra en torno al concepto de desarrollo. Cómo se concibe, quién lo conceptualiza y, sobre todo, desde dónde. A partir de esta discusión, podemos entender que no es lo mismo, como ya lo señalábamos anteriormente, diseñar proyectos de desarrollo social desde el poder, del mercado o del Estado, que desde el poder de la sociedad civil emergente. El debate está abierto y, si no, basta una asomada a lo que realmente ocurrió en Copenhague.<sup>viii</sup>

De cualquier manera, nos enfrentamos de a un desafío permanente: hacer teoría a partir de la práctica, donde el papel de la evaluación y sistematización consiguientes, son factores fundamentales. Reconociendo que la evaluación misma, es otro factor de disputa, porque cada institución, Estado o Mercado, u ONG la entiende de distinta manera.

Reflexionar la acción, desafío no menor. Incluso con la capacidad de ir rompiendo los esquemas teóricos a los que nos podemos ir acostumbrando y asomarnos a otras corrientes y maneras de interpretar la realidad, sin desprendernos del horizonte fundamental: el horizonte de los excluidos, de las víctimas del sistema de mercado.

El diseño de las alternativas es, quizás el desafío teórico mayor. En este punto, como en otros, la necesaria retroalimentación entre diferentes actores se vuelve imperiosa. Sean los educadores populares o promotores sociales, o dirigentes de organizaciones civiles, o centros de investigación especializada, o de las mismas universidades, centros de iglesias e incluso instancias del Estado o de organismos empresariales, a todos conviene y urge una instancia de 'convergencia teórica' en favor de la democracia participativa y de sus mecanismos operativos para diseñar un modelo alternativo de desarrollo.

“C”

**Taller de análisis sociopolítico regional y de hipotética estrategia popular de un proyecto de educación popular**

**Introducción al taller de análisis y estrategia**

*[\(volver al indice\)](#)*

Con este Taller "C" entramos al eje fundamental de este método de planeación.

Una breve explicación sobre el sentido y el objetivo de cada una de las seis unidades.



La Unidad I es una recopilación de los datos básicos fundamentales de una formación social concreta. Puede ser de una zona urbana, una región geográfica en ambiente rural o un sector de la población, p.ej. obreros o jornaleros agrícolas, jóvenes, etc.

El trabajo fundamental de esta unidad es el balance de la investigación previamente realizada y de la etapa exploratoria. Supuestamente, esta unidad sólo puede realizarse al final de una buena etapa exploratoria, o durante ella. Dado que es una recopilación de datos, la Unidad I sólo puede realizarse después de un buen nivel de investigación; o bien como una guía de investigación, lo cual también es aprovechable.

No está por demás señalar e insistir en la flexibilidad y aun en la adaptación de la guía a circunstancias más concretas. La Unidad I está pensada en función de los proyectos rurales con campesinos e indígenas donde se encuentran actualmente prácticamente todos los proyectos de FCyE. No son difíciles las adaptaciones si entendemos bien el esquema-guía. Por ejemplo, si nos orientamos al trabajo con obreros, toda la Unidad I se orienta a la recopilación de los datos que nos informen del mundo obrero: el tipo de industria, de sindicato, de producción o de servicios, etc.

La Unidad II es interpretación de la Unidad I. Por tanto, no se puede hacer sin una buena primera unidad. No se pueden interpretar datos inexistentes.

Dependiendo mucho de las características aportadas por la primera Unidad, la segunda trata de interpretarlos en tres bloques analíticos: económico, político e ideológico-cultural.

Suponemos que toda formación social, o sector de ella, es analizable desde esos tres aspectos globales. Damos por sabido que es más una distinción analítica y no una realidad concreta autónoma. Es decir, que la realidad se presenta con toda su complejidad y que los aspectos económicos, políticos e ideológicos se encuentran íntimamente ligados. La distinción es, por tanto, analítica. Y distinguimos para aclararnos y entender mejor.

Siguiendo con el ejemplo de un hipotético proyecto con obreros, la Unidad se orientará a responder las preguntas adecuadas que nos permitan una más crítica interpretación del mundo obrero concreto en el que queremos insertarnos y colaborar a su avance estratégico.

La estrecha relación entre las unidades I y II nos dan la base concreta del análisis que llamaremos estructural y coyuntural. Entre las dos unidades se aportan los elementos necesarios para el análisis de la estructura social, en cuanto estructura. Es decir, en sus aspectos menos cambiantes y más propios de la realidad concreta. También aparecen los elementos del análisis coyuntural, en cuanto al proceso mismo del desarrollo de la formación social y, concretamente, a la recuperación de la historia reciente.

El conjunto de las dos unidades nos presentan la realidad concreta como en una fotografía del momento y un álbum fotográfico de su historia particular.

La Unidad III va a tratar de localizar entre los diversos actores sociales analizados por las primeras unidades, al "sujeto popular emergente". Es decir, al sujeto con mayor y mejor capacidad de impulsar un cambio en las relaciones sociales.

Esta Unidad es muy importante porque nos permite ser muy críticos respecto al "con quien" en concreto trabajar. Al menos para hacernos conscientes de las limitaciones que tiene el trabajar con cualquier sujeto suponiendo que nos dé lo mismo trabajar con un sector popular que con otro.

La Unidad III nos pregunta por el sujeto más dinámico, el más consciente, el mejor organizado, el que puede aglutinar en torno suyo a otros sectores sociales. Nos sitúa también ante los límites que tiene trabajar con un sector particular y nos hace críticos respecto a que el "sujeto popular emergente" no es precisa ni necesariamente aquél con el que estamos trabajando.

La Unidad III se hace dos preguntas fundamentales: ¿para quién venimos haciendo el análisis concreto? Y, ¿para qué? No hacemos el análisis para saber más, sino para actuar mejor con un sujeto concreto que busca un cambio social concreto.

Esta Unidad III es un primer abordaje al diseño de la hipotética estrategia popular. En ella se hacen referencias a los contextos en los que Enrique Gutiérrez se movía. Por un lado su trabajo de dirección y acompañamiento crítico al proceso de los proyectos populares de FCyE, pero por otro eran los equipos de jesuitas que se reúnen en lo que llamamos acción popular. Un lugar de encuentro, confrontación, convalidación de experiencias de trabajo popular entre los jesuitas mexicanos. Por tanto, si se aluden a algunos documentos elaborados en una u otra parte, pueden conseguirse o consultar algunos alternativos, como las plataformas electorales de los partidos políticos de izquierda o algunos planteamientos que hacen investigadores sociales de alguna universidad.

La Unidad IV nos coloca de frente al concreto conflicto social que enfrenta nuestro hipotético sujeto de cambio social. Es análisis coyuntural orientado desde el punto de vista de las contradicciones, principal y secundarias; sus aspectos principal y secundario.

Es, en sentido estricto, un análisis detallado de "correlación de fuerzas", es decir, un análisis de cada uno de los principales actores sociales en conflicto de los que se destacan las siguientes variables: su peso económico, político e ideológico, sus grados de organización y de conciencia y sus alianzas y apoyos dentro o fuera de la zona concreta. Estos aspectos se analizan tanto del aspecto principal como del secundario de la contradicción concreta.

Un aspecto muy importante de esta Unidad IV, de la que luego se desprenderán las diversas líneas tácticas, es el análisis de las contradicciones secundarias. La práctica concreta muestra cómo muchos de los pequeños avances reales de carácter estratégico, vienen dados por el adecuado aprovechamiento de las contradicciones secundarias que se presentan en el

bloque contrario a los intereses del pueblo. Igualmente, muchos golpes contra el pueblo se evitan por el correcto cuidado de sus contradicciones secundarias.

Muchas organizaciones del pueblo, tanto sociales como políticas, han sido prácticamente destruidas por el descuido de estas contradicciones secundarias. Las divisiones internas en muchos frentes de lucha, son el caldo de cultivo donde se gesta su destrucción y que el Estado sabe aprovechar perfectamente, incluso las alimenta para sacarles provecho.

El análisis correcto de las contradicciones secundarias va a permitir delinear la línea táctica. Pero también va a permitir formular las "objetivas oportunidades de avance estratégico".

La conclusión del análisis de la correlación de fuerzas está en la relación de oportunidades de avance y su mejor y muy detallada caracterización. Es decir, no basta decir que en tal coyuntura concreta y dadas tales o cuales contradicciones secundarias, al sujeto popular emergente se le presentan tales oportunidades de avance. Así, sin ninguna caracterización.

El mejor aprovechamiento objetivo de tales oportunidades de avance estratégico está primeramente en su diseño y caracterización. Por eso Enrique nos advierte atinadísimamente: es necesario saber dar razón de dichas oportunidades. Son oportunidades para qué, con qué condiciones -objetivas y subjetivas- y para qué grupo u organización en concreto.

Por ejemplo, muchos grupos populares y organizaciones sociales están de acuerdo en que la participación electoral ~ aun la participación concreta desde un determinado partido político, es una real y objetiva oportunidad de avance estratégico para el pueblo. Pocos lo niegan. Pero nadie es capaz de precisar con detalle bajo qué condiciones de organización y de conciencia y de carácter estructural es posible y medible ese avance concreto.

Y como en el caso de la participación electoral, podemos hablar de otras objetivas oportunidades de avance estratégico. El Taller nos disciplina para precisar un aspecto tan importante en el trabajo popular.

Para el mejor aprovechamiento del trabajo de esta IV Unidad se agregan 5 cuadros auxiliares. Uno de ellos presenta gráficamente la Hipotética Estrategia Nacional, formulada en bloques de Programa Mínimo General, Programa Mínimo Particular, Programa Máximo General y Programa Máximo Particular. Los otros cuatro cuadros son complementarios e ilustran un solo cuadro de correlación de fuerzas.

Las Unidades I y II nos sitúan ante una realidad concreta, objetiva. La Unidad III nos coloca ante un hipotético sujeto popular emergente y una hipotética línea estratégica. La Unidad IV nos enfrenta al conflicto social concreto y la correlación de fuerzas. La Unidad V nos coloca ante la capacidad del sujeto para avanzar en la modificación de dicha correlación y desarrollar su propia estrategia de liberación.

Entramos con esta Unidad V al análisis subjetivo. Quizás sea un capítulo más bien polémico, complejo como todas las Unidades, pero hace una clara advertencia: no querer correr antes de aprender a caminar y saber caminar al paso del pueblo.

El método es también un ensayo que puede ser corregido desde la práctica concreta. Quizás sea en esta Unidad V donde se da uno de los aportes más originales de Enrique Gutiérrez desde su particular trayectoria como educador y forjador de hombres nuevos.

Tres cuadros auxiliares nos ayudan a realizar este ejercicio. El primero es un "análisis cuantitativo" del sujeto. Mira más en las cantidades, en las proporciones adecuadas, en las ayudas, etc. El "análisis cualitativo" mira más a los niveles de conciencia y de organización. Estos dos ejes son meramente indicativos y se dan algunas variables. La experiencia de poner en práctica este ejercicio nos señala que faltan indicadores

correspondientes a la gradación, lo cual se puede hacer estimativamente en un primer momento. El ejercicio continuo permite ir precisando los indicadores de avance.

El tercer cuadro es un auxiliar que nos ayuda a ubicar la experiencia organizativa del sujeto en su proceso de avance.

La VI Unidad es una correlación entre la objetiva línea estratégica y la capacidad del sujeto para el aprovechamiento de las oportunidades de avance estratégico.

Aquí entra en juego fuertemente el pensamiento hipotético, desde el que formulamos una línea de avance que nosotros suponemos deberá recorrer el sujeto en su progresivo proceso de liberación.

Para esta VI Unidad ayudan dos cuadros, el O y el 3 que ilustran gráficamente los ejercicios que se proponen.

### **Introducción al taller**

*(volver al índice)*

Toda corrección o sugerencia que se haga a este Taller será bienvenida.

- Este taller puede ser, o bien un Ejercicio sobre un Método (propuesto adelante), y en este caso no se preocupa fundamentalmente por terminar resultados. O bien puede aplicarse este Método con el objeto de conseguir o redondear resultados también.
- Todo el proceso que abordamos en este Método y en este Taller, sucede en el ámbito de lo objetivo: datos, aspectos históricos, teoría o hipótesis teóricas para interrelacionarlos. O sea que nos vamos a mover dentro de la mayor o menor certeza sobre un dato y dentro de la mayor o menor probabilidad de una hipótesis teórica. No nos movemos en el terreno de las opciones y en cuanto es posible

intentamos sustraernos de la influencia de lo simplemente subjetivo, aunque esto no se consiga plenamente.

De allí que nos interesa que podamos calificar la seguridad de los datos que tenemos, según sus fuentes de información y la probabilidad de las teorías o hipótesis teóricas desde donde interpretamos esos datos. Igualmente deberíamos constatar aquellas lagunas que tenemos de datos o de instrumental teórico y analítico.

Vamos a emplear la calificación de 1, 2 y 3 para la seguridad de nuestros datos (al menos de los más importantes).

Y vamos a emplear la calificación a, b y c para nuestras hipótesis teóricas, según la probabilidad que les concedemos.

Finalmente, usaremos la letra L para designar una laguna de datos y LT, para laguna teórica.

Nota: En determinados momentos puede ser necesario el pedir la comprobación de una determinada calificación que se esté proponiendo como adecuada para algunos datos y/o hipótesis teóricas.

- Vamos a trabajar (sobre todo cuando se trata de conseguir resultados), únicamente con datos concretos, de la región, poblados, ejidos; e igualmente de personas, grupos, organizaciones y/o instituciones, etc. Cuando nos vemos forzados a manejar datos generales, aunque sean concretos, vgr. "en la zona se produce café", en lugar de "la producción anual de café en la zona es de X toneladas", este dato lo pondremos entre paréntesis. Cuando manejemos un dato de tipo vago: vgr. "el Estado viene favoreciendo a los grupos caciquiles", y no "el titular... de la SARH en

este estado, ha venido apoyando a los señores X, Y y Z, en la adquisición de terrenos dentro del ejido de .."; entonces este dato lo pondremos también entre paréntesis

Nota: El propósito de estas calificaciones es de una doble índole: de un lado poder apreciar en el momento de sacar conclusiones, el peso que éstas tienen en función de los datos e hipótesis teóricas que se vienen manejando y su valor y peso; y de otro lado el irnos auto-educando para mejorar la crítica de nuestras propias proposiciones.

- Método de este Taller:

*(volver al índice)*

- El Método trabaja a base de preguntas, que van orientando los elementos que son necesarios para el Análisis, sus interpretaciones y después su hipotética apreciación de la Estrategia Popular. Se supone que el Equipo en esta fase de su proceso de trabajo, tiene ampliamente las respuestas a dichas preguntas, según diversos matices de seguridad en sus datos y en sus Hipótesis de interpretación. No es pues un Taller para iniciarse en la búsqueda de datos, sino para interrelacionarlos.
- Las preguntas se dividen en torno a ciertas Unidades de Trabajo. En cada una de estas Unidades, se reparten las cuestiones a las que hay que atender entre diversos grupos, que elaboran diversos aspectos de la Unidad; y en algunas ocasiones todos al mismo tiempo el mismo aspecto.
- Cada grupo prepara ordenadamente sus respuestas en cartulinas de rota folio y en forma muy esquemática.



- Conviene normalmente trabajar con no menos de tres grupos.
- Ya en conjunto reunidos todos los participantes en el Taller, cada grupo explica su propio rotafolio; se da tiempo para aclaraciones y al final se abre un intercambio sobre el conjunto de respuestas obtenidas, se aprecia la objetividad de éstas, las hipótesis teóricas en que se fundan algunas conclusiones y se redondea con apreciaciones más amplias.
- Durante todo el Taller se conservan los mismos grupos. Convendría que cada grupo tuviera personas con más experiencia sobre la zona de trabajo y otras con menos. Cuando se divide el trabajo geográficamente por municipios, micro- regiones, subzonas, etc., los grupos estarán formados con personas que conocen más de dichos municipios, micro-regiones, etc.
- El Taller consta de seis unidades de trabajo y una breve Evaluación. Cada Unidad de Trabajo debiera llevarse a cabo en cada grupo en aproximadamente una hora, dejando otra hora de intercambio entre todos los grupos reunidos. O sea que cada Unidad de trabajo supone dos horas de tiempo aproximadamente y un descanso de media hora entre cada Unidad de Trabajo.

Para tener una idea del conjunto, las seis unidades son las siguientes:

- I. Delimitación de la región, zona, etc. de trabajo; descripción sociopolítica de la zona, región, etc.
- II. Formación Social de dicha zona y/o región;
- III. Para quién estamos haciendo el análisis sociopolítico de la zona y/o región: el Sujeto Popular de Cambio;

- IV. Correlación de fuerzas en la zona y/o región; contradicción Fundamental y Principal; contradicciones secundarias...
- V. Capacidad del Sujeto de Cambio para aprovechar esa objetiva Oportunidad Estratégica: análisis subjetivo...
- VI. La línea concreta de la hipotética estrategia popular; el momento popular en la zona y la tarea principal y las secundarias en el corto y mediano plazos.
- VII. Evaluación del conjunto del taller.

***I Unidad: Delimitación de la zona y descripción sociopolítica de la zona y/o región.***

*(volver al índice)*

1. Primer Grupo

1.1. Sobre un mapa de la región, señale los límites de la zona de trabajo del equipo, las principales localidades y áreas de influencia de este trabajo y finalmente la influencia que desborda estos límites hacia fuera de la zona de trabajo.

1.2. Señale también las entidades políticas y religiosas.

1.3. Marque las vías de comunicación principales y las secundarias; y aquellas que son aprovechadas más por el equipo en su trabajo.

1.4. Aspectos demográficos:

-Cuál es la población que tiene la zona de trabajo del equipo;

-Señale la pirámide de población de la región.

-Señale el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de la población en la zona y si esto sucede por nacimiento-defunciones o por inmigración-emigración.

- Señale el número de la Población Económicamente Activa (PEA).
- Señale los grupos étnicos y su situación dentro de la zona; y el número de su población; y cuál es monolingüe y cuál bilingüe.

## 2. Segundo grupo: descripción económica de la zona

2.1. Sector Primario: propiedad de la tierra (tipo de propiedad y amplitud de propiedades); principales productos, producción por año de cada uno, precio al mercado de estos productos. De dónde viene el capital para la explotación de estos ya dónde va la producción.

2.2. Sector secundario: principales productos elaborados o semielaborados, monto de la producción y propietarios de los medios de producción. De dónde viene el capital ya dónde van los excedentes.

2.3. Sector terciario: principales servicios; dueños de estos medios de servicio; de dónde viene el capital ya dónde van los excedentes.

2.4. Porcentaje de trabajadores y empleados en cada sector de la economía regional; ingreso per cápita y porcentaje de desempleo.

## 3. Tercer Grupo: descripción del aspecto político e ideológico de la región

### 3.1. Aspecto político:

- Organización política de la región.
- Grupos de poder en la región; tipo de poder; área de influencia.
- Servicios públicos y agencias públicas.

-Sociedad Civil: organizaciones, organismos e instituciones; servicios prestados por éstas.

3.2. Aspecto ideológico: porcentaje de analfabetismo; número de escuelas y su concentración por subzonas; denominaciones religiosas: organizaciones dependientes de ellas y áreas de influencia y tipo de influencia.

## ***II Unidad: formación social de la región***

*(volver al índice)*

NOTA: Ahora vamos a intentar hacer una interpretación sobre los datos de la Unidad anterior. Es preferible aportar interpretaciones aproximadas con su adecuada calificación, a suprimirlas. Señalar siempre las lagunas.

1. Primer Grupo: Aspecto económico de la formación social

1.1. Recuerde las diversas formas de producción precapitalista: ¿cuáles están presentes en la producción de la región?

1.2. Recuerde los estadios de evolución de producción capitalista: ¿Cuáles están presentes en la región?

1.3. ¿Cuál es el modo de producción hegemónico en la zona (el que tiene mayor peso económico); y cuál el mayoritario (el que ocupa más amplios sectores de la población)?

1.4. ¿Cuál es el capital hegemónico en la zona: externo o interno; qué tipo de capital?

1.5. ¿Cómo articula el capital hegemónico en la zona la producción de ésta (cómo articula los demás capitales y las formas de producción precapitalistas)?

-¿Cómo extrae excedentes? ¿Consumismo?

1.6. ¿Hacia dónde evoluciona la producción capitalista, hegemónica y la producción subalterna; y definitivamente la articulación de las formas de producción precapitalista a las capitalistas y de los capitales no hegemónicos al hegemónico?

1.7. ¿Cuáles son las consecuencias que viene teniendo esta Formación Social en la instancia económica de la región sobre la economía popular y sobre su producción?

1.8. ¿Qué luchas populares se han venido dando en los últimos cinco años en el aspecto económico, en la región?

## 2. Segundo Grupo: Aspecto político de la Formación Social de la Región

2.1. Tipos de ejercicio del poder presentes en +a región: feudal, caciquil, oligárquico, etc.

2.2. Organización de los servicios del Estado.

2.3. Momentos clave del ejercicio del poder; cauces...

2.4. Organizaciones cívicas: de la burguesía; populares; amplitud de las principales e influencia.

2.5. ¿Cómo articula (corporativiza) el poder público a las organizaciones cívicas y/o a su influencia? ¿Qué tipo de poder en la práctica articula las demás formas de poder en la región (hegemónico)?

2.6. ¿Hacia dónde evoluciona esta Formación Social desde el aspecto político?

2.7. ¿Cuáles vienen siendo las consecuencias para la vida cívica popular, la participación política y la gestión legal?

2.8. ¿Qué luchas populares se vienen dando en la región en los últimos cinco años en torno al poder público y/o las libertades y derechos cívicos?

### 3. Tercer Grupo: Aspectos ideológicos de la Formación Social de la Región

3.1. ¿Cuál es el discurso clave de la ideología dominante en la región sobre la situación económica, política, de usos y costumbres? ¿Cuáles son los aparatos ideológicos clave de la ideología dominante (costumbres en la región)?

-¿Cuándo se expresa especialmente la ideología y de qué modo?

3.2. ¿Cuál es el discurso clave de la ideología dominada en la región (costumbres) en torno a la situación económica, política...? ¿Cuáles son los aparatos fundamentales por medio de los que la ideología dominada difunde su ideología?

-¿Cuándo se expresa más especialmente la ideología dominada y cómo?

3.3. -¿Cómo se articula la ideología dominada a la dominante, tornando en cuenta solamente la población adulta y joven? ¿Qué aspectos de la ideología dominante son simplemente aceptados por la ideología dominada? ¿Qué aspectos de la ideología dominante son aceptados por la ideología dominada, pero con discusión y recelos?

-¿Qué aspectos de la ideología dominante son rechazados definitivamente por la ideología dominada?

3.4. ¿Qué tanto consenso obtiene el Estado y sus aparatos en los sectores populares y cómo?

3.5. ¿Cómo viene evolucionando la articulación de la ideología dominante sobre la dominada y el consenso popular sobre el Estado; deslegitimación...?

3.6. ¿Cuáles son las consecuencias para la ideología dominada y sus expresiones y costumbres de este tipo de Formación Social en el aspecto ideológico?

3.7. ¿Qué luchas se han venido dando en la región en el aspecto típicamente ideológico, en los últimos cinco años?

***III Unidad: para quién venimos haciendo el análisis (sujeto de cambio) y para qué (hipotética estrategia popular de dicho sujeto)***

*(volver al índice)*

Denominamos Sujeto de Cambio Social, al conjunto de fuerzas dinámicas vinculadas a grupos y/u organizaciones populares, que ya existen o que hipotéticamente pueden surgir. No se trata aún del análisis del Sujeto de Cambio Social, sino de su localización.

I. Primer grupo: Para quién en concreto estamos haciendo este análisis; localización de concretos Sujetos de Cambio Social con quienes vincularnos, ya sea alternativamente, ya en su conjunto, pero de modos diversos.

1.1. ¿Qué grupos populares (con sus promotores, auxiliares, intelectuales orgánicos comprometidos con ellos) pueden convertirse en Sujetos Activos de Cambio Social?

Sugerimos dos criterios fundamentales:

-La situación que guardan en la estructura económica o bien en las superestructuras política e ideológica.

-Organizados y/u organizables (se reconocen porque hay intereses y/o problemas más comunes entre los componentes de dicho grupo; aliados o aliados más comunes; enemigos más comunes y posibilidades de superar sus contradicciones internas.

-Un criterio auxiliar puede ser el que de hecho ya han dado algunas luchas, según diversos intereses y estas luchas no han sido manipuladas en contra del pueblo mismo.

Nota: Conviene aportar los datos por los cuales nosotros encontramos determinados grupos populares como capaces de convertirse en Sujetos Activos de Cambio Social.

1.2. ¿A qué sectores populares pertenecerían estos grupos; cuál sería su composición de clase y fracciones de clases?

1.3. ¿Qué influencia tendrían en la Formación Social?

1.4. ¿Cuál de estos grupos sería el hegemónico y por qué?

1.5. ¿Cuál de estos grupos va más avanzado, sobre todo en organización?



## 2. Segundo grupo: La Hipotética Estrategia Popular...

2.1. A partir de un Documento elaborado en Acción Popular en Mayo '87, presentar un esquema de la Hipotética Estrategia Popular Nacional.

2.2. En la concreta Formación Social de la Región de X, ¿Qué aspectos se aplican de esta Hipotética Estrategia Popular Nacional; qué pasos dar y cuáles no dar?

2.3. ¿Cuál sería la secuencia de pasos que deberían darse en la región en un plazo de los dos próximos años?

2.4. ¿En qué condiciones deberían darse estos pasos para aplicar con eficacia esa Hipotética Estrategia popular Nacional?

## 3. Tercer grupo: Para qué estamos haciendo este Análisis: la Hipotética Estrategia popular en la Región.

3.1. Históricamente qué ha dinamizado (no desde el Sujeto popular en su complejidad), sino desde la situación objetiva de la Formación Social de la ZMG, diversos procesos populares (movilizaciones, organizaciones, toma de posiciones...), ya por acentuación de contradicciones, ya por estímulos positivos en la evolución de la Formación Social de la ZMG?

3.2. ¿Cuáles de esas oportunidades objetivas de avance popular han desaparecido, cuáles siguen presentes y cuáles se están presentando como nuevas, siempre en la situación objetiva de la región?

3.3. ¿En qué han consistido esas oportunidades de avance estratégico, en qué instancias sociales han aparecido y cómo fueron aprovechadas por el Sujeto de Cambio Social?

3.4. ¿Cuáles oportunidades estratégicas ofrecidas por la situación objetiva no pudieron ser aprovechadas o fueron falsas y condujeron a callejones sin salida; por qué?

3.5. Al presente, la concreta Formación Social de esa concreta región, ¿qué alternativas ofrece para un avance estratégico popular y cuáles ciertamente no, para un mediano plazo de dos o tres años y en qué instancia social?

Nota: En la reunión de todos los participantes del Taller, se trataría de confrontar las presentaciones de cada uno de los grupos y aquilatar más la fundamentación sobre nuestras apreciaciones de los hipotéticos sujetos de Cambio Social y de la Hipotética

Estrategia popular en la región.

Deberemos empezar a notar qué Organizaciones populares (en especial urbanas) van apareciendo en el panorama nacional.

***IV Unidad: Correlación de fuerzas en la zona y/o región; contradicción fundamental y principal; contradicciones secundarias***

*(volver al índice)*

Nota: Entramos básicamente al terreno de las interpretaciones desde categorías analíticas; éstas deben fundamentarse adecuadamente con datos. Es preferible usar datos aproximativos e hipótesis teóricas relativamente probables, a prescindir de ellas, con tal que se dé a dichos datos e hipótesis su adecuada calificación. Señalar siempre las lagunas.

Metodológicamente, discutiríamos todos las dos primeras cuestiones, Para tener un consenso general. Las cuestiones 3 y 4 las dividimos para que sean trabajadas por dos grupos diferentes y la cuestión 6 la repartiríamos en tres grupos de trabajo, por instancias.

Trabajo para todos 108 grupos:

1. ¿Cómo se expresa en ese concreto municipio o sección de la zona de trabajo la contradicción fundamental del sistema capitalista; entre quiénes concretamente; cuál es el enemigo fundamental en la sección concreta que estoy analizando?

2. Otro tanto nos preguntarnos sobre la contradicción principal: especialmente en qué instancia social se da; cómo se caracteriza; cuáles son las consecuencias sobre las demás instancias sociales?

3.1. ¿Cuál es la fuerza social del lado principal de la contradicción principal:

- peso económico (en qué consiste ese peso),
- político (en qué consiste ese peso)
- ideológico (en qué consiste ese peso);
- grado de organización,
- grado de conciencia de clase;
- alianzas dentro del municipio o sección analizada,
- alianzas fuera de él;
- otros apoyos, simpatías?

3.2. ¿Qué contradicciones secundarias se dan dentro de la parte principal de la contradicción principal?

- Cuáles son las más importantes; cuál es el aspecto principal y cuál el secundario de cada contradicción secundaria?
- Cuáles son de corte más coyuntural; entre quiénes? Aspecto principal y aspecto secundario de cada contradicción.

4. Aquí analizarnos lo mismo respecto a la parte secundaria de la contradicción principal.

5. ¿Qué organizaciones, grupos y/o personas supuestamente parecen querer situarse neutralmente respecto de esta contradicción principal; pero de hecho y en la práctica de qué lado se colocan?

6. ¿En esta concreta correlación de fuerzas, dónde encontramos objetivas oportunidades de avance estratégico popular:

- en la instancia económica: en qué consisten esas oportunidades objetivas? ¿Qué pasos concretos habría que dar en el proceso popular?
- en la instancia política: en qué consisten esas oportunidades objetivas? ¿Qué pasos concretos habría que dar en el proceso popular?
- en la instancia ideológica: en qué consisten esas oportunidades objetivas? ¿Qué pasos concretos habría que dar en el proceso popular?
- Cómo caracterizaríamos estas oportunidades: o sea, son oportunidades para qué, con qué condiciones y para qué grupo u organización popular en concreto.

Nota: En la reunión de todos los participantes del Taller, se trataría de interrelacionar las subzonas analizadas y caracterizar la correlación de fuerzas regional y las oportunidades de avance estratégico en la región. Cfr. Cuadro Auxiliar correspondiente a la Unidad IV.

Este cuadro auxiliar consta de cuatro partes y forman una ventana, la cruz indica: arriba a la izquierda, aspecto principal de la

contradicción principal dentro de la zona; abajo a la izquierda, principales contradicciones secundarias del aspecto principal de la contradicción principal, dentro y fuera de la zona; arriba y abajo a la derecha, la correspondiente al aspecto secundario.

1. Correlación de fuerzas. Aspecto Principal. Indicadores: Peso Económico, Peso Político, Peso Ideológico, Grado de Organización, Grado de Conciencia, Alianzas al interior de la zona, Apoyos al interior de la zona, Alianzas fuera de la zona, Apoyos fuera de la zona. Las diversas zonas se señalan según los proyectos. Puede ser una sola o varias.

2. Correlación de fuerzas. Aspecto Secundario. Indicadores: Peso Económico, Peso Político, Peso Ideológico, Grado de Organización, Grado de Conciencia, Alianzas al interior de la zona, Apoyos al interior de la zona, Alianzas fuera de la zona, Apoyos fuera de la zona. Las diversas zonas se señalan según los proyectos. Puede ser una sola o varias.

3. Correlación de fuerzas. Aspecto Principal. Principales contradicciones secundarias. Los círculos marcan el "aspecto principal" de la contradicción secundaria.

4. Correlación de fuerzas. Aspecto Secundario. Principales contradicciones secundarias. Los círculos marcan el "aspecto principal" de la contradicción secundaria.

¿Qué vinculación existe entre la correlación de fuerzas regional y la Estatal o Nacional conocidas?

**INSERTAR CUADROS DE LA PÁGINA 84 A LA 87.**

***V Unidad: Capacidad del sujeto popular de cambio social para aprovechar las oportunidades del avance estratégico. Análisis subjetivo.***

*(volver al índice)*

Nota: Vuelvo a insistir en que es preferible poner datos aproximados e hipótesis relativamente probables, con su adecuada calificación, que omitirlos; y de nuevo señalar siempre lagunas de datos.

Vamos a hacer el análisis del Sujeto de Cambio Social (en su complejidad y al que supuestamente nos sumamos), que va a aprovechar las oportunidades estratégicas objetivas que se dan en la región, dentro de una determinada Correlación de Fuerzas en torno a la contradicción principal.

Metodológicamente: se sugiere que entre los grupos se dividan el análisis, ya de diversas secciones de la región, ya de diversos sujetos alternativos capaces de dinamizar el proceso de cambio social en la región (ver Unidad III) .Si realmente resultara lo más conveniente el analizar un sólo Sujeto de Cambio Social y su presencia en toda la región de trabajo del equipo, en este caso nos pondríamos previamente de acuerdo para dividir entre los grupos, diversos aspectos del análisis de este único Sujeto de Cambio Social.

1. ¿Cuál es su composición de clases, fracciones de clase, sectores populares, asesores, intelectuales orgánicos, apoyos...?

-En qué instancia social, se encuentra predominantemente situado este Sujeto, y en qué sector popular?

2. Peso cuantitativo: ¿Cuál es la amplitud estimada de las bases?; ¿Cuál es la correlación que existe entre esas bases y el número de cuadros, asesores, intelectuales orgánicos...? ¿Si

se trata de una organización cívica, al menos inicialmente, con determinadas funciones sociales, cuál es el número de ayudas técnicas con que cuenta (cuadros medios) .

Nota: Supuestamente debe saberse la proporción que existe y que probablemente pueda existir entre las bases, los auxiliares y asesores de fuera, los cuadros y los cuadros medios.

**INSERTAR CUADRO DE LA PÁGINA 89.**

3. Peso cualitativo: la apreciación del peso cualitativo supone apreciaciones progresivamente más afinadas y podría establecerse según dos ejes fundamentales y seis parámetros accesorios, y en torno a los diversos niveles de asesores, cuadros medios y bases.

3.1. Ejes fundamentales:

¿Dónde sitúa usted al Sujeto desde la sensibilización a la situación social hasta el compromiso social de clase; y desde la necesidad sentida de organizarse, hasta la organización real, independiente, democrática popular?

3.2. Parámetros accesorios:

- ¿Desde el análisis muy coyuntural hasta el análisis estructural?
- ¿Desde luchas muy coyunturales a luchas estratégicas y tácticas?
- ¿Desde la toma de posiciones muy coyunturales a tomas de posiciones estratégicas y tácticas?
- ¿Desde alianzas meramente coyunturales a alianzas estratégicas y tácticas?
- ¿Desde rudimentos de capacitación técnica y política hasta la praxis?
- ¿Desde una cierta honestidad profesional hasta la coherencia global en la vida?

**INSERTAR CUADRO DE LA PÁGINA 91.**

4. Aspectos organizativos:

¿Qué experiencia y disciplina de organización tiene este Sujeto?

4.1. En organizaciones de tipo transitorio: Vgr. acciones solidarias, campañas, movilizaciones, luchas, etc.

4.2. Organizaciones de tipo más permanente: Organizaciones cívicas con abordajes más o menos estratégicos, Organizaciones estratégicas estructurales (que cubren las tres instancias sociales), coaliciones o frentes amplios, militancia en partidos políticos.

5. Alianzas (Simpatías y apoyos), ¿en cuáles instancias sociales? ¿Con qué peso social en dicha instancia?

6. ¿Qué luchas ha dado este Sujeto, en qué aspectos de la vida social y con qué resultados?

Nota: En la reunión de todos los grupos trataríamos de perfilar más y concretar más, con nombres, sitios, etc., el análisis del Sujeto de Cambio Social. Precisaríamos igualmente más el estado en que se encuentra actualmente y el proceso que debería recorrer.

Este análisis del Sujeto de Cambio Social nos puede ayudar para analizar otras organizaciones que influyen en la región.

**INSERTAR CUADRO DE LA PÁGINA 93**

***VI Unidad: La línea concreta de la hipotética estrategia popular para nuestro sujeto concreto de cambio social.***

*(volver al índice)*

1. Dada la Formación Social, estructuralmente considerada, qué oportunidades ofrece al avance estratégico popular en esta región, en un corto y/o mediano plazo.



1.1. Por la configuración del proceso productivo de bienes y servicios y la oferta y demanda de consumo.

Por la gestión del poder público: ofrecimientos, imposiciones, limitaciones, represión...

Por el manejo de la ideología comercial, política, religiosa, introducción de leyes y costumbres.

1.2. Por la agudización de contradicciones económicas, políticas y/o ideológicas. O bien por medidas para mitigar estas contradicciones.

1.3. O bien por concesiones que se han debido hacer a la presión popular más o menos organizada.

Nota: puede señalarse algún otro renglón desde el que estén apareciendo oportunidades objetivas. Se supone que haya un consenso suficiente (Marco Teórico) de en qué consisten las oportunidades estratégicas objetivas para el proceso popular.

2. Dada la correlación de fuerzas en la región:

2.1. ¿Quiénes de hecho en esa región tienen el manejo coyuntural de dichas oportunidades y/o además pueden usufructuarlas? ¿Quiénes en la región se disputan entre sí o con sectores y/o grupos populares el aprovechamiento de dichas oportunidades?

2.2. ¿Cómo viene sucediendo de hecho el manejo y aprovechamiento coyuntural de estas oportunidades por dichos grupos?

2.3. Según esto, ¿qué oportunidades estratégicas arriba descritas son más asequibles a los diversos grupos y/o sectores populares; menos disputadas; más ganadas por anteriores luchas populares...?

2.4. ¿Cuáles oportunidades estratégicas al contrario, o de hecho no existen dentro de un plazo corto o mediano; o son meramente aparentes; o de tal manera son disputadas por otros sectores, que en un plazo corto o mediano no son asequibles a grupos populares de esa región?

3. Suponiendo el o los Sujetos de Cambio Social de la región, y el análisis de su capacidad:

3.1. ¿Cuál es el momento popular en la región: o sea, cuáles son las tareas que debe llevar a cabo dicho Sujeto Popular para aprovechar qué oportunidades estratégicas?

3.2. Desde el punto de vista objetivo y subjetivo, ¿cuál es la tarea principal del Sujeto de Cambio Social a un mediano plazo, para conseguir qué objetivos concretos?

3.3. ¿Cuáles serían las tareas secundarias y en qué jerarquía de importancia en relación a lo que se pretende conseguir en plazos concretos?

4. Correlación entre la índole de la objetiva oportunidad estratégica popular que se da en la zona y la capacidad subjetiva real del Sujeto de Cambio social.

4.1. ¿Cómo definirías los pasos estratégicos adecuados a la capacidad del sujeto popular (elegido) en una secuencia histórica para un mediano plazo de tres años. Conviene expresar esta respuesta como una Hipótesis de trabajo, o sea hipotéticamente supongo que este Sujeto popular dando los siguientes pasos va a aprovechar estas concretas oportunidades estratégicas (tomará determinadas posiciones, podrá dar determinadas luchas...), en los siguientes plazos.

4.2. ¿Cómo fundamentas esta hipótesis de trabajo: en qué datos, hipótesis teóricas, etc., lo fundamentas?

4.3. ¿Con qué condiciones objetivas se supone que la Hipótesis de trabajo formulada arriba va a ser verificable? Aquí conviene de nuevo expresar en forma muy breve las condiciones objetivas de la situación, que deberán ser vigiladas cuidadosamente para ver si se van cumpliendo y que en caso de cambiar, harán modificaciones sobre la Hipótesis de trabajo estratégico.

¿Con qué condiciones subjetivas es posible el cumplimiento de la Hipótesis de trabajo? Igualmente aquí deberemos enlistar brevemente todas las condiciones subjetivas que deben irse afianzando y superando en determinados plazos, para que realmente se verifique la Hipótesis de trabajo sustentada arriba.

Una vez realizado este trabajo tendremos la línea concreta de la Hipotética Estrategia popular de una zona y para un concreto Sujeto de Cambio Social.

Nota: Reunidos todos los participantes del taller, insistiremos sobre todo en el 4, clarificando bien la Hipótesis, recapitulando su fundamentación y precisando las condiciones dentro de las cuales esta Hipótesis es verificable. (Cfr. Cuadros Auxiliares 1 y 3)

**INSERTAR CUADROS DE LAS PÁGINAS 96 Y 97**

### ***Evaluación del taller de análisis regional***

*(volver al índice)*

1. ¿Qué aspectos han quedado suficientemente claros y en cuáles debe todavía seguirse buscando y estudiando?

2. ¿En qué aspectos hay más homogeneidad de puntos de vista en el equipo y en cuáles aún no, por qué?

3. ¿En qué aspectos considera cada uno haber avanzado más en este Taller, y qué cosas ha echado de menos?

Nota: Para los aspectos de Marco Teórico que puedan surgir, y en los que no exista aún suficiente consenso en el equipo, habrá que levantar un inventario de estos aspectos, para que el propio equipo los aclare posteriormente; pero no se van a discutir durante este taller. Toda ayuda para mejorar la orientación y método de este Taller a futuro, será bienvenida. Al presente, sin embargo, conviene atenernos a un sólo método.

Observaciones:

Una primera observación que se me ocurre hacer es la importancia de lo que Bourdieu llama 'la vigilancia epistemológica'. Sin que nos lo hayamos propuesto, en la práctica, el ejercicio de análisis fue rompiendo moldes y esquemas adquiridos. Sólo con la atenta observación al proceso popular, pero además, por el análisis permanente de lo que venía ocurriendo a nivel local, regional y nacional. Incluso el acontecer internacional nos hacía importantes interrogantes.

Es muy probable que esto que llamé la crisis de nuestras categorías de análisis, se nos fue presentando como una urgente reformulación de nuestras teorías sociales. Tanto para interpretar el fenómeno social en su conjunto, como la tradicional teoría política y, en particular, la sociología de la cultura y aun la lingüística.

El ejercicio docente, en dos ocasiones, una, en 1991 para hacer análisis de coyuntura nacional, México ante el Tratado de Libre Comercio, y en 1992, La tragedia del 22 de abril, elementos para un Proyecto de Reconstrucción, mostró la insuficiencia de algunas categorías analíticas y la urgencia para la elaboración de una propuesta alternativa.

Era necesario actualizar el marco teórico. Sin embargo, el análisis coyuntural mostraba su riqueza, en la medida en que permitía localizar a los sujetos más capaces para impulsar un determinado proyecto en torno a la estrategia hipotéticamente diseñada.

Como no se trataba de analizar procesos sólo por el gusto de analizarlos, sino por la enorme urgencia de plantearse una acción concreta, se fueron utilizando con flexibilidad las mismas categorías del análisis gen ético estructural, dejando de lado algunas cuestiones teóricas menos relevantes por el momento.

En este sentido, la sociología en uso corriente en el método de planeación se puede ver enriquecida con una aportación concreta, como la de Pierre Bourdieu<sup>1</sup> o la crítica de Alain Touraine<sup>2</sup>.

Sin abundar demasiado, me parece fundamental la reelaboración que hace Bourdieu de la misma sociología para recuperar su fuerza subversiva que desenmascara lo que está oculto y hace explícito lo aparentemente obvio o sin importancia.

Un análisis estructural del mundo social, por ejemplo, nos remite a sus conceptos de campo, capital y habitus. Toda actividad concreta, puede ser analizada desde esta perspectiva. Lo que en otros tiempos llamábamos infraestructura, en la sociología de

---

<sup>1</sup> Tengo un reciente borrador trabajando el aporte teórico de Bourdieu, con el que pretendo recoger elementos para una sociología del campo de la educación popular. Marzo 1995, (fotocopia). Se trata de un capítulo teórico para la tesis del doctorado en educación, en la Universidad Academia de Humanismo Cristiano o un posible borrador de tesis para el Magister de ILADES.

<sup>2</sup> En especial, retomo la aportación de Touraine en el trabajo ya citado para el curso de Sociología de la Cultura: *Chiapas al final de 1994*. Diciembre de 1994.

Bourdieu se puede analizar el campo del poder económico<sup>3</sup>. El nivel político, que lo mismo llamábamos mesoestructura o simplemente estructura política, Bourdieu la analiza como el campo de la política y realiza varios abordajes, particularmente en *La Distinción*, o en *Sociología y Cultura*<sup>4</sup>.

Pero donde quizá el aporte de Bourdieu sea más rico y enriquecedor de una visión social más compleja, es en tomo a sus estudios en tomo a la cultura, la escuela y la sociolingüística<sup>5</sup>. En esta instancia social que nosotros venimos llamando ideológico-cultural, es donde el autor ubica el campo de lucha social fundamental, ahí donde se disputa la visión social legítima y reconocida.

Su análisis de las clases sociales, por ejemplo, nos permite replantear el papel de los intelectuales, tanto para recuperar la cultura popular, como para proveer los recursos necesarios para que los sectores excluidos puedan elaborar los discursos que requieren para expresar sus demandas y luchar por un espacio en el conjunto de la sociedad.

Aquí reside, quizás, el núcleo fundamental del diseño de proyectos de desarrollo social, desde el horizonte de los beneficiarios, al hacerlos protagonistas de su propio futuro, con base en una particular interacción de intelectuales que se insertan en ambientes populares y son capaces de promover que la gente tome la palabra, analice su propia realidad y formule la línea de avance a seguir. Bourdieu narra a esta relación, una alianza ambigua, y también

---

<sup>3</sup> Bourdieu, P.-Monique de Saint Martin, *Le Patronat : Le champ du pouvoir économique*, en Actes de la Recherche en Sciences Sociales (ARSS)#20-21, París, 1978. También, *Le sens e la propriété. La genese sociale des systemes de preferences y La construction du marché. Le champ administratif et la production de la « politique du logement*, en ARSS #81-82, 1990.

<sup>4</sup> Para el análisis del *campo de la política*, se pueden consultar: *La Distinción*, Madrid 1998; *Sociología y Cultura*, México 1990, especialmente los artículos: *La opinión pública no existe; Algunas propiedades de los campos; Cultura y Política y Espacio social y génesis e las clases*. También: *L'ontologie politique de Martin Heidegger*, en ARSS #5-6, 1975, pp. 183-190; *Penser la politique*, en ARSS #71-72, 1988, pp.22-3 ; *Droit et passe roit. Le champ des poviurs territoriaux et la mise en oeuvre es réglements*, en ARSS #81-82, 1990, pp. 86-96 ; *Esprit d'Etat. Genèse et structure du champ bureaucratique*, en ARSS #96-97, 1992, pp. 49-62 ; *Stratégies de reproduction et modes de domination*, en ARSS #105, 1994, pp. 3-12.

<sup>5</sup> Además de las obras ya señaladas, son conocidas sus obras: *La reproducción*, Laia, Barcelona 1977, *Los estudiantes y la cultura*, Barcelona 1967; *El oficio del sociólogo*, México, 1975; *Los tres estados del capital cultural*, Revista Mexicana de Sociología No. 5, Vol. 2, México 1987.

homología de posición, dado que se da entre sectores dominados, pues ubica a los intelectuales como una fracción dominada de la clase dominante.

Sin discutir por ahora la aportación sociológica de Bourdieu, es evidente que plantea categorías y conceptos que enriquecen el instrumental de análisis en varias de las unidades de este Taller de Análisis y Estrategia.

Confirma, y de sobra, el hecho de que todo campo social es un campo de fuerzas. Pero no bastaría la simple -que en la práctica es bastante compleja- correlación de fuerzas. Ayuda establecerla, pero desde la sociología de Bourdieu, exige mayores precisiones, en parte para situar su dinámica y, en parte también, para localizar las fisuras por las que se puede favorecer el avance estratégico de la sociedad civil, o las fracciones dominadas de las clases sociales.

A la complejización de la sociedad actual, agregarnos, por tanto, la complejización de un método de análisis que ya de por sí era complejo.

El nivel en el que, creemos, puede ayudar mucho la aportación teórica de Bourdieu, es en dos aspectos que no dejan de ser difíciles de abordar: la categoría de “oportunidad de avance Estratégico” que aparece en la Unidad IV y el análisis del avance real del sujeto popular emergente, que constituye toda la Unidad V.

La pregunta concreta es cómo se genera una fuerza social emergente y/o cómo se construye el poder de la sociedad civil frente a la lógica del poder del mercado y del poder del Estado. Pero también está la pregunta anterior, por qué, bajo determinadas condiciones sociales, pudimos plantear una objetiva oportunidad de avance estratégico.

Creo que en estos dos niveles del análisis, la aportación de la sociología de Bourdieu puede hacer algunas precisiones, tanto a nuestro manejo metodológico, como a la comprensión de la dinámica social, especialmente en la trayectoria de los sectores sociales dominados.

1. La categoría de “oportunidad de avance estratégico”, a la luz de la sociología de Bourdieu.

Un análisis de la correlación de fuerzas en un momento dado y en una localidad concreta, con las herramientas que nos ofrece Bourdieu, puede resultar muy complejo, pero sumamente enriquecedor. En primer lugar, establece la categoría de espacio social cruzado por tres dimensiones: la primera.. por el volumen de capital de los agentes que en él se mueven; aquí se da una primera división, entre los poseedores de capital y los que carecen de él. Pero no se trata sólo del capital económico, sino la suma global de todas las especies de capital: económico, político, cultural, social y simbólico. Si recordarnos, en el cuadro auxiliar de la correlación de fuerzas, se trata de caracterizar a las fuerzas sociales opuestas con criterios como el peso económico, el peso político, el peso ideológico y las alianzas y apoyos. Pues no basta. En la propuesta teórica de Bourdieu se añaden dos dimensiones más, una que mira a la estructura del capital (mayor o menor capital económico, mayor o menor capital social, etc.) y, sobre todo, la trayectoria de la acumulación de todas las especies de capital.

Todo campo es una especie de mercado, en el que se ofrecen productos y cuyos precios son fijados por las clases dominantes. Para que haya un campo, se requiere de agentes dispuestos a participar en él, como en un juego, en el que hay apuestas, interés en el juego, conocimiento de las reglas del juego y jugadores dispuestos a jugársela.

Para que haya un avance real, se supone que hay posiciones en el campo que quieren ser modificadas, por tanto, implican un desplazamiento y una toma de posición. Una toma de posición modifica las posiciones sociales en el campo. Esto puede ocurrir cuando hay un especial desplazamiento de intelectuales .dominados entre los dominantes. que, a su vez desplazan capital cultural hacia las fracciones dominadas y les permiten al menos dos herramientas claves: posibilidades de enunciar su propio discurso y las posibilidades de la organización. Cuando en el discurso de los dominados, se posibilita un análisis de sus



condiciones sociales y se organiza el interés de la comunidad, entonces puede ocurrir una toma de posición que modifica las posiciones en el campo social. El interés, es la disposición para actuar, en agentes sociales dotados de un habitus que es el conjunto de disposiciones adquiridas por las que se aprehende la realidad, se la valora y se adapta a ella o la modifica en función de sus intereses vitales.

En la dinámica social, ocurren continuamente desplazamientos en los campos, particularmente en las clases dominantes, o por acumulación de capital económico, o por inversión en capital cultural-escolar, o por reconversiones de ambos. En las fracciones dominadas, suelen ocurrir desplazamientos semejantes, pero más por migraciones o por iniciales inversiones escolares; rara vez ocurre por acumulación de capital económico.

Cuando se dan procesos por los que interactúan agentes sociales de diversas fracciones dominadas, entonces ocurren tomas de posición que modifican el conjunto de las posiciones sociales, en un momento dado.

Parte de las 'ofertas políticas' que los intelectuales están dispuestos a ofrecer a las fracciones dominadas de la sociedad, está una particular visión del mundo social por el que los dominados pueden modificar sus posiciones e intensificar su proceso de acumulación de capital que haga factible este desplazamiento en el espacio social. La acumulación de capital puede realizarse a través de varios mecanismos, uno de los que hemos señalado insistentemente consiste en la recuperación del capital cultural, especialmente todos los aspectos que se refieren a las tradiciones y costumbres que valorizan el prestigio y el honor en términos de solidaridad y reforzamiento de los lazos colectivos. El intelectual que se desplaza hacia los sectores sociales marginados, puede realizar un papel de catalizador en este proceso de revalorización de la cultura popular.

Pero, además, el intelectual ofrece también su propio capital cultural escolar y social; entre sus productos, está la visión gen ético estructural de la sociedad y el conjunto de relaciones sociales, contactos y habilidades para la gestión y la negociación. La interacción que se va

realizando, despierta una particular disposición para actuar, pero además, el análisis provee las herramientas por las cuales, los agentes sociales pueden definir una línea de mejoramiento de sus condiciones sociales de vida.

De esta manera, un conjunto de mecanismos de acumulación de capitales diversos, van permitiendo que los agentes sociales que pertenecen a las clases menos dotadas de capital, se pongan de pie, y comiencen un largo caminar.

La categoría de 'oportunidad de avance estratégico' permite visualizar las contradicciones, el juego de oposiciones que en todo campo social se da y, en particular, caracteriza los mecanismos de acumulación de capital que permiten una modificación en las posiciones del espacio social. Una concreta oportunidad es una manera de acumular cualquier especie de capital, desde la simple posibilidad de hablar con otro agente social de la misma fracción de clase y reconocer su ethos de clase o de etnia, es una manera de acumular capital cultural. Un concreto servicio público que se reivindica y se consigue, es otro modo de acumular capital, por la adquisición de un bien concreto.

El análisis concreto de los campos sociales, por sus particulares estructuras patrimoniales de sus diversos capitales y por su volumen, permite armar con mayor rigor la correlación de fuerzas en un momento concreto. Avance estratégico es, por tanto, una manera de acumular capital y, por tanto, de modificar las posiciones sociales en un campo determinado.

2. La medición de la 'capacidad del sujeto social' y la 'generación de fuerza social emergente', desde la perspectiva de la sociología de Bourdieu.

Si ya veíamos la complejidad de la Unidad V y VI, creo que el aporte de Bourdieu para una reformulación de la capacidad del sujeto se vuelve particularmente inspiradora y, al mismo tiempo, extremadamente rigurosa.

Para este punto, ayuda especialmente el concepto de habitus. Se trata de una categoría que reivindica a los agentes sociales y lo rescata, como el propio autor afirma, de un individualismo idealista y de un estructuralismo sin sujeto.

Tengo la idea de que durante muchos años nos movimos en este método de análisis sin atender demasiado a la Unidad V, salvo en la medida en que justificara la hipotética estrategia formulada. Pero todo el análisis que se sugiere en tomo a medir la capacidad del sujeto, no era muy tomada en cuenta, en buena medida porque se veía muy complejo ese análisis y daba pie a muchas discusiones casi sin término.

El análisis de la capacidad el sujeto fue tomada en cuenta justamente cuando nos preguntábamos con mayor rigor cuáles eran las condiciones sociales que permitían el correcto aprovechamiento de las oportunidades de avance que una concreta coyuntura presentaba. Por ejemplo, el ya citado proyecto forestal, era un concreto programa de gobierno, pero no había capacidad real en los campesinos para aprovecharlo debidamente y, además, arrebatarlo de las manos del gobierno y tomarlo en sus manos. Esto nos llevaba a la simple constatación de que había que capacitar al sujeto y adiestrarlo para aprovechar óptimamente una oportunidad de ese tipo.

Por contra parte, el proyecto de reconstrucción el Sector Reforma, en Guadalajara, en buena medida no fue posible promoverlo como propuesta de los propios damnificados porque no se pudo realizar un requisito mínimo, como el de la organización social que no prosperó en la magnitud que se pretendía. En cambio, había el recurso técnico, las asesorías necesarias, las condiciones físicas de una zona siniestrada y que en sí misma, favorecía la oportunidad para una organización de los afectados que remodelara el barrio y lo tomara en sus manos. Pero una carencia histórica de tradición organizativa y un especial individualismo, además de otros factores más emocionales -el recuerdo de la tragedia y sus secuelas psicológicas- impidieron que se diera un adecuado aprovechamiento de tal oportunidad.

Así tenemos dos ejemplos concretos por los que son aprovechadas o no debidamente las concretas oportunidades que el espacio social va presentando, por sus mismas contradicciones internas. El punto clave: el análisis de la capacidad del sujeto popular.

El espacio social va presentando objetivas oportunidades de avance, pero cosa muy diferente es que el sujeto tenga la capacidad para su aprovechamiento. Entonces ya no se podría hablar de oportunidades en el sentido estricto, sino a condición de que sean cubiertos varios requisitos que siempre van a ir en la línea de la formación, la capacitación, el adiestramiento y, por tanto, el avance de conciencia y de organización de los grupos populares.

Aquí entra en juego el concepto de habitus: por ser un conjunto de disposiciones adquiridas desde el nacimiento, es un sistema generador de nuevas prácticas, pero también reproduce las prácticas que las condiciones sociales en que se genera tienen a determinar y a condicionarlo. Salvo en condiciones en que puede desarrollar su capacidad generadora, entonces el habitus puede permitir desarrollar estrategias de sobrevivencia y de desplazamiento social.

Un riguroso análisis de la capacidad del sujeto popular para diseñar y realizar un proyecto de desarrollo social, debiera contar con una aproximación al habitus de clase, de etnia o grupal.

El análisis de la composición de clases y fracciones de clases que está previsto, tiene en Bourdieu una particular reelaboración teórica, en primer lugar porque no reduce el concepto de clase social al lugar que los agentes ocupan en el proceso de producción, es decir, rompe con el economicismo. Además, introduce los elementos ya expuestos anteriormente en torno a las diferentes especies de capital y, de esta manera, una clase social o fracción de clase queda caracterizada por diferentes elementos.

Con esto podemos imaginar que la primera pregunta de la Unidad Ves bastante menos ingenua de lo que parece y que las viejas discusiones en tomo a qué son los campesinos que trabajan por un salario en una mina de su propiedad colectiva, tienen su razón de ser, porque miran a caracterizar la posición social que actualmente tienen ya predecir hipotéticamente hacia dónde se pueden y quieren desplazarse realmente, en función de sus habitus.

Pero la misma pregunta no se fija sólo en la caracterización de las clases, sino también sugiere el análisis del volumen de capital, particularmente del capital cultural y del capital social. Un sujeto popular emergente tendrá mayor capacidad, cuanto mayor sea su volumen de capital y, en especial, su capital social que le viene de los intelectuales que se han vinculado orgánicamente con él.

El análisis cuantitativo tiene su razón de ser, no tanto por la masa misma, que puede ser bien amplia, sino más bien por el sistema de proporciones que tiende a establecerse. Es conocido el viejo teorema de las proporciones definidas que cita Antonio Gramsci. El habla de que en todo grupo humano se da una proporción definida entre dirigentes, cuadros medios y bases, por lo que siempre será más fácil generar -ejército con un grupo de capitanes y eliminar a un ejército sin capitanes. Así es como un 'grupo de capitanes sin ejército' -los intelectuales- han sido capaces de generar organizaciones sociales de todo tipo.

El análisis cuantitativo mira más, por lo tanto, a la correcta proporción entre dirigentes, asesores, ayudas técnicas, apoyos y el número de cuadros medios -o dirigentes políticos populares- y bases, que pueden ser simples simpatizantes, militantes de la organización o potencialmente simpatizantes. Se trata de medir, entre otras cosas, el impacto y la capacidad de convocatoria que una organización social puede tener en un momento dado hacia otros agentes sociales de las mismas fracciones de clases dominadas o, incluso, de otras fracciones de clase dominadas entre las dominantes.

La aportación de Bourdieu mira más a concentrar la atención en los discursos políticos, en las ofertas que en el mercado del campo político, se ofrecen a los ciudadanos. El llamado efecto de marca, permite que un discurso político, una oferta, sea reconocido por agentes sociales de la misma fracción de clase. Incluso, valdría decir, que el análisis cuantitativo tendería a privilegiar como indicador clave, el número de dirigentes populares con amplia capacidad para moverse en lugares diferentes y para dirigirse a otros agentes sociales. Bourdieu señala una particularidad del habitus: que se reconoce con los de su misma clase, porque hay un habitus de clase. Así hemos llegado a la convicción, tiempo atrás que un campesino es el mejor concientizador de otro campesino, un poblador de otro poblador, un obrero de otro obrero. El intelectual es sólo un facilitador y capacitador de dirigentes populares.

En este punto es notable el análisis que Bourdieu hace por ejemplo, en el mercado lingüístico. En la práctica, muchos procesos de educación popular y, en concreto los que diseñan proyectos de desarrollo, buena parte de su éxito reside en el tipo de lenguaje que utilizan y si el efecto de marca se produce. En caso contrario, muchos proyectos son.

Con esto podemos imaginar que la primera pregunta de la Unidad Ves bastante menos ingenua de lo que parece y que las viejas discusiones en torno a qué son los campesinos que trabajan por un salario en una mina de su propiedad colectiva, tienen su razón de ser, porque miran a caracterizar la posición social que actualmente tienen ya predecir hipotéticamente hacia dónde se pueden y quieren desplazarse realmente, en función de sus habitus.

Pero la misma pregunta no se fija sólo en la caracterización de las clases, sino también sugiere el análisis del volumen de capital, particularmente del capital cultural y del capital social. Un sujeto popular emergente tendrá mayor capacidad, cuanto mayor sea su volumen de capital y, en especial, su capital social que le viene de los intelectuales que se han vinculado orgánicamente con él.

El análisis cuantitativo tiene su razón de ser, no tanto por la masa misma, que puede ser bien amplia, sino más bien por el sistema de proporciones que tiende a establecerse. Es conocido el viejo teorema de las proporciones definidas que cita Antonio Gramsci. El habla de que en todo grupo humano se da una proporción definida entre dirigentes, cuadros medios y bases, por lo que siempre será más fácil generar -ejército con un grupo de capitanes y eliminar a un ejército sin capitanes. Así es como un 'grupo de capitanes sin ejército' -los intelectuales- han sido capaces de generar organizaciones sociales de todo tipo.

El análisis cuantitativo mira más, por lo tanto, a la correcta proporción entre dirigentes, asesores, ayudas técnicas, apoyos y el número de cuadros medios -o dirigentes políticos populares- y bases, que pueden ser simples simpatizantes, militantes de la organización o potencialmente simpatizantes. Se trata de medir, entre otras cosas, el impacto y la capacidad de convocatoria que una organización social puede tener en un momento dado hacia otros agentes sociales de las mismas fracciones de clases dominadas o, incluso, de otras fracciones de clase dominadas entre las dominantes.

La aportación de Bourdieu mira más a concentrar la atención en los discursos políticos, en las ofertas que en el mercado del campo político, se ofrecen a los ciudadanos. El llamado efecto de marca, permite que un discurso político, una oferta, sea reconocido por agentes sociales de la misma fracción de clase. Incluso, valdría decir, que el análisis cuantitativo tendería a privilegiar como indicador clave, el número de dirigentes populares con amplia capacidad para moverse en lugares diferentes y para dirigirse a otros agentes sociales. Bourdieu señala una particularidad del habitus: que se reconoce con los de su misma clase, porque hay un habitus de clase. Así hemos llegado a la convicción, tiempo atrás que un campesino es el mejor concientizador de otro campesino, un poblador de otro poblador, un obrero de otro obrero. El intelectual es sólo un facilitador y capacitador de dirigentes populares.

En este punto es notable el análisis que Bourdieu hace por ejemplo, en el mercado lingüístico. En la práctica, muchos procesos de educación popular y, en concreto los que diseñan proyectos de desarrollo, buena parte de su éxito reside en el tipo de lenguaje que utilizan y si el efecto de marca se produce. En caso contrario, muchos proyectos son rechazados por aquéllos que supuestamente serían sus beneficiarios, por el simple hecho de que su habitus les dice que ese proyecto no es de ellos.

Donde el análisis realmente se complejiza es en la medición del peso cualitativo del sujeto popular emergente. Al tomar como objeto de análisis el nivel de conciencia y de organización, en la experiencia concreta siempre patinamos y siempre ocurrían aproximaciones muy tentativas y muy provisionales.

Al realizar el cuadro auxiliar que sugiere el método, en la práctica, ayudaba para dos cosas muy importantes. La primera, para registrar si algún sector o grupo del sujeto emergente caía en las zonas llamadas de riesgo -a) bajo nivel organizativo y alto nivel de conciencia; o bien, -b) alto nivel organizativo y bajo nivel de conciencia- y cómo corregirlo. En el primer caso a), es la situación típica que se podía observar en agentes sociales que participaban ordinariamente en las comunidades eclesiales de base, en donde se desarrollaba un alto nivel de conciencia, muy motivada por la cuestión religiosa, pero, al mismo tiempo, con un bajo nivel de organización, porque no se daba siempre el paso a la instancia más de lucha organizada en lo social y aun lo político. El nivel de riesgo ocurre porque en gente con alto nivel de conciencia, se vuelve particularmente sensible a situaciones de injusticia y la protesta y el descontento pueden tomar formas espontáneas y radicales, sin control ni planeación alguna. En el caso b) se podía observar con mucha frecuencia en las organizaciones sociales que desarrollaban actividades económicas, como fue el caso ya mencionado, o de la Cooperativa de Vivienda, en la ciudad, o de la Unidad Forestal, en la zona rural. Por desarrollar actividades económicas, se requiere un alto nivel de organización y de control de cada paso del proceso productivo, o de manejo del financiamiento o de reglas internas de la organización que deben ser cumplidas con la mayor disciplina. Pero, por el contrario, el nivel de conciencia es muy bajo, debido a que es



muy fuerte el interés económico por el que se mantiene la organización y todo gira en torno al dinero. Otros valores como la solidaridad o el apoyo a otros grupos no entran, porque eso no genera ningún ingreso. El riesgo consiste, en que al interior de la organización, se desvirtúa el propósito inicial, se concentra en todo en la disputa por el control de los recursos económicos y con él, la corrupción.

La segunda cosa para lo que ha venido sirviendo el esquema de análisis, especialmente cuando se ha aplicado en varias ocasiones, es para establecer, muy hipotéticamente, las distancias entre los niveles de conciencia y de organización entre las bases sociales, los cuadros medios y los dirigentes, sean populares o agentes externos. La hipótesis es que, a mayor distancia entre los dirigentes y las bases sociales, menor apoyo social tendrá el proyecto que se impulsa, porque se comenzará a disociar el dirigente de sus bases, pero, lo más grave, que el lenguaje será diferente y aun el efecto de marca no se producirá, ni siquiera por el reconocimiento de la figura del dirigente.

La importancia de este análisis, de nuevo, se centra en los cuadros medios y en los dirigentes populares, porque cumplen con una función de atraer en torno suyo, tanto a las bases sociales, como a los dirigentes, y entre éstos, consolidan los lazos de unión y entendimiento por la homología de posición y de lenguaje que se establece entre los dirigentes populares y los dirigentes externos. Cumplen, por así decir, con una labor de cohesión interna y son traductores, al interior de la organización, del lenguaje, intereses y disposiciones de las bases sociales hacia los dirigentes, especialmente los externos, y de éstos hacia las bases. En la eventual desaparición de todo tipo de dirigentes, son los cuadros medios los que reemplazan a los dirigentes.

De ahí la importancia de este análisis cualitativo. Lo que está en juego, como diría Bourdieu, es la sobrevivencia en el tiempo de la organización social y de su propia reproducción y multiplicación a lo largo y ancho el espacio social, en particular, la sociedad civil emergente, con las adecuadas alianzas horizontales y longitudinales.

Así es como se puede entender el proceso de gestación de una fuerza social emergente, desde la perspectiva de Bourdieu: como un proceso de acumulación de capital, especialmente de la especie del capital social y simbólico. La trayectoria puede ser múltiple, hasta establecer las alianzas longitudinales -de arriba a abajo- necesarias para favorecer un cambio social en favor de mejores condiciones de vida para los excluidos. Esto implica el desarrollo organizativo como queda planteado en el cuadro auxiliar 2: 1) de la organización transitoria a la estable; 2) de la organización como socialización de la capacidad al entrenamiento para una nueva sociedad; 3) de la organización como participación a la ocupación de un papel histórico social y 4) de la organización particular, a la unión de organizaciones... y la responsabilidad amplia social.

La apuesta fundamental, nos recordará Bourdieu se juega en el campo de producción ideológica y cultural, ahí donde se disputa la visión legítima del mundo social y se lucha por la legitimidad.

El esquema de la generación de fuerza social, según el cuadro auxiliar 3, tiene un planteamiento clave en cuanto a la necesidad de que las organizaciones sociales deben incidir en todos los campos sociales, económico, político e ideológico cultural. Pero utiliza el lenguaje de entonces, al llamar aparatos a lo que, según Bourdieu, son campos de fuerzas. Aunque la disputa teórica de Bourdieu se refiere al planteamiento de los 'aparatos ideológicos del Estado', según Poulantzas, en la práctica de nuestros proyectos llamábamos simplemente aparatos a las instancias orgánicas en las que se desarrollaba un tipo específico de actividades. Sin embargo, es cierto el señalamiento de Bourdieu, en cuanto que es más explicativa la noción de campo, porque aquéllas instancias orgánicas no eran exclusivas de la organización popular, sino inciden en un campo mucho más abarcador. Así, los productores forestales no tenían en sus actividades sólo aparatos económicos del conjunto de la organización, sino que sus actividades se articulaban al mercado más amplio, al campo de la producción económica, en su rama forestal. Del mismo modo, una comisión de prensa de la organización de pobladores, incide en el campo de los medios de comunicación y desarrolla ahí su lucha ideológica y difunde sus mensajes.

La noción de campo, pues, permite una comprensión más rigurosa del proceso de generación de fuerza social. La clave está en la homología de posición entre intelectuales y los grupos populares. ¿Qué es lo que realmente aportan los intelectuales y si aportan algo? ¿Cuál sería, entonces el papel de los intelectuales, si algún papel tienen en el proceso de diseñar y promover proyectos de desarrollo social? Esto lo veremos en el siguiente apartado.

**“D”**

**Taller sobre la aportación del equipo a la línea de la hipotética estrategia popular de la región**

**Unas notas al taller de aporte operativo del equipo**

*(volver al índice)*

Con los Talleres anteriores, el Equipo llega al punto de definir su aportación concreta. Digamos que llega a lo que propiamente se llamaría la planeación de corte más bien administrativo en la que se sopesan los recursos humanos, financieros y de tiempos concretos. Pero no es sólo eso.

El Taller "D" trata de enfrentar un conflicto permanente de todo Equipo que se dedica al trabajo popular. Es una tensión permanente entre lo que el Equipo ha verificado que puede hacer y es posible en la situación concreta, y lo que le gustaría o quisiera hacer. Hacer consciente esta tensión ya es un fruto importante.

En el actuar concreto de los Equipos de trabajo popular esta tensión opera regularmente. Nunca será posible hacer siempre todo lo que quisiéramos. Siempre tenemos que hacer opciones concretas, entre múltiples posibilidades.

El Equipo debe definir criterios de selección de actividades. Más aún, debe aprender el difícil arte de jerarquizar y de priorizar actividades, por encima de valoraciones excesivas o infravaloraciones del trabajo de determinados miembros del Equipo.

Una de las razones por las que muchas planeaciones no se llevan a cabo, es que los Equipos ven sumamente difícil manejar esta tensión entre lo posible y lo que quisiera hacer.

El Taller "D" pretende hacer lo más realista posible una planeación. El punto de referencia básico será el análisis y la estrategia. Pero por otro lado está el Equipo, sus capacidades y limitaciones, sus métodos de trabajo adquiridos y por adquirir. Es a partir de este balance de "cualidades y defectos" de un Equipo como es posible precisar su APORTE OPERATIVO: esto es lo que podemos y queremos realistamente aportarle al pueblo en su proceso de liberación.

En este sentido queremos llamar la atención de que no se trata de precisar las cualidades y limitaciones de cada uno en lo personal, sino particularmente las cualidades y limitaciones del Equipo en cuanto tal. Esto va a ser muy importante, porque lo que está en juego es la capacidad de trabajo en Equipo.

La base fundamental para este ejercicio es la real capacidad personal y del Equipo para la crítica y la autocrítica. Ser capaces de dar y recibir críticas y también de reconocernos en nuestras reales y verdaderas cualidades y limitaciones.

El Taller "D" concluye con la formulación de los Objetivos del Proyecto, confrontados hasta en tres ocasiones desde diversos aspectos de la organización básica de las acciones.

Con este Taller "D" tenemos la Planeación de un proyecto definido: Objetivos, resultados, tareas y una organización interna del Equipo.

Lo que posteriormente se haga, serán meras evaluaciones para constatar los resultados obtenidos, checando los que previmos en la Planeación con los que el análisis nos va indicando que se consiguieron directa o indirectamente.

Esta aclaración es importante, porque según este método, Planeación sólo se hace una vez, puesto que no se va a estar cambiando de proyecto a cada rato. Lo que anualmente se aconseja es repetir el ejercicio de la Planeación para avanzar en su profundización y tomando aquellos aspectos que desde la práctica acumulada del Equipo vayan destacando como importantes para la definición del rumbo del Proyecto.

Por ejemplo, se retoman todos los talleres sólo en los aspectos en que la práctica -la experiencia concreta de interacción del Equipo y el sujeto popular- las cuestiones y requieren ser profundizados tanto en la Utopía Operativa, como en el Marco Teórico, el Análisis o el Aporte del Equipo.

### **Introducción al taller**

*(volver al índice)*

1. Este taller puede ser, o bien un Ejercicio sobre un Método (propuesto adelante); y en este caso no se preocupa fundamentalmente por terminar resultados. O bien puede aplicarse este Método con el objeto de conseguir o redondear resultados también.
2. Suponemos que el equipo ha llegado a una visión suficientemente unitaria de cuál es en la región la hipotética línea del proceso estratégico popular, y que existe la seria decisión de todo el equipo de hacer su aportación a un Sujeto capaz de dinamizar el proceso estratégico popular. Desde luego que siempre será necesario estar revisando esta línea estratégica y sobre todo cuidando tácticamente su posibilidad.
3. El presente Taller pretende facilitar el mejor realismo y sinceridad de los componentes del equipo al diseñar qué puede y quiere ofrecer ese equipo al avance estratégico del proceso popular en esa región.

En este momento del Proyecto, la diferencia fundamental entre la Etapa Exploratoria y la Experimental, no consiste en aspectos muy novedosos que vayan a descubrirse, sino en mayor claridad de lo que supone el avance estratégico del pueblo en esa región y supuestamente en mayor realismo sobre lo que nosotros podemos ofrecer y mayor sinceridad sobre lo que de hecho hemos demostrado querer. Es muy decisivo en este Taller el evitar fáciles suposiciones, fáciles aceptaciones de lo que después no vamos a cumplir o

tratar de imponer a los demás lo que la Etapa Exploratoria ha demostrado que de hecho no quieren o no pueden dar de sí.

El Taller pretendería avanzar dialécticamente a situarnos en el mejor punto entre la tensión, entre lo que de hecho hemos verificado como posible por nosotros y lo que nos gustaría hacer o querríamos poder hacer.

4. Lo que podemos hacer, cada uno y sobre todo en equipo vamos a tratar de apreciarlo en nuestra mejor autocrítica y en la crítica de los demás, y en sucesivas aproximaciones hacia la organización básica de objetivos, procesos y resultados.

En este aspecto requerimos gran realismo sobre nuestra capacitación actual y aquella que podremos adquirir sobre la marcha.

5. En el aspecto de la intencionalidad, de lo que intentamos, de lo que queremos, está implicada nuestra sinceridad y también nuestra racionalidad (el por qué: Marco Teórico). Es importante que a nivel de cada uno y de todo el equipo se proceda con verdadera libertad para aceptar compromisos muy serios ante nuestro pueblo.

6. De esta manera, desde la confluencia del Análisis sociopolítico y la línea estratégica popular con nuestras aportaciones, van a surgir los Objetivos del Proyecto, que van a ser precisados varias veces a través de la confrontación con diversos aspectos de la organización básica de la acción y de la organización al detalle.

7. Método de este Taller:

*(volver al índice)*

7.1. El Método trabaja fundamentalmente con preguntas que vayan aclarando lo que realísticamente podemos y lo que sinceramente queremos ofrecer como aporte al pueblo, y

precisamente en un Proyecto Unitario y en un equipo co-responsable. Aprovecharemos también el uso de Cuadros que permitan mejores interrelaciones.

7.2. El conjunto de nuestro trabajo será dividido en Unidades, que serán trabajadas parte en grupos y parte en plenarios. Supuestamente cada Unidad ocupará una hora de trabajo en grupos y una hora de trabajo plenario aproximadamente.

En algunos casos se darán tareas individuales, que luego se compartirán en sesiones de todos los participantes al Taller.

7.3. Cada grupo deberá tener un coordinador y un secretario que irán rotando sucesivamente. Es muy importante el levantar después unas Actas que prácticamente van a contener la Planeación definitiva de este Proyecto.

## 8. Organización de las Unidades de Trabajo.

Las cuatro Unidades de Trabajo son las siguientes:

8.1. Momento popular. Procesos necesarios-Experiencia de Etapa Exploratoria.

8.2. Procesos Necesarios y Cualidades-Capacitaciones del Equipo. Primera presentación de objetivos del proyecto.

8.3. Objetivos del Proyecto, Procesos de Acción, Métodos. Segunda presentación de objetivos del proyecto.

8.4. Áreas de Colaboración del Equipo con el Sujeto de Cambio Social; índole del Proyecto y Objetivos de éste. Tercera presentación de objetivos del proyecto.

1-NOTA: Para todo este Taller vamos a tomar en cuenta toda la actividad educativo-popular del equipo en la region y con sujetos interactuantes, sea ésta exclusiva del Equipo en la región, o sea además de colaboración pastoral u otra, sea ésta directa o indirecta.

2-Nota: Si acaso surgen algunos puntos discutibles del Marco Teórico, se tomará esto en cuenta en una lista para después llevarlos



a estudio, pero no se discutirán en este Taller, a no ser que tuvieran una influencia definitiva en decisiones importantes.

Desde luego se espera una colaboración de todos para mejorar este Método, pero estas aportaciones se recogerán en la Evaluación al terminar este Taller; de presente nos atenderíamos al método que ahora se sugiere.

### ***1 Unidad: momento popular, procesos necesarios-experiencia de etapa exploratoria***

*(volver al índice)*

NOTA: Hacemos ahora una primera precisión de los OBJETIVOS del Proyecto, a base de una primera interrelación.

De nuevo manejamos datos, hipótesis teóricas y evaluativas (apreciaciones de Etapa Exploratoria) .No omitimos nada, pero cualifiquemos lo que afirmamos o negamos:

Datos: 1,2, 3... de más a menos seguro.

Hipótesis Teóricas: a,b,c, de más a menos probable.

Apreciaciones Evaluativas: A,B, C de más a menos seguras.

Los tres grupos trabajan por separado lo mismo y después comparamos las respuestas. Un solo grupo prepara un rotafolio al que se puedan añadir divergencias o complementos. Otro grupo prepara una síntesis de: Métodos usados ya. Y el tercero otra de: agentes de cambio por subzonas. (Se podrá trabajar también por sub zonas).

1. El momento popular y los pasos estratégicos del Sujeto de Cambio Social.

1.1. Recapitularlos en síntesis.

1.2. Enuncia ahora cómo ves:

- Las tres necesidades más urgentes del pueblo en la región.
- Las tres tareas más definitivas para el pueblo de la región.
- Las tres tareas más asequible. al pueblo.
- Las tres necesidades más habladas por el pueblo.
- Las tres necesidades a las que más acude, dedica tiempo el pueblo (aunque no necesariamente las hable).

1.3. ¿Qué coincidencias y discrepancias se dan entre lo señalado en el Momento popular y los pasos Estratégicos del Sujeto de Cambio Social y estas últimas apreciaciones? ¿A qué se deben? (Cfr. Unidad VI-A).

1.4. ¿Cuál sería el o los procesos de acción que señalarías como conducentes al Sujeto de Cambio Social en los próximos tres años, por qué? ¿Con qué jerarquía de importancia para el Cambio Social?

2. ¿Qué procesos de actividad impone al equipo el apoyar eficiente y eficazmente estos procesos de acción del o los Sujetos de Cambio, en la región? (Señala cada proceso por separado, con sus sub procesos como aspectos confluyentes: v.gr. "Capacitación en análisis sociopolítico regional":

- Reuniones mensuales de orientación por zona.
- Visitas mensuales para...
- Reuniones generales de X zonas...)

¿Con qué jerarquía de importancia para el cambio social, por qué esa jerarquía?

Nota: Esto no quiere decir que así se vayan necesariamente a organizar los procesos. Se trata de una primera apreciación desde la experiencia pasada del equipo. Puede ser que parte de estos procesos se realicen por otros promotores no de Sedoc. Indicarlo.

3. ¿Qué tenemos adquirido desde nuestra experiencia de la Etapa Exploratoria y qué nos queda por adquirir, en:

- Contactos con Agentes de Cambio por zonas, -líneas de acción, grupos u organizaciones populares-.
- Contactos con grupos, organizaciones, poblados, etc.
- Métodos para cada proceso y subproceso.
- Disciplina de trabajo directo.
- Disciplina de preparación y sistematización.
- Praxis.

Nota: Ponerlo en doble columna: adquirido -por adquirir.

4. Comparando el 2 y el 3, señala qué resultados se podría comprometer el equipo a conseguir en cada proceso de actividad, de 6 en 6 meses, hasta 2 años.

5. Haz ahora una interrelación de procesos particulares a un proceso global, e intenta señalar ya unos objetivos del Proyecto, por resultados para dentro de 2 años, (qué, con quiénes, dónde, cuándo.- El "cómo" se analiza después).

Nota: Recordamos el uso de las nociones de Proceso y subproceso que aquí hacemos:

Proceso particular:

Es una cadena de acciones variadas en las que los resultados (efectos) de unas son la base objetiva (como causa parcial, condición.. .) de la acción siguiente hasta conseguir el resultado particular de este proceso particular.

Todo proceso es un camino desde un punto de partida a uno de llegada.

Subprocesos:

Una de las acciones de la cadena de un proceso particular puede a su vez ser compleja y constituir un sub proceso.

## ***II Unidad: procesos necesarios y cualidades***

### **Capacitaciones del equipo.**

*(volver al índice)*

Nota: Esta Unidad la responde primero cada persona en particular, después por grupos y de ahí pasamos al conjunto todo de los participantes en el Taller. Avanzamos hacia un reajuste de los Objetivos del Proyecto, desde la capacidad del equipo y sus limitaciones. Se requiere para acercarnos a la objetividad, de gran sinceridad y apertura de todos los miembros del equipo, para exponer cada uno cómo ve su propia aportación y para aceptar las críticas de los compañeros.

1. Cualidades y capacitación personales, que yo pongo al servicio del pueblo y limitaciones y deficiencias que me reconozco.

-En las relaciones humanas con las personas del pueblo. ¿Cómo son? (Mis cualidades y defectos).

-En qué áreas de servicios múltiples puedo ofrecer algo, a quiénes, con qué condiciones, qué ya tengo adquirido o es adquirible sobre la marcha.

-En qué aspectos del Análisis Sociopolítico puedo ofrecer qué, a quiénes, con qué condiciones (adquirido o adquirible sobre la marcha).

-En qué aspectos de los conflictos y luchas populares puedo ofrecer qué, a quiénes, con qué condiciones.

En qué aspectos de disciplina del trabajo puedo ofrecer servicios constantes, puntuales, preparados, etc., a quiénes, con qué condiciones (adquirido o adquirible sobre la marcha).

(Use una doble columna, de modo que en cada uno de los renglones arriba citados queden de un lado "cualidades" y de otro lado "limitaciones. ..").

2. Señale ahora cuáles son mis tres posibilidades mayores de cooperación al servicio popular y mis tres limitaciones mayores.

3. Cualidades y capacitación que puedo poner a servicio de un trabajo en equipo, para un Proyecto Unitario; y limitaciones y deficiencias que me reconozco en este campo.

- Entendimiento coordinado con un compañero de trabajo, para áreas concretas.
- Cumplimiento de tareas de todo el equipo.
- Capacidad para aceptar críticas sin resentirme y darlas sin atacar personas.
- Capacidad de disciplinarme a las decisiones mayoritarias del equipo ya las indicaciones del Coordinador.
- Capacidad de disciplinarme a un calendario de trabajo y descanso.
- Disponibilidad para ayudar, apoyar y suplir a compañeros.

(Poner de nuevo en dos columnas: "cualidades. .." y "limitaciones. ..").

4. Señale ahora mis tres mejores posibilidades para trabajar en equipo y mis tres deficiencias mayores.

5. Ahora haga una lista de todos mis compañeros de equipo y señale para cada uno cómo veo sus tres mejores posibilidades de servicio popular y de trabajo en equipo; y enfrente, en otra columna, dónde veo sus tres mayores deficiencias para ambas cosas.

Nota: De aquí en adelante trabajamos por grupos.

6. Señale ahora dónde veo los aspectos fuertes de nuestro equipo y dónde veo sus debilidades. En qué áreas de trabajo pueden ofrecer mucho y en otras medianamente o nada. Dónde nuestro equipo puede consolidarse y dónde se presagian dificultades graves o medianas.

7. Compara ahora en doble columna los Objetivos del Proyecto, por resultados que habíamos señalado en la pasada Unidad (4 y 5) y las áreas fuertes del equipo.

Califica de 1 a 3 aquellos objetivos en los que más podemos garantizar resultados, hasta aquellos en que predeciblemente los resultados se van a conseguir con mucha dificultad ya medias o simplemente vamos a fallar.

8. Siendo sinceros con nosotros mismos y dentro de lo que conocemos a nuestro propio equipo y cada uno a nosotros mismos, cuáles son los procesos de actividades en que realmente vamos a poder ofrecer resultados y cuáles son aquellos procesos y actividades que deberíamos quitar o dejar con una interrogación inicial para revisar después. De esta manera señala de nuevo unos objetivos del Proyecto por resultados para dentro de dos años (qué, con quiénes, dónde, cuando).

Nota: En la reunión de conjunto: Primero cada uno habla de sí mismo y los demás le completan o corrigen. Después se hará un cuadro de conjunto con las apreciaciones sobre el 6, 7 y 8.

### ***III Unidad: Objetivos del proyecto, procesos de acción, métodos***

*(volver al índice)*

NOTA: Abordamos ahora los Objetivos del Proyecto desde otro ángulo, que es el procesual, la concatenación objetiva de acciones para obtener resultados. Requerimos de objetividad para apreciar

qué concatenación hipotéticamente debe darse y creatividad para interrelacionar procesos, y sobre todo para que los procesos populares con los que colaboramos, se encuentren encuadrados dentro de la hipotética línea estratégica popular en la región, y resulten en un proceso global objetivamente unitario.

Vamos a intentar expresarlo en gráficas y en hipótesis de trabajo. Además señalamos métodos.

Trabajamos por grupos, cada uno cada tarea señalada abajo.

Observaciones previas:

1. Recordamos de nuevo algunas nociones y la forma como aquí las vamos a entender:

- Proceso particular: es una cadena de acciones variadas en las que los resultados (efectos) de unas son la base objetiva (como causa parcial, condición... ) de la acción siguiente hasta conseguir el resultado particular de este proceso particular. Todo proceso es un camino desde un punto de partida a uno de llegada.

-Subprocesos: una de las acciones de la cadena de un proceso particular puede a su vez ser compleja y constituir un subproceso.

-Resultados directos e indirectos (lineales y colaterales), cualquier resultado parcial o final de un proceso puede dar objetivamente base a los siguientes resultados del proceso (directamente, linealmente) e indirectamente (colateralmente) a otros resultados, incluso a otros procesos.

- Proceso global: es el que resulta de la vinculación objetiva de varios procesos particulares. Un ejemplo puede aclarar: se trata de que al menos 10 señoras de una cooperativa puedan llevar la contabilidad de ésta. El proceso va desde reconocer a los que serán más capaces,

alentarles a un curso, que además será ya práctico, hasta que en efecto ellos puedan llevar la contabilidad, y se cree o existe un arbitrio para que la practiquen. En este proceso, el curso mismo es un sub proceso y cada sesión de él puede serlo, si está armada de pasos que generan los siguientes. Es claro que aprender contabilidad va a generar resultados indirectos personales y sociales. Si estos resultados indirectos son movilizados, puede surgir un proceso indirecto v.gr. los que saben contabilidad serán candidatos a la gerencia de la cooperativa, etc. Este conjunto de procesos particulares de un proceso global: la cooperativa avanza hacia la autogestión a varios niveles.

2. Los procesos particulares son diversos, desde los resultados particulares diversos que buscan, aun tratándose de un mismo "sujeto". En este caso la unidad de proceso global la da el sujeto, allí se vinculan de diversos modos los diversos procesos. Vgr. las diversas asignaturas que estudia un universitario. El las integra en un saber concatenado. Supuestamente esto deben pretender los cursos seriados y los diversos programas. Cuando se trata además de diversos sujetos (individuales y colectivos) y quizás de diversos resultados (puede ser el mismo que se busca en todos), la unidad la da la sociedad efectivamente interactuante. Vgr. El proceso global que se produce de los procesos particulares de los medios de comunicación y de las empresas comerciales.

3. A lo que tenemos que prestar mucha atención en nuestros Proyectos es al óptimo aprovechamiento de los procesos, de modo que el pueblo saque ventajas de los resultados directos, pero igualmente del mayor número posible de resultados indirectos, movilizados en nuevos procesos, con menos esfuerzo y desgaste humano.

Este cuidado crea redes sociales de procesos que se apoyan en su acción, y amplían su influjo con ahorro de energía humana. A esto llamamos un Proceso Global, un Proyecto con Objetivos unitarios. Un resultado asequible en estos procesos Globales es facilitar estructuralmente la socialización. Naturalmente requiere equipos también socializados para cooperar a este Proceso Global.



4. Conviene advertir que optimizar los procesos previendo los resultados indirectos movilizables hacia otros procesos, no es ilimitado, ni simultáneo, sin el peligro de frenar los resultados directos. Pero ahora intentaremos un abordaje inicial a esta relación de procesos y objetivo unitario del Proyecto.

Tareas para esta unidad :

1. Pon en forma gráfica los diversos procesos (actividades) que llevaban a los diversos resultados que buscan los Objetivos del Proyecto. (11-5-3)

Una sugerencia de modo de graficar estos procesos, cuadro 1-8.

Esta tarea se revisa por todo el grupo antes de pasar a la siguiente.

Nota: Quizás no puedas siempre prever la interconexión de procesos. En ese caso deben dejarse como diversos con la posibilidad de discutirlo después en la reunión de todos los grupos.

2. Expresar como Hipótesis de trabajo cada proceso: supongo que dando "X" pasos "Y" sujeto va a conseguir "Z" resultados en un mediano plazo de 2 años. En qué fundo esta hipótesis, con qué condiciones es verificable. y si hubiera tiempo, también hipótesis de trabajo para cada derivación de un proceso a otro, o interconexión.

Y finalmente la hipótesis del proceso global, en cuanto tenga variantes a la suma de procesos particulares.

3. Tomando los diversos procesos (actividades) que llevaban a los diversos resultados que buscan los Objetivos del Proyecto (11-8-8), señala con los indicadores de la lista adjunta (cuadro auxiliar 2), los Métodos que se requerirán en cada proceso. Usa los números y letras de la lista, para brevedad al citar, pero añade "co", cuando se conoce en el equipo un

método para conseguir esos resultados y "adq", cuando se piensa que se puede adquirir dicho método sobre la marcha. Si se deja sin estos aditamentos quiere decir que no se tiene idea de, o se tiene idea de no poder adquirir ese método. (Ver cuadros xxxxxx)

**INSERTAR TABLAS DE LA PÁGINA 115 Y 116.**

***IV Unidad (primera parte): áreas de colaboración del equipo con el sujeto de cambio social; índole del proyecto y objetivos***

*(volver al índice)*

Nota: La tarea de esta Unidad es recoger los diversos enfoques desde donde hemos ido considerando "lo que podemos y queremos ofrecer a nuestro pueblo en esa región" para llegar ya a conclusiones.

Esta apreciación requiere de un renovado esfuerzo de objetividad y de sinceridad. Trabajaremos esta Unidad, en dos partes, con una dinámica bastante diversa entre si. La trabajaremos en los tres grupos y después la concentración en común.

Primera Parte: Áreas de nuestra Colaboración con el Sujeto de Cambio Social.

Primer Grupo:

Este grupo va a recoger los resultados de las Tres Unidades anteriores en un cuadro comparativo, que nos permita ver por dónde va la línea que une los aspectos más válidos de

funcionamiento interno del equipo, de la experiencia de la Etapa Exploratoria, de los puntos fuertes de cualidades y capacidades del equipo, de los procesos que pueden colaborar a hacer avanzar en el pueblo, de los métodos que más domina y que aún debe adquirir y finalmente de los diversos resultados a dos años que esperamos conseguir junto con el pueblo, o que esperamos que el pueblo consiga junto con nosotros. (Ver Cuadro Auxiliar 3).

Segundo Grupo:

Este grupo va a intentar expresar lo mismo, pero desde una narración que nos cuenta lo que viene sucediendo en este Taller. Cómo un cierto número de personas que forman el equipo, se han encontrado capaces de determinadas cosas y han ido viendo su experiencia de determinada forma, etc., y así van llegando a la conclusión de que podrían ofrecer determinadas ayudas al pueblo para conseguir determinados resultados.

Nota: En el Grupo se verá si sería conveniente el que cada uno intentara su propia narración, y después se leyera una al azar y ésta fuera retocada desde las apreciaciones de los demás hasta que quede una sola narración para ser presentada cuando nos reunamos todos.

Tercer Grupo:

Este grupo va a tomar en cuenta los diversos aspectos que hemos venido comparando de lo que podemos y queremos ofrecer como aportación al Sujeto de Cambio en la región, a dos años vista, para indicar dónde ve los procesos más importantes y por qué, y también para indicar cómo piensa que debería iniciarse la Etapa Experimental, qué se cree que debe hacerse en primer lugar y por qué, y qué debe irse haciendo en seguida, señalando algunos pasos importantes en el lapso de dos años, teniendo en cuenta lo que podemos y queremos ofrecer al pueblo.

- Nota: Igualmente cada uno del grupo podría hacer su propia estimación respecto a lo que se le pide y después compararla con la de los demás, a partir de la lectura de una apreciación para ser corregida y/o completada.
- Nota: Después nos reuniremos todos para aclararnos más qué podemos ya, qué vamos a ir pudiendo progresivamente más y mejor; qué sabemos ya y qué vamos a ir sabiendo poco a poco más y mejor; dónde estimamos que está lo más importante de nuestro trabajo y dónde aspectos secundarios o menos importantes; y por dónde anda lo que suponemos que podemos garantizar de servicio al pueblo en los próximos dos años.

***V Unidad (segunda parte): índole del proyecto y tercer reajuste de objetivos por resultados. Observaciones previas***

*(volver al índice)*

Nota: Estas Observaciones son un aspecto del Marco Teórico Operativo del Proyecto y pueden requerir (después de una lectura atenta) aclaraciones y una cierta discusión en el equipo. Este estudio y discusión se hará primero en grupos y luego todo el equipo reunido.

1. La índole de un Proyecto popular (en el sentido en que lo manejamos en Sedoc), hasta donde ahora conocemos entre nosotros, viene dada:

-Primero por el lugar más o menos dominante que se concede, en los procesos que conducen a los resultados globales que se van a buscar; a la iniciativa del Sujeto Popular,

en una más o menos amplia representación de éste por las personas o grupos más dinámicos y dinamizadores en una región.

-En segundo lugar por la dominancia que mantiene en la práctica la eficiencia o la eficacia, supuesto siempre que no se excluye ninguna de las dos.

-En tercer lugar por los resultados dominantes que se pretenden en el Proyecto dentro de unos resultados globales y consecuentemente por los procesos que predominantemente se cooperan a que sucedan con uno o varios Sujetos Populares de cambio social.

-Finalmente por la metodología y sus métodos auxiliares que tienen carácter de dominantes en el Proyecto.

2. Se ofrecen a continuación algunos ejemplos en torno a cada uno de estos cuatro aspectos o niveles, tomando en cuenta que no son excluyentes entre sí, sino al contrario se combinan para configurar verdaderos tipos de Proyectos, que incluso observamos en nuestra experiencia y en nuestros contactos con otros equipos de trabajo popular.

En alguna forma la Etapa Exploratoria ha venido tomando determinados cauces que van a acercar al futuro Proyecto para la Etapa Experimental a un concreto tipo de Proyecto, con su índole propia. Incluso puede haber caminos andados que sean relativamente irreversibles. Se pretendería el ayudarnos todos para asumir muy conscientemente la índole de nuestro Proyecto, según podamos y queramos cooperar con nuestro pueblo hacia el futuro, a partir de esta Planeación de la Etapa Experimental.

2.1. En torno al lugar que se concede a la iniciativa popular...

-cuando se trata de cooperar a que se genere la organización popular, dando un lugar dominante a la iniciativa popular misma:

El equipo se coloca desde donde ofrezca en la región algunos servicios a necesidades más sentidas y al mismo tiempo se gana la vida o justifique ante el pueblo cómo se la gana. Se avanza lentamente para conseguir la confianza de las personas, sectores y/o grupos más capaces de dinamizar un proceso organizativo...

El promotor se acerca mucho más al intelectual orgánico, propiciando conciencia, y completando procesos sociales, ayudando a simples análisis muy coyunturales hasta que vaya surgiendo la demanda de otras ayudas. Al principio éstas pueden ser muy esporádicas. Toma parte en las luchas populares que surgen y finalmente cataliza el proceso organizativo.

Los que privilegian así la iniciativa popular pretenden que este camino va cualificando la confianza del pueblo en sí mismo, le permite asumir en sus manos la capacitación que él mismo necesita, pedir a las agencias que pueden suministrarle los recursos que le hacen falta, usarlos críticamente y al surgir la organización, hacerlo con más clarividencia, mejor orientación y con un compromiso más limpio y firme.

Otros prefieren dar la dominancia a los aspectos estructurales y ser los agentes inmediatos de una alternativa organizativa en torno a alguna necesidad sentida en la región. El equipo consagra todo su tiempo y energía a movilizar a los grupos populares de una región, según diversos niveles e influencia y aprovechar cualquier tipo de compromiso que pueda aglutinarlo en una fórmula organizativa, de la cual los promotores son los garantes.

Quienes prefieren este camino suponen que la iniciativa popular es muy precaria, errática y frágil si no está sostenida por una estructura que redima desde algunos aspectos al pueblo de la influencia globalizante del sistema. El mismo proceso organizativo va a promover iniciativa, capacitación y mejor orientación.

Las combinaciones posibles entre la directividad y la iniciativa del pueblo, pueden ser múltiples, más o menos manifiestas o más o menos veladas; dejando progresivamente al

pueblo en sus manos la organización y reservándose la asesoría en los aspectos más complejos y en el análisis y línea política.

- Hay otra fórmula que prefiere ofrecer predominantemente sus servicios a organizaciones populares ya funcionando, en la inteligencia de que en el momento presente en México, son muchas las pequeñas, medianas y grandes organizaciones populares, que podrían madurar si se les ofrecen los servicios que necesitan con el máximo desinterés, en cuanto a cooptar la dirección de dichas organizaciones. Se trata de organizaciones más o menos independientes.

Estos equipos propenden a abrirse a una gran gama de relaciones con pequeñas y grandes organizaciones populares; contactar a sus líderes y/o directivos; asistir a las reuniones de estas organizaciones y/o de sus confederaciones, coordinadoras, etc. Procuran detectar los servicios que requieren y ofrecerlos: material metodológico, cursos, contactos, financiamiento, boletín, asesoría en algunos aspectos, vgr. en evaluaciones, etc. Normalmente estos equipos tienen también alguna actividad directa, más bien restringida en cuanto a tipo de servicio y grupo al que se ayuda.

2.2. Por lo que se hace a la relación eficiencia-eficacia.

-Hay proyectos que parten de la base de que la eficacia pasa a través de la eficiencia. O sea que en definitiva es a través de actividades que rinden sus propios resultados en sí, donde es posible avanzar hacia organizaciones populares con una línea política correcta.

En diversas formas y con diversas proporciones combinan diversos Proyectos estos enfoques, pero subrayando siempre los resultados eficientes que además concientizan, promueven el compromiso popular, llevan a la conciencia de clase y suceden en procesos organizativos.

-Otros proyectos tienden a reducir la eficiencia a un mero gancho o pretexto para promover la organización política.

-Hay finalmente proyectos orientados definitivamente hacia la eficacia, en la organización y línea políticas, pero que promueven la ayuda de otros grupos de promotores para que respalden los aspectos de capacitación en diversas necesidades y tareas sociales. Su lema pudiera ser: el máximo aprovechamiento de los servicios que ofrecen otras instituciones, con la mejor crítica para recibir estos servicios y aprovecharlos en función de la organización y de la línea política.

2.3. En torno a los resultados que predominantemente se pretenden:

-Existen equipos que llevando en su conjunto un proceso global que pretende resultados globales, sin embargo resaltan predominantemente algún aspecto de este proceso, al que conceden la máxima cantidad de su energía. Algunos lo hacen privilegiando importantemente ciertos elementos del proceso organizativo, vgr. los cuadros, la masa.

Otros lo hacen privilegiando algunos resultados: vgr. el análisis en manos del pueblo, la capacitación para determinados servicios, luchas, etc.

-Otros equipos trabajan en conjunción con "equipos-compañeros", con una cierta división del trabajo global.

2.4. En torno a la metodología y métodos dominantes:

-Dentro de procesos globales, hay quienes enfatizan importantemente el uso de una determinada metodología, con uno o dos métodos auxiliares, que tienden a combinar con los métodos de otros procesos y sobre los que cargan más energía en investigación, reflexión y seguimiento. Vgr. el método de sensibilización- concientización; determinadas dinámicas; capacitación para hablar en público...

- Este énfasis puede resultar también de una división de trabajo con otros equipos compañeros, o por una división de trabajo dentro del mismo equipo, de modo de privilegiar el seguimiento de determinadas metodologías y métodos.



Uno podría preguntarse en este caso dónde se enfatiza la producción del "saber cómo", adaptado después al mismo pueblo. Qué paquetes de "saber cómo" son transmitidos al pueblo y él llega a dominar correctamente.

Tareas para esta unidad:

Nota: A continuación se presentan cinco preguntas. Cada grupo trabaja una sola de las tres primeras preguntas y después todos los grupos trabajan la 4 y la 5.

1. ¿Qué aspectos de la Índole de un Proyecto ha venido subrayando la Etapa Exploratoria? Aduzca datos para confirmar su respuesta.
2. ¿Hacia qué aspectos de la Índole del Proyecto apuntan los aspectos fuertes del equipo, según las cualidades más relevantes de éste, tomando en cuenta también sus aspectos débiles? ¿Porque piensa usted que hacia allá apuntan...?
3. ¿Qué Índole de Proyecto parece requerir el o los Sujetos de Cambio Social a los que nos sumamos, para colaborar con ellos en el avance estratégico popular en la región?
4. ¿Cuáles son las preferencias personales de cada miembro del equipo y por qué?
5. ¿Cómo expresarían ustedes (en cada grupo) la Índole del Proyecto y en qué forma esta Índole matiza los Resultados y los procesos que se deben seguir para llenar los Objetivos del Proyecto?

- Nota: Si aparecen varias alternativas, o aunque aparezca una sola, sería bueno el señalar las ventajas e inconvenientes del o de los aspectos que van a constituir la Índole del Proyecto.
- Nota: En la reunión de todo el equipo, se revisarían las respuestas a estas preguntas y se trataría de llegar a una decisión final conjunta del equipo ya una reformulación de

los Objetivos por resultados a dos años y, resultados parciales de cada seis meses.

<p>CUADRO AUXILIAR DE LA UNIDAD IV: METODOS SEGUN RESULTADOS (En Educación-Promoción-Politización)</p>
--

Nota: Usamos una lista, con una organización convencional de los Métodos (modos de cooperación con el pueblo y de éste entre sí...) aún en procesos de revisión en Sedoc. A veces nos acercamos a modelos metodológicos más complejos.

1. Culturales: En torno a los valores ya las convicciones.

a) Concientización.

b) Simbolización de valores y convicciones. Expresiones de la cultura y valores. Arte y costumbres. (Símbolos religiosos) .

c) Robustecimiento de las estructuras sociales generadoras de valores, coherencia e inspiración. (La Vida Cristiana).

Nota: habría también las formas críticas de los antivalores humanos...

d) Motivación directa e indirecta.

2. Interpretativos: En torno a la interpretación de los fenómenos sociales a diversos niveles: de corte socio-político; antropológico y psicosocial.

a) Introducción al pensamiento histórico y dialéctico.

b) Análisis socio-político.

c) Introducción a la investigación.

d) Introducción a la praxis: acción reflexión interpretativa-acción.

e) La lectura desde la fe cristiana del análisis socio-político.

3. Instrumentales (o instrumentativos) : En torno al manejo de los instrumentos del conocimiento, relaciones humanas, y actividades de la vida social.

Nota: aquí entran especialmente las técnicas.

1. En la economía popular:

a) En la producción, según la índole de ésta.

b) En el consumo y la economía familiar.

c) En el ahorro social e individual.

d) La organización de actividades económicas populares. Red de organizaciones.

2. En la actividad cívico-política popular.

a) En los diversos servicios de la vida cívica, como contradistintos a los del Estado, los Partidos y las denominaciones religiosas. Según la índole de cada servicio: salud, descanso, cultura, defensa de intereses populares, etc.

b) Manejo de la legislación y/o trámites de los procesos de la vida ciudadana, derechos y deberes.

c) Organización popular de estos servicios y sus relaciones con el poder público y la empresa capitalista.

d) La lucha cívico-política por los derechos cívicos y la participación política. Su organización, análisis y dirección.

e) La pertenencia a organizaciones políticas y la participación en sus luchas. Alianzas.

3. En la acción ideológica popular.

a) El dominio de los lenguajes: oral (hablar en público) y/o escrito. La simbolización matemática.

- b) Educación básica: lectura, cómo leer un libro. Las nociones básicas de la civilización nacional. (La Universidad popular).
- c) Especialmente comunicación popular: el periódico popular, el teatro y sociodrama, etc.
- d) La historia local, regional y nacional.
- e) La experiencia de las luchas populares.
- f) La crítica de la ideología dominante en sus diversas expresiones: prensa, anuncios, TV, cine, etc.
- g) La organización popular de la lucha ideológica en sus aspectos constructivos y en su crítica a la ideología dominante.
- h) Desajenación del mensaje cristiano.

Observaciones:

En este que es el último Taller para definir un Proyecto de Educación Popular, o de Desarrollo Social, es, en la práctica, el taller que amarra las líneas que se desprenden de los tres talleres anteriores y trata de definir los objetivos y las metas de un proyecto concreto en función de los abordajes previos.

Aparentemente es un Taller sencillo, pero, como los anteriores, tiene sus propias complicaciones. La primera y más importante es que trata de enfrentar el problema de toda planeación, de todo diseño de proyecto: la separación entre lo que se planea, y lo que realmente se tiende a hacer. O, dicho de otra manera, enfrente directamente los fracasos de otras metodologías en las que se trata de aplicar, prácticamente al pie de la letra, el manual de la planeación, o las directrices del proyecto diseñado.

En la práctica, lo que ocurre, es que la realidad funciona de otra manera, muy diferente a como muchos diseñadores dicen que funciona, por no sé qué reglas sociológicas y estadísticas. En el fondo, este Taller de Aporte Operativo, trata de terminar de quebrar, por

si algo quedara todavía, cualquier remanente de idealismo que haya todavía en el equipo que intenta el diseño de un proyecto.

El idealismo se da, incluso en las visiones más estructuralistas, como ya lo decíamos anteriormente. y se presenta sólo por el hecho de pretender transcribir acríticamente una teoría, fuera del contexto en el que ésta surgió. El método, por tener en la praxis histórica su pieza fundamental, trata de mirar y estar atento al proceso de la realidad, no al modelo teórico por el que pretendemos una aproximación, que puede ayudar, pero que, definitivamente, no es la realidad de lo real.

De esta manera, el Taller "D" nos enfrenta, de nuevo a otra confrontación con la realidad, según la hemos ido analizando, previamente en los talleres anteriores. La Unidad I: llamada Momento Popular, procesos necesarios y Etapa Exploratoria, nos lleva a esta confrontación por la vía de un análisis muy sencillo: las necesidades más urgentes del pueblo; las tareas más definitivas para ellos; las necesidades más habladas y las necesidades a las que más acude. Estas últimas son particularmente significativas, porque suponen un análisis del habla ordinario (análisis de la boca) y del movimiento o la distribución del tiempo ( análisis de los pies).

Esto nos lleva, de frente, a poner los pies en la tierra, suponiendo que no los hayamos puesto ya. Pero, como decíamos anteriormente, si todavía quedara un remanente de idealismo, este primer ejercicio es una especie de sacudida, para acabar de quitarnos toda visión ajena a la realidad concreta en la que pretendemos incidir .

En la propuesta teórica de Bourdieu, se trataría de tener muy presente el análisis del habitus, pero en especial del ethos de clase. Es decir, saber medir la disposición y el interés real en el pueblo. No siempre su 'habla' dice lo que quiere decir, y menos cuando se dirige a un agente externo. Para acercarnos más al mundo real de los sectores populares, aparte de una buena etapa exploratoria y un mejor análisis concretos de dicho campo social, con su juego de oposiciones y las reglas del juego, etc., ayuda mucho el análisis de los pies: a

dónde se dirigen y por cuánto tiempo. Por eso resulta tan difícil llevar a buen término las planificaciones que se hacen detrás de un escritorio, o incluso aquellas que se realizan por una pasada en caballo a galope por el terreno concreto y, ni siquiera al trote. Es necesario, como diría un viejo sabio chino, bajarse del caballo y caminar entre las flores.

Sólo de esta manera se puede responder la tercera pregunta que va en la línea de confrontar el análisis y estrategia con este análisis del momento del pueblo, de sus disposiciones más profundas ya buscar las causas de sus posibles coincidencias o discrepancias.

La finalidad de este primer ejercicio, no es solamente la correcta adecuación del diseño del proyecto a la situación concreta de los grupos populares, o para medir su disposición a participar, sino que tiene un doble propósito: primeramente, la verificación de la adecuación de un análisis y estrategia con el momento del pueblo, por tanto, del momento de la teoría, con el diseño de la ruta crítica para la parte práctica y, en esta, la verificación de las disposiciones de la gente para participar en el proyecto y hacerlo suyo y la definición del aporte de un equipo concreto a este proceso del pueblo en su desarrollo y liberación.

Esta primera Unidad del Taller "D" trata de medir también los resultados obtenidos en la Etapa Exploratoria, fundamentalmente para medir lo que Bourdieu llama el 'capital social': contactos y relaciones de los agentes externos con los agentes populares. Entre los agentes externos se trata de medir la capacidad para trabajar en equipo y, en particular, para hacer praxis.

Lo que está en juego en este Taller "D" es que el equipo diseñador, promotor y agente externo que se suma al proceso del pueblo, sea capaz de definir, no su propio proyecto, sino el proyecto popular. ¿Quién define las demandas populares? Se oía decir en una discusión chilena. Sin que deje de tener actualidad la pregunta, este tipo de metodología trata de romper la vieja dicotomía: las define el mismo pueblo, dirían los viejos y modernos populismos; o las definen los especialistas, dirían los modernísimos tecnócratas. El método rompe con esta dicotomía, para señalar que estas demandas quedan definidas por la

interacción de los agentes externos y los agentes populares, especialmente los más lúcidos, y los agentes medios que hacen de intérpretes entre unos y otros.

Todo proyecto que no tome en cuenta esta realidad está condenado al fracaso. Por eso, cuando se desarrollan inmensos y costosos planes contra la pobreza, basta revisar cuántos pobres participan en esos programas, desde su mismo diseño, para señalar que hay una falla estructural de por medio. En las alturas del Programa Nacional de Solidaridad mexicana, no participan los pobres que yo sepa, en la Comisión Chilena contra la pobreza, tampoco hay pobres.

A la pobreza se le combate desde abajo, dice un documento preparatorio para la Cumbre de Copenhague. Algo de razón hay.

Otra observación que nos parece pertinente sobre la riqueza de este Taller "D", va en la línea de afirmar algo que parece tan elemental, pero que frecuentemente se olvida. Difícilmente un sólo equipo de trabajo, de agentes externos, puede aportar todo lo que los grupos populares requieren para su desarrollo autogestivo. De ahí la importancia de una delimitación y de una caracterización sobre su índole. Definir el 'aporte operativo' de un equipo a la hipotética estrategia popular definida, es la finalidad de este Taller.

Su razón de ser es obvia por lo dicho anteriormente, pero quizás no lo sea por su contrario. Por la sencilla razón de que un equipo concreto que le aporta, por ejemplo, adiestramiento en salud pública a un grupo popular, en la práctica, le aporta eso y algo más que eso. Son los famosos resultados indirectos de un proceso a los que conviene estar siempre atentos. Un equipo de médicos o un policlínico popular, aporta algo más que salud preventiva, orientación en salud familiar, etc. Prepara, además, promotores de salud y este sencillo adiestramiento, eleva el capital de un grupo, hasta su desarrollo organizativo para el manejo de otros tantos problemas, incluso los de tipo político y el de la participación en otros aspectos del desarrollo social. El detonador fue, el policlínico.

La riqueza de un equipo de agentes externos será tanto mayor cuanto mayor sea su visión de mediano y largo plazo. Especialmente cuando se visualiza una estrategia y un modelo de desarrollo alternativo y, en particular, se desarrolla una particular capacidad para conjuntar otros esfuerzos de otros profesionales y se capacita al pueblo para su correcta gestión.

Lo que está en juego en esta conjunción de diversos 'aportes' es el fortalecimiento de la sociedad civil, estrategia que se ha ido abriendo paso en los últimos años, ante su debilidad manifiesta, prácticamente en toda América Latina, pero con especiales urgencias en las condiciones sociales de México, que ha vivido un largo período 'corporativo'.

Otra observación pertinente gira en torno a la necesaria formación e integración de equipos de trabajo, en los que las personas concretas logran un buen nivel de consenso, pero, en particular, de una característica que no se da tan ordinariamente, y es la que se refiere a la capacidad de las personas concretas para trabajar en equipo, para el ejercicio maduro de la crítica y la autocrítica, para la disciplina de trabajo y, sobre todo, para el adecuado ejercicio de la diversidad de liderazgos, particularmente el liderazgo de la autoridad.

Un equipo de trabajo bien conjuntado es, en cierto sentido, el núcleo testimonial del desarrollo que se pretende con los grupos populares y, en general, en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil. Estaría en ciernes, un estilo de gobernabilidad por el que la democracia se aprende, se ejerce y se promueve en todos los ámbitos de la vida. Finalmente, lo que se pone en juego en los procesos de desarrollo social es la democracia misma, entendida como el más completo ejercicio de participación en las decisiones que afectan el desarrollo de un grupo humano concreto y de una sociedad global. El Taller "D" toma en cuenta este aspecto, al hacer un balance de las capacidades reales que se ponen en juego para lograr su potenciación, al interior de los equipos, al interior de los grupos y de las organizaciones populares. Es la sociedad misma la que requiere hacer un balance de sus 'haberes' reales, en base a los cuales se proponen proyectos concretos para su adecuado desarrollo.



El amarre final del Taller "D" mira a la definición de los objetivos del proyecto, tomando en cuenta diferentes criterios. Uno muy importante, es el que se refiere a la concatenación procesual de resultados concretos. La llamada de atención que es importante, sobre todo a la luz de la experiencia acumulada, es a la observación atenta de la consecución de los resultados indirectos, que va en la misma línea de lo que observábamos anteriormente en el sentido de que un aporte concreto de un equipo no se puede reducir a lo que explícitamente se afirme, sino que siempre ocurren resultados indirectos.

La mirada atenta a lo que, en el conjunto del proceso social, viene ocurriendo, permite ir afinando los objetivos por resultados que un equipo se propone en función de su aporte al proceso global de avance de los grupos populares.

Ordinariamente, muchos proyectos de desarrollo son diseñados según criterios pre-establecidos de lo que debiera ser un desarrollo concebido de équiis manera, y lo primero que plantean, son justamente los objetivos. Sin embargo, consideramos que en este método concreto, es lo último que se debe plantear, al mismo tiempo que es un punto de referencia clave que, por una parte identifica al proyecto, pero además, le advierte de la importancia de estar atentos a otros resultados.

Debido a que el proceso de la realidad es siempre dinámico, tiene aspectos previsibles y aspectos imprevisibles, porque hay factores que siempre van a escapar a la voluntad o a los intereses de sus promotores, sean los agentes externos o los agentes populares. En este sentido, el método planteado tiene su eje no tanto en las definiciones del proyecto, con sus objetivos, metas y resultados bien establecidos, sino en el análisis concreto de la coyuntura global. En este punto, es de advertir que los proyectos así diseñados, tienen mucho de versatilidad, de flexibilidad y de modificaciones, en función de las nuevas coyunturas que se presentan.

Por eso es importante destacar en qué sentido un proyecto de desarrollo es modificable y en qué puntos y en qué sentido no puede ser modificado constantemente. La orientación

estratégica de un proyecto, cualquiera que sea su índole, no se modifica, porque queda marcado por el análisis y la estrategia definida. Lo que cambia son los mecanismos por los cuales, los grupos populares puede obtener mejores resultados, tanto en su proceso de capacitación, como en la consecución de los resultados que se persiguen. Así es como podemos valorar que los proyectos concretos de desarrollo, sean de salud, educación o servicios públicos, son sólo una ocasión o un pretexto, para conseguir otro resultado de más largo plazo, como es la organización social como un verdadero instrumento para la plena realización de las personas y de nuevos esquemas de relaciones sociales.

Una revisión atenta de las 'historias de proyectos', nos darla más luz sobre esta afirmación y haría relativas muchas políticas de desarrollo social que miran sólo el corto plazo, en buena medida porque dependen de los períodos de gobierno. Cuando la sociedad civil tenga la capacidad de controlar para ella los proyectos de desarrollo, la dependencia en el tiempo de los planes de gobierno será muy relativa.

Las modificaciones, por tanto, de un proyecto concreto, miran más a precisar los mejores medios para conseguir el fin estratégico que siempre va a girar en torno al fortalecimiento de la sociedad civil ya fortalecer el proceso de democratización.

Un tercer criterio para la fijación de los objetivos de un proyecto, provienen de la definición de la índole concreta. El Taller "D" presenta un cuadro auxiliar en el que se enlistan los diferentes tipos de proyectos que se pueden promover. Unos objetivos que, retornando los dos criterios anteriores -por las capacidades del equipo y por la concatenación procesual de los resultados-, quedarán mayormente delimitados al precisar las características propias del proyecto que se quiere promover.

Finalmente, sólo indicaríamos los dos grandes caminos por los que se echa a andar el proceso de evaluación, más allá de la praxis ordinaria, que también es una forma de evaluación. El primero es la evaluación de la eficiencia. Es decir, la medición de los resultados obtenidos, tanto de manera directa como indirecta. Recordando que la eficiencia

es la manera como obtenemos los mejores resultados con los menores recursos. Dicho de manera sencilla, la eficiencia mira a hacer bien las cosas.

El otro camino es el de la evaluación de la eficacia. Esta evaluación es más compleja, pues mira al impacto real del proyecto y si se van transformando las relaciones sociales. Es decir- se es tanto más eficaz, cuanto más se vaya modificando el campo de las posiciones sociales y se verifica que, por un lado se va construyendo un sujeto colectivo, emergente, y, por el otro, los resultados que se van obteniendo, se consiguen realmente, pero además, hay muchos otros resultados indirectos que se dan por el impacto social del proyecto.

En el primer camino de evaluación, se han ido perfilando muchos métodos y la ciencia de la administración de recursos los ha perfeccionado y hay muchas fórmulas, incluso para hablar de los círculos de calidad total, también en la promoción social. Donde creemos que se ha complejizado el camino de la evaluación es para evaluar la eficacia. y sin embargo, muchas agencias financiadoras del norte han venido promoviendo métodos y búsquedas de investigación que den cuenta del impacto social de un proyecto.

Sobre este punto de la evaluación de proyectos, abordamos lo que consideramos es la problemática subyacente y algunos elementos para ser tomados en cuenta, lo abordamos en la Séptima Parte y última, donde pretendemos recoger algunas conclusiones del presente trabajo.

**INSERTAR CUADRO DE LA PÁGINA 126-B**

## SÉPTIMA PARTE

### Conclusiones

*(volver al índice)*

Factores determinantes para la viabilidad de algunos Proyectos de Desarrollo Social.  
Elementos para una Evaluación.

En esta parte, simplemente señalaría 6 aspectos que me parecen fundamentales para garantizar un mínimo de viabilidad para algún tipo de proyecto de desarrollo social, sostenido y de largo plazo.

- Recuperación del concepto y la realidad de la dimensión utópica del ser humano, individual y social.

Es importante partir de esta realidad concreta: reconocer el entorno cultural en el que nos movemos y el impacto de la posmodernidad primermundista, sea del norte o del sur. Es una realidad. También es real el proyecto cultural global de la modernidad unilateral del progreso, de la utilidad, del consumo, del libre mercado en todos los aspectos de la vida. Parte de este entorno ambiental y hasta climático, es la crítica al pensamiento utópico. Me parece importante rescatarla, en la medida en que nos lleva a la recuperación de un aspecto de la realidad humana, como es su dimensión utópica, su radical estar lanzado a un futuro aparentemente 'sin lugar'. Parte de este rescate es la formulación de nuevos proyectos y hasta el planteamiento de una Cumbre Mundial como la recientemente celebrada en Copenhague. De nueva cuenta, es necesario llevar la imaginación al poder y se vuelve urgente soñar lo imposible. El rostro adolorido de millones de seres humanos lo están reclamando.

Esta recuperación no puede realizarse por la vía de la 'sanción canónica' de ningún tribunal, así sea la ONU o cualquier organismo internacional, o autoridad religiosa. O se hace por la vía de la experiencia concreta, por la que hombres y mujeres de buena voluntad

experimentan la sin razón de la situación presente, o no hay viabilidad para la recuperación de la dimensión utópica.

Sin embargo, para propiciar esta experiencia, es necesario, al mismo tiempo, que los excluidos irruman en la vida quieta de los satisfechos con el orden social. De la vista nace el amor, y mientras no se desarrolle esta sensibilidad hacia el dolor de la humanidad, difícilmente se puede hablar de la recuperación de la dimensión utópica, no sólo conceptual, sino experiencial. Doble movimiento, de los de arriba hacia abajo y de los de abajo hacia arriba. El punto de encuentro es la experiencia de la imposibilidad de seguir así.

La pobreza en el mundo, en nuestros países latinoamericanos, en México en particular y en concreto, en la Selva Lacandona, no es sólo una realidad que haya que desterrar, sino un llamado al corazón ya las entrañas -mucho menos que a la razón que ha mostrado su irracionalidad- de lo insostenible de un modelo de desarrollo que privilegió la acumulación de la riqueza en pocas manos. Pero también esa misma pobreza es un llamado a la conciencia de que lo importante es recuperar la dignidad humana.

Chiapas, y en particular el EZLN -con todo lo discutible que es la vía armada-, es ante todo y sobre todo '00 gatillazo a la esperanza'. Es un fusil con un crespón blanco, son rostros cubiertos, olvidados, que recuerdan la importancia de vivir con dignidad, conforme a los valores secularmente asimilados por una cultura que se resiste a morir y que no sólo reivindica un derecho a vivir, sino un derecho a ser tomada en cuenta ya ser recibida como aportación a la cultura global.

- Llevar a debate el concepto de 'desarrollo'. No es difícil damos cuenta, por todo lo dicho a lo largo del trabajo, que el concepto de "desarrollo" es un campo de lucha por la que se busca el reconocimiento y la legitimidad de comprenderlo de una manera y desautorizar otras.

La necesaria lucha ideológica por la que se desenmascaran los mecanismos ocultos de la dominación es lo que está en juego. Porque se pueden descubrir dobles intenciones en políticas que provienen de las instituciones de Breton Woods, por ejemplo, que ahora se preocupan por desterrar la pobreza que se encargaron de producir a lo largo de 50 años de gobierno mundial. No será nunca lo mismo una política de desarrollo que busca protegerse de la invasión de los pobres del sur que emigran al norte desarrollado, o que confina a sus propios pobres, en ghettos cada vez más controlados. El problema de la pobreza en el primer mundo es un problema grave, es verdad. Pero es más escandaloso el problema en los países del sur y las regiones del sur en el sur, por aquello de que hay un primer mundo en el tercer mundo y al revés también. Pues el tercer mundo del tercer mundo es poco menos que el infierno.

Este debate sobre el concepto y la realidad concreta del desarrollo nos debe llevar a una visión más dinámica de la sociedad y de la historia como transmisión tradente – recuperación de la Tradición-, actualización de posibilidades y proceso creacional de capacidades, para usar la terminología de Ignacio Ellacuría quien, junto con sus compañeros mártires de El Salvador, abogaron por una civilización de la austeridad compartida. El desarrollo como progresiva acumulación de capitales de diversa especie, en la terminología de Bourdieu.

Simplemente debatir en torno al concepto de "desarrollo alternativo" da para otro trabajo.

- El análisis permanente del acontecer social, en particular de los grupos excluidos y de sus posibilidades de desarrollo.

Esta exigencia viene de la misma complejidad de la realidad. Por tanto, una condición para el correcto diseño de políticas de desarrollo, tiene que mirar el acontecer cotidiano y, en particular, los mecanismos de sobrevivencia de los sectores excluidos. Es la vida misma la que hay que someter a análisis permanente.

Incluso habría que analizar los análisis frecuentes, ordinarios y rutinarios que se suelen hacer. No siempre la rutina de los métodos estadísticos o de otros ejercicios sociológicos dan cuenta cabal de la complejidad de la realidad y de sus cambios. Hay elementos que permanecen más constantes, pero que están más ocultos a nuestra visión ordinaria ya nuestra 'sociología espontánea'.

El análisis permanente, incluso con los mismos grupos populares, puede dar cuenta de nuevas iniciativas, de la supervisión del mismo proyecto y de la continuidad de otro tipo de acciones. El desarrollo social es algo más que un proyecto concreto y claramente delimitado.

Lo que está en juego es un proyecto de nación, de país y de humanidad. Los proyectos particulares son sólo mediaciones que deben ser analizadas detenidamente en su proceso y en los resultados indirectos que van arrojando.

- La creación de sujetos colectivos, su progresivo fortalecimiento y consolidación de la democracia participativa y autogestiva.

Otro elemento básico que garantiza la viabilidad de un proyecto es la formación y capacitación de los sujetos colectivos. Cualquiera que sea el tipo de proyecto que se implemente, un saldo concreto que debe arrojar es la formación del sujeto, individual y colectivo. Particularmente colectivo, porque una preparación indirecta es aquella que ocurre por la experiencia de la autoestima correctiva, grupal, la confianza de los grupos y organizaciones en sus propias posibilidades de gestión y administración de su energía social. No es la solución concreta a un problema lo que debiera buscarse en forma directa, sino el aprovechamiento de la búsqueda colectiva de soluciones y el saldo organizativo que va quedando.

Lo que no debiera perderse de vista es la responsabilidad colectiva, un nuevo tipo de gobernabilidad, la participación activa en las decisiones que afectan a la comunidad. No

son las soluciones que vienen de arriba las que más se arraigan en los colectivos. De lo que se trata es de formar ciudadanos adultos, responsables y creativos, capaces de administrar su poder social y no de entregarlo, de nueva cuenta en pequeños grupos que lo van a manipular en su beneficio.

- La necesaria vinculación orgánica de 'profesionales del desarrollo social'.

Las cuatro condiciones anteriores no son viables, si a su vez no cuentan con agentes externos con capacidad de vincularse estrechamente con los grupos populares.

De alguna manera hemos mencionado que estos agentes externos son 'intelectuales', dándole a esta palabra un sentido genérico, general, para referirme a personas, ordinariamente de clase media, o a fracciones dominadas de la clase dominante, que se desplazan socialmente hacia los sectores marginados, tienen una visión gen ético estructural de la sociedad y apuestan su vida en servicio de los grupos populares u organizaciones sociales.

En un país concreto, como México, se puede distinguir un estamento social formado por profesionistas de todo tipo, que han establecido algún tipo de relación con grupos campesinos, indígenas, obreros, mujeres, niños de la calle, drogadictos, enfermos de sida, etc. Estos amplios sectores, también se han ido politizando y están planteando una transición a la democracia. A este tipo de intelectuales se les puede llamar sin rubor, 'profesionales del desarrollo social', sin que tenga mayor connotado estatalista, sino para expresar que hay un tipo de profesionista que se dedica a estos proyectos y, en buena medida, vive de ellos.

El problema radica, cuando nos podemos encontrar con un profesionista semejante, pero que trabaja para el Estado. En México es sinónimo de cooptación. Esto plantea el problema de si en cualquier parte del mundo habría que dudar sistemáticamente de los agentes que, trabajando en agencias gubernamentales. se introducen en el seno el pueblo para promover



los proyectos de combate a la pobreza. El caso de México, quizás sea atípico, pero muy aleccionador. Pocas veces se puede exhibir un programa contra la pobreza, con tan alto contenido político para su control y la cooptación de los mejores liderazgos populares.

El problema es real: quién y cómo va a realizar este desplazamiento social para su integración entre las clases populares. No es sólo un problema de opción profesional o de vida. Hay un cuestionamiento doble: la necesaria preparación que se requiere para este trabajo 'social' y que salvo contadas excepciones, hay pocas universidades que preparan para este servicio. Pero el otro lado el cuestionamiento se da por la vía del financiamiento: ¿quién está dispuesto a pagar por lo que, ordinariamente, se considera subversivo?

Hay un capital acumulado en las experiencias de educación popular en toda la América Latina. ¿Quién está dispuesto a pagar por sostener proyectos de desarrollo social?

Así nos encontramos que muchos de los mejores hombres y mujeres que se forjaron en las lides de la Educación Popular se han pasado a las filas del Estado, con lo que implica de compromiso con un concreto proyecto político, del color que sea, pero ajeno a la problemática de la sociedad civil. O bien, en otro de los casos, hombres y mujeres que, para permanecer en su línea de trabajo, modifican sus proyectos al tenor de las agencias de financiamiento que solicitan trabajar en una línea determinada, aun cuando no sea la línea marcada por las mismas organizaciones sociales.

Sea cual sea la característica concreta el problema, la condición de viabilidad sigue siendo el poder contar con personal capacitado para el trabajo popular .y estos no se improvisan.

- Evaluación de la evaluación: hacia la responsabilidad social en la autogestión de los recursos.

Ordinariamente podemos distinguir diversos métodos de evaluación, incluso se agrega también la sistematización como un método más de evaluación. La praxis misma, es una forma de evaluar la práctica.

A lo que apuntaría una metodología como la expuesta, es a someter su viabilidad y su desarrollo al juicio del proceso mismo tomado en las manos de los propios grupos populares, organizaciones sociales y todo tipo de instituciones y organizaciones no gubernamentales. Es decir, tener en la autogestión algo más que el desarrollo en las manos de los mismos agentes. Se trata de que la evaluación como mecanismo de medición de la eficiencia y la eficacia sea, a su vez evaluada con otro tipo de criterios, los que surgen de la responsabilidad colectiva, debidamente formada con los mismos criterios y normas que se establecen en la metodología.

Se trata de atender y escuchar a la parte más débil de la sociedad, a los más desprotegidos y de mirar si los colectivos se están haciendo cargo de ellos.

Es frecuente encontrar que las evaluaciones que imponen quienes ordinariamente financian los proyectos de desarrollo, fijan, al mismo tiempo, criterios que los beneficiarios tratan de cumplir con tal de conseguir el financiamiento requerido. No siempre coinciden los criterios de evaluación con la dinámica misma del proyecto, o no siempre se explicitan estos criterios.

Otra postura ante las evaluaciones, es que como son tantas y tan diversas y, además, tan subjetivas, que para conseguir los financiamientos, ordinariamente se pide 'la vara con que será medido' y en función de ella se diseña un proyecto.

Por eso es tan importante, también, agregar como condición de viabilidad de un proyecto concreto, la necesaria evaluación de la evaluación, como una manera más de gestionar y obtener los financiamientos que el desarrollo autogestivo requiere.

El problema no es menor, por todo lo que hemos planteado anteriormente. Lo que está en juego son los flujos de la ayuda internacional a los países en desarrollo, por un lado; y por el otro, la disputa por su control su obtención. No son ajenos en esta disputa los casos de corrupción, tanto de organizaciones no gubernamentales como de gobiernos enteros. Por eso es importante la gestación de sujetos colectivos con capacidad de gestionar de manera directa este tipo de ayudas para su desarrollo.

Una evaluación que tenga como prioridad y punto de referencia básico la autogestión es, sobre todo, una evaluación de todos los esquemas de evaluación ordinarios y, además, una evaluación de los métodos frecuentes de diseñar los mismos proyectos.

Son importantes los instrumentos de medición de la eficiencia de un proyecto, de la búsqueda de optimizar los recursos, de establecer relaciones adecuadas entre costos y beneficios. Pero es más importante medir la eficacia en términos de autogestión y de transformación del entorno social hacia mejores condiciones de vida, en juicio y opinión de los propios beneficiarios.

<sup>i</sup> Ellacuría, I., Filosofía de la realidad histórica, Editorial Trotta, Madrid 1991. En un trabajo académico anterior, hago un comentario a esta categoría de praxis histórica. Cfr. La praxis histórica. Hacia la superación de la ruptura entre racionalidad política y racionalidad ética. Una revaloración del concepto de praxis histórica en Ignacio Ellacuría, SJ. ILADES, Junio de 1994

<sup>ii</sup> En este aspecto, el horizonte filosófico de Xavier Zubiri abre nuevas perspectivas, que abordé en otro trabajo anterior. Cfr. *Xavier Zubiri, un aporte epistemológico para las Ciencias Sociales*. ILADES-Programa de Posgrado en Ciencias Sociales, Serie Documentos #28, Septiembre 1994

<sup>iii</sup> En este aspecto, el aporte de la sociología de Pierre Bourdieu es relevante para su comprensión objetiva. Recupero parte de su propuesta, en un borrador que preparé en vistas a una *Sociología del Campo de la Educación Popular*. Marzo de 1995 (Fotocopia)

<sup>iv</sup> Este punto de la democratización tiene su propia complejidad. En un trabajo para el curso de sociología de la cultura lo planteo en diálogo con Habermas, Touraine y Bourdieu, a partir, por supuesto, de la experiencia de Chiapas. Cfr. ***Chiapas al final de 1994***. ILADES, Trabajo para el curso señalado. Diciembre de 1994.

<sup>v</sup> Este aspecto lo desarrollo particularmente en el trabajo ya citado anteriormente: ***Chiapas al final de 1994***.

<sup>vi</sup> Esta idea la planteo en el primer trabajo que hice sobre Chiapas, al que subtité *la disputa por una Modernidad nutrida de Traición*. Agosto de 1994.

<sup>vii</sup> ***Neoliberales y pobres. El debate continental por la justicia***. Hernán Daría Correa, Jorge Iván González, Raúl H. Mora Lomeli, Editores. Edición conjunta del CINEP, Bogotá; CRT, México; Centro Gumilla, Caracas y del CRAS, México. Santafé de Bogotá, D.C. 1993

<sup>viii</sup> Sobre el concepto de ***desarrollo***, hago un aborde crítico comentando el Informe Sobre Desarrollo Humano 1993, en el trabajo ***La democracia participativa, estrategia del desarrollo alternativo***, Mayo 1994. Otra fuente que se puede consultar son los documentos preliminares de la Cumbre de Copenhague, especialmente el *Informe de la Comisión Latinoamericana y del Caribe sobre el Desarrollo Social, 1995*. BID, CEPAL-ONU y PNUD. Santiago, Enero de 1995 y el *Proyecto de Declaración y Proyecto de Programa de Acción. Nota del Secretario General*. 2 de Febrero de 1995.