

# Método de trabajo y organización popular

Sector Nacional de Formación  
**MST** - Movimiento de los  
Trabajadores Rurales Sin Tierra - Brasil



EDITORIAL  
EL COLECTIVO







# Método de trabajo y organización popular

Movimiento de los Trabajadores Rurales  
Sin Tierra (MST) - Brasil  
Sector Nacional de Formación



Buenos Aires, 2009

Método de trabajo y organización popular /  
compilado por Adelar Joao Pizzeta. - 1a ed. -  
El Colectivo - Colectivo Ediciones, 2009.

196 p. : il. ; 20 x 14 cm

ISBN 978-987-24320-3-4

1. Movimientos Sociales. I. Pizzeta, Adelar Joao, comp.

CDD 303.484

**PRIMERA EDICIÓN EN PORTUGUÉS:**

Febrero de 2005. ANCA- Associação Nacional de Cooperação Agrícola. SP-Brasil.

**PRIMERA EDICIÓN EN CASTELLANO:**

**Traducción, revisión y corrección de estilo:** Ana Musolino y Natalia Baraldo.

**Colaboraciones:** Ramon Ramalho, Luciana García Guerreiro y Rubén Perez.

**Nota:** de la edición original, se reemplazó el texto “A organicidade e o planejamento” por “A formação de quadros políticos: elaboração teórica, experiências e atualidade” de Adelar João Pizetta.

**Diseño y diagramación:** Editorial El Colectivo

**Ilustraciones:** Florencia Vespignani

**Editorial El Colectivo**

[www.editorialelcolectivo.org](http://www.editorialelcolectivo.org)


[editorialelcolectivo@gmail.com](mailto:editorialelcolectivo@gmail.com)


**Colectivo Ediciones**

[www.colectivoediciones.com.ar](http://www.colectivoediciones.com.ar)


[colectivoediciones@yahoo.com.ar](mailto:colectivoediciones@yahoo.com.ar)

 **Copyleft**

 Esta edición se realiza bajo la licencia de **uso creativo compartido** o **Creative Commons**. Está permitida la copia, distribución, exhibición y utilización de la obra bajo las siguientes condiciones:

 **Atribución:** se debe mencionar la fuente (título de la obra, autor, editorial, año).

 **No comercial:** no se permite la utilización de esta obra con fines comerciales.

 **Mantener estas condiciones para obras derivadas:** Sólo está autorizado el uso parcial o alterado de esta obra para la creación de obras derivadas siempre que estas condiciones de licencia se mantengan para la obra resultante.

# Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	7
<b>Prólogo a la edición en español</b>	
<i>Adelar Pizzeta (MST Brasil)</i> .....	9
<b>Encaminando nuestros sueños.</b>	
<b>Algunas ideas de por qué editar este libro en castellano</b>	
<i>Natalia Baraldo y Ana Musolino</i> <i>(Desde Abajito, Argentina)</i> .....	17
<b>Presentación</b>	
<i>Ademar Bogo</i> .....	21
<b>Trabajo de base y alcance del método</b>	
<i>Ademar Bogo</i> .....	25
<b>Método de planificación</b>	
<i>Ademar Bogo</i> .....	51
<b>El compañero al que no le gustaba leer</b>	
<i>Frei Betto</i> .....	59
<b>La delegación de tareas y poderes como mecanismo para proyectar y formar militantes</b>	
<i>Adelar Pizzeta</i> .....	69
<b>Algunas recomendaciones para la expresión oral: oratoria y discurso</b>	
<i>Adelar Pizzeta</i> .....	83

<b>Cómo hacer una reunión</b>	
<i>Ademar Bogo</i> .....	95
<b>Cómo mejorar nuestra mística</b> .....	107
<b>Cómo organizar a la masa. Cómo formular y encaminar una propuesta.</b> .....	113
<b>Cómo se construye un movimiento de masas</b> .....	119
<b>Trabajo de base, trabajo de masas y trabajo de grupo.</b> .....	129
<b>Organizar la estimulación.</b> .....	141
<b>Los vicios y las formas de superarlos.</b> .....	147
<b>Agitación y propaganda</b> .....	157
<b>Formación de cuadros políticos: elaboración teórica, experiencias y actualidad</b> .....	165
<b>Cómo implementar la formación de cuadros.</b> .....	175
<b>Cómo preparar y realizar asambleas</b> .....	185

## **AGRADECIMIENTOS**

*Al MST, por su solidaridad revolucionaria con los movimientos y organizaciones de Argentina y toda América Latina, compartiendo sus experiencias de lucha y formación. A Adelar J. Pizetta de la Escuela Nacional Florestan Fernandes, por acompañar todo el proceso, las dudas y propuestas que surgieron durante el trabajo de traducción y edición. A Léia y familia, del hoy Asentamiento Mario Lago, Ribeirão Preto-San Pablo, por los aprendizajes, el cariño y por hacer llegar este libro-herramienta a nuestras manos.*

*A Ramon Ramalho y Luciana García Guerreiro por la revisión de partes fundamentales de la traducción.*

*A nuestr@s compañer@s de nuestras organizaciones y de todas las organizaciones hermanas, sin quienes este esfuerzo colectivo no tendría sentido.*





# Prólogo a la edición en español

Adelar João Pizetta  
Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra  
(MST) – Brasil

La fuerza de cualquier organización está en la construcción colectiva, la cual se relaciona con múltiples factores, a partir de una realidad determinada, concreta. Entre ellos podemos destacar dos que consideramos claves: por un lado, la cuestión de la formación de la conciencia, de la organicidad de sus miembros y, por otro, la capacidad de movilización y lucha –las verdaderas parteras de las transformaciones. La fuerza del pueblo está, justamente, en su organización y su lucha. Pero la fuerza también reside en la claridad de sus objetivos, tanto inmediatos como estratégicos, pues es en función de ellos que se construye la estructura orgánica y se definen las tácticas y estrategias de lucha. Estos objetivos, además, sirven de orientación para todo el proceso de formación que se desarrolla en su interior. A lo cual podemos agregar que la fuerza también está en los valores humanistas y socialistas que cultiva y propaga la organización. La fuerza está en los principios éticos y morales revolucionarios, está en la afectividad y solidaridad con otros sectores sociales, en la capacidad

de alianzas con otras fuerzas en lucha. Sin embargo, toda esa fuerza debe ser construida tanto desde el punto de vista de la elaboración teórica, como desde el punto de vista práctico.

Vivimos en una sociedad que prácticamente separó dos aspectos que deben, desde nuestro punto de vista, ser una unidad dialéctica. Nos referimos a la separación entre los que piensan, dirigen y entre los que hacen, ejecutan. La separación entre el trabajo intelectual y el trabajo manual. No podemos repetir esa práctica en las organizaciones que buscamos la transformación de la sociedad.

Entonces, buscando cada vez más la superación de esa dicotomía, es que el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra –MST– siempre se ha preocupado en articular las dos esferas. Por eso, para nuestro movimiento el estudio es fundamental. La apropiación del conocimiento científico, de las experiencias históricas, de las estrategias de lucha, de organización y también la formación política, son condiciones esenciales para el avance de una organización en la cual sus miembros se transforman en sujetos políticos con capacidad de pensar, de elaborar, de hacer.

Con esta preocupación el MST fue elaborando herramientas metodológicas en diferentes momentos, que terminaron siendo editadas en este libro, con el fin de que los militantes pudieran llevar adelante tareas organizativas al tiempo que se fueran formando en ese proceso. De ahí la importancia del método, del modo, de la manera como se hace, como se aprende a hacer – haciendo.

El método es algo dinámico que va siendo elaborado e implementado por una organización y por sus militantes, para enfrentar y superar desafíos que surgen en la realidad; para superar las contradicciones inherentes a cualquier proceso de lucha. En este sentido, no existe un único método y no existe un método eterno, que dure

para siempre. El método no es una receta mágica. Exige creatividad, esfuerzo colectivo, osadía para crear algo nuevo. Lo que sí permanece son los principios organizativos; aunque también ellos necesitan ser actualizados, reelaborados, de acuerdo a las situaciones y condiciones históricas.

Es decir, varias de las herramientas que constan en esta publicación fueron redirigidas y repensadas en su momento, para dar cuenta de los desafíos específicos de una realidad determinada. Por eso, nunca pueden ser interpretadas como receta, como algo que se aplica mecánicamente a cualquier realidad. Sin embargo, sirven como ejemplo de experiencias, de prácticas que fueron reales en determinados momentos de la organización y que pueden servir de orientaciones, de auxilio, para que en otros momentos y realidades se pueda continuar elaborando e implementando un método organizativo y de trabajo popular que dé cuenta de los desafíos que necesitan ser superados.

De manera un tanto general, hemos diferenciado en nuestra organización distintos niveles de actuación, de comprensión y de participación de sus integrantes. No obstante, la gran preocupación debe ser la de buscar y garantizar al máximo la participación de todos los involucrados en el proceso; como forma de constituirse, en los hechos, en sujetos políticos de la transformación.

Cuando hablamos de **masa**, nos estamos refiriendo al conjunto de los trabajadores y trabajadoras que están siendo explotados, que se encuentran dispersos y sin organización que los vincule a una estrategia de superación de sus dificultades. Por ejemplo: todos los y las trabajadoras Sin Tierra son parte de la masa de trabajadores que trabajan la tierra pero que no la poseen, y que por esa razón son explotados en su proceso de trabajo.

Cuando estos trabajadores son incorporados por algún trabajo de base –trabajo popular que busca la arti-

culación con el fin de luchar por la conquista de sus derechos— el grupo que se mueve, que se junta en la lucha y construye organización, se transforma en **base**. O sea, la base es aquella parte de la clase explotada (masa) que decide y se dispone a dar sustento a un proceso de cambio interno y externo, propio y de la realidad en la cual actúa. Y que decide hacerlo a través de la organización y de las luchas colectivas y políticas. Es la parte del pueblo que toma conciencia de la opresión y participa activamente de un proceso de construcción de nuevas alternativas, de superación de su condición; y lo hace articulada y colectivamente. Para ser **base** de una organización, no basta simplemente estar en ella. Es necesario estar **participando**.

Es en ese proceso de trabajo de base y de lucha concreta, que surgen los **líderes** y los **militantes**. El líder aparece en las acciones concretas como alguien que está en el medio de la masa y toma la iniciativa, aporta sugerencias, demuestra determinación y coraje, accede a más información que las demás personas de su grupo; y aún compartiendo dicha información, entiende más rápido los conflictos y todo lo que está pasando y expresa públicamente aquello que a muchos les gustaría decir (y no lo hacen por no conseguir elaborar un discurso, o a veces por falta de coraje para hacerlo).

La mayoría de los líderes llegan a ser militantes. Éstos adquieren un nivel de entendimiento, de experiencia personal que, a través del conocimiento de la realidad de un espacio determinado (territorio), despierta y contagia a los demás para comprender esa realidad. Organiza y acompaña a esas personas en la lucha cotidiana por resolver sus problemas, articulando esa lucha específica con las luchas más generales contra las injusticias cometidas contra toda la clase trabajadora.

El militante se mueve por una pasión que articula la indignación contra las injusticias y la ternura por todas

las personas que son parte en este proceso de lucha. El militante aprende a equilibrar las emociones de rebeldía e indignación con las ideas. Descubre que razón y corazón están interrelacionados y, por lo tanto, que las ideas no sobreviven sin los sentimientos.

El militante es aquel que invita, que motiva, que se encuentra con otros, que hace el trabajo de base, que se anima y participa activamente de la lucha; siempre dando el ejemplo de superación. Explica con claridad y paciencia al resto las decisiones y direccionamientos que van surgiendo, y busca, a través del método de trabajo, dar vida a las ideas que fueron construidas colectivamente. Se empeña en buscar siempre la verdad, utilizando métodos de investigación y de análisis que puedan aportar a la interpretación de las contradicciones, vinculándolas con otros procesos, en una visión de totalidad y objetividad.

La actuación de los militantes es fundamental para el sustento y continuidad del trabajo de base; tanto para nuevos desafíos en la lucha, como para el fortalecimiento de la organización y la elevación del nivel de conciencia de las personas que participan de la organización. Cuantos más militantes forje una organización, mayor capacidad de movilización, de lucha y de formación adquiere.

Muchos militantes pueden, y deben, volverse **dirigentes** o **referentes**. En términos generales, el dirigente o referente es el militante que alcanzó un mayor nivel de desarrollo intelectual, y también de experiencias prácticas que permite que asuma responsabilidades y funciones mayores en la organización. Dirigir un grupo, un movimiento, no es tarea fácil, y por eso los dirigentes deben forjarse y formarse en la propia lucha.

El dirigente o referente no es aquel que manda, sino aquel que colectivamente dirige el movimiento. La dirección siempre debe ser colectiva, aunque las responsabi-

lidades y las tareas sean individuales. Articula la actuación de los militantes a partir de un plan de trabajo, con distribución de tareas y responsabilidades, con evaluaciones periódicas. Tiene claro los objetivos que se quieren alcanzar en cualquier momento de la lucha. Domina los principios organizativos del movimiento y los incorpora en su praxis política. Dedicar tiempo al estudio, al conocimiento de la realidad, de la historia; e incorpora estrategias de acción colectiva para intervenir en esa realidad que necesita ser transformada. Utiliza la pedagogía del ejemplo, vivenciando y practicando cotidianamente los nuevos valores y comportamientos éticos y morales adecuados, como forma de que los militantes y la base vayan aprendiendo a vivenciar y a construir nuevas relaciones entre las personas.

El principal instrumento de su actuación política es la firmeza ideológica y los principios, la claridad política para relacionarse con otras fuerzas y organizaciones, buscando hacer alianzas para enfrentar a los enemigos de clase. Se caracteriza por la coherencia entre lo que dice y lo que hace. Posee un vínculo directo con la base a través de la organicidad del movimiento. En fin, posee características que van siendo desarrolladas en el proceso de lucha específica de cada organización. En otras palabras, la organización hace al dirigente y el dirigente hace a la organización.

Por lo tanto, vemos cómo se articulan entre sí esos diferentes niveles de conciencia, de experiencia individual y colectiva, de determinación y responsabilidades, de entendimiento y habilidades. Nada existe por separado, pues no existe base organizada sin militantes, sin líderes que animan, que articulan y organizan las luchas. Así como tampoco existe dirigente o referente separado de las personas, de las bases, que necesitan una guía segura y clara para luchar y organizarse; buscando la superación tanto de sus demandas específicas, como de las demandas de la clase.

Forjar militantes y dirigentes en el proceso de movilización y organización de las masas, es uno de los grandes desafíos de este momento histórico.

Ser creativos, innovar, forjar nuevos métodos participativos, es condición importante para avanzar en los procesos organizativos.

Formar nuevos dirigentes y militantes, elevar el nivel de conocimiento y de conciencia de la base son condiciones esenciales para el enfrentamiento en la lucha de clases. Fortalecer la lucha de clases con conciencia, con capacidad de organización y de lucha, con la vivencia de nuevos valores y comportamientos, con claridad en los rumbos a seguir y en el horizonte a construir teniendo como perspectiva la transformación de la realidad y de las personas, debe ser una de las grandes preocupaciones actuales.

Por último, el método tiene que ver con el **camino**. Éste se hace al andar, como ya dijo el poeta. La cuestión principal, por lo tanto, es iniciar la caminata. Sólo se avanza tomando la decisión de salir de la condición en la que se está a través de las acciones colectivas, abriendo las veredas, los caminos que nos conducen a la nueva sociedad.

Todo lo expuesto en este libro debe servir de guía, de estímulo, de experiencia y referencia de lo que ya se construyó. La realidad está en permanente movimiento y constantemente nos plantea nuevas cuestiones que necesitamos interpretar y enfrentar para avanzar en el proceso de lucha por la emancipación de la clase trabajadora.

Es necesario tener la convicción de que la clase trabajadora puede ser “arquitecta de su destino”. Para eso, tendrá que decidir y tomar en sus manos los rumbos de la historia.

Si las circunstancias en este momento histórico son adversas y estamos ante un reflujo del movimiento de



masas, debemos aportar para que las condiciones históricas mejoren y nos preparemos para el ascenso del movimiento de masas, con posibilidades efectivas de llevar adelante los cambios y transformaciones necesarias para la liberación de los trabajadores.

Como ya dijo uno de los grandes maestros de los trabajadores: “la emancipación de la clase obrera será obra de la propia clase, o no habrá emancipación”.

Creemos que este libro puede contribuir a ese proceso. No, como ya dijimos, sirviendo de receta; sino como ideas, prácticas y referencias que pueden servir de luz para los procesos en marcha en otros países y organizaciones sociales y políticas.

Hacer es la mejor forma de decir, ya lo dijo el revolucionario latinoamericano. Por lo tanto, hagamos nuestra propia experiencia y que ésta sea la voz, el mensaje, el legado que dejemos a los que vengan después de nosotros. La historia continúa, porque la lucha del pueblo que la mueve está siendo construida cada vez con mayor intensidad. Preparémonos para llevar adelante y conquistar las transformaciones necesarias para avanzar hacia una sociedad de hombres y mujeres libres. ★



# **Encaminando nuestros sueños**

**Algunas ideas de por qué  
editar este libro en castellano**

Natalia Baraldo y Ana Musolino  
Desde Abajito  
Mendoza, Argentina

Varias motivaciones rondan alrededor de la propuesta de traducir a nuestro idioma este material elaborado por el Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra de Brasil (MST).

Un gran impulso fue la oportunidad de compartir la experiencia, las producciones y sistematizaciones de uno de los movimientos sociales en quienes nos referenciamos hoy, como es el MST. En una historia de lucha y organización que lleva ya 25 años, uno de sus grandes logros ha sido, y continúa siendo, la gran capacidad de poner en palabras las reflexiones colectivas que van teniendo sobre su práctica, como síntesis de verdaderos procesos de praxis.

Era necesario entonces crear canales de acceso (tanto lingüísticos como económicos) a esta lectura-herramienta. Es decir, por un lado saltar las dificultades de leer un material al que solo podrían acceder quienes entendieran el portugués; y por otro, garantizar un costo bajo de edición que asegurara su llegada a los movimientos y organizaciones. Es por eso que pensamos el trabajo y la edición del libro como una forma de construcción colec-

tiva, como un desafío para seguir profundizando la unidad de nuestros espacios y luchas. Con esa aspiración encaramos un trabajo conjunto con el proyecto independiente **Colectivo Ediciones** y la **Editorial El Colectivo** orientada por el Frente Popular Darío Santillán; editoriales hermanas, herramientas claves de los movimientos sociales.

Otra motivación importante nació directamente de la necesidad de una praxis colectiva que si bien comenzó a caminar desde un rincón de la Argentina, fue encontrándose en ese andar con otros y otras; compartiendo aspiraciones, sueños y también dificultades y limitaciones. Hablamos de las tantas experiencias a veces silenciosas, locales y desarticuladas, que luego de mucho andar nos descubrimos impotentes para producir transformaciones, tal como veníamos caminando. Experiencias que, a pesar de esas limitaciones, nos resistimos a alinearnos con una tendencia que hoy llamamos **oenegeísmo**, ayer y hoy estrechamente ligada a las políticas públicas de contención e inclusión social. Tendencia ésta que conlleva una concepción, pero principalmente un modo de intervenir en la realidad, que en nombre de la defensa de los derechos, de la ciudadanía, de la “Educación popular” etc., *olvida* demasiado al opresor, la dominación y la lucha de clases. Y que por todo lo anterior, no considera urgente organizarse para enfrentar la injusticia cotidiana, denunciar, indignarse, luchar. Una práctica que en nombre de *lo popular*, *lo comunitario* y *lo local* exacerbó las diferencias abismales que el capitalismo necesita para continuar su ciclo sin problemas: entre lo particular y lo general, entre la teoría y la práctica; promoviendo el localismo, *guettizando lo popular* al reducirlo a una expresión territorial (*el barrio*), renunciando a toda búsqueda de una identidad más amplia y de herramientas teóricas y políticas que nos permitan enfrentar en mejores condiciones este inmenso desafío de cambiar ra-

dicalmente nuestras sociedades, desde un proyecto de l@s trabajador@s.

Una tendencia que reduce la praxis a la *práctica* a secas, al puro *hacer*, al activismo ciego que aunque muchas veces convoca a la reflexión, lo hace como en círculos, sin traducirse en nuevas acciones, sin cualificar el análisis de la realidad; cayendo así en el subjetivismo y en el verbalismo de los que tantas veces nos advirtió Paulo Freire. Una reflexión impotente, pero nada inocente: hoy entendemos que se trata de una de las estrategias del poder dominante para disputar la dirección de nuestros procesos organizativos; y por eso, una de las tendencias más perjudiciales para los objetivos de cambio social. De ahí la necesidad de estas palabras...

Es por todo eso que la **formación política** es para nosotros una necesidad colectiva; no sólo en la propia organización, sino en forma articulada con otros colectivos con quienes estamos intentando avanzar en los procesos de organización y de lucha. Estamos convencid@s de la urgente necesidad de recuperar el **conocimiento como herramienta de lucha**, su papel teórico-práctico; pensando en procesos de apropiación, construcción y socialización del mismo.

Así, en esta pequeña compilación se exponen en forma clara y sencilla algunas herramientas concretas que buscan hacer frente a muchas de esas cuestiones: ¿Cómo crear movimientos masivos con conciencia política de la lucha, sus horizontes y posibilidades? ¿Cómo vamos logrando la participación real en cada actividad del movimiento, en la toma de decisiones sobre asuntos estratégicos? ¿Qué acciones poner en marcha para seguir construyéndonos como militantes y ampliar la base de la militancia? ¿Cómo profundizar la autonomía de tod@s y cada un@ de l@s compañer@s pero desde el desafío de caminar colectivamente hacia mayores niveles de organicidad?

En este sentido, creemos que este material puede ser un aporte más a las construcciones que venimos llevando en nuestros trabajos de base, en las búsquedas cotidianas que llevamos adelante para fortalecer, potenciar, ampliar la organización y la lucha por una sociedad sin explotadores ni explotados, sin opresores ni oprimidos.

Creemos fundamental poder compartir las búsquedas, colocándolas en palabras que circulen, que se compartan, que se muevan... palabras en movimiento, palabras hechas cuerpo, que se van juntando dándole sentido a la lucha... pariendo la unidad. Unidad que también va borrando las distancias con l@s compañer@s del país hermano de habla portuguesa; distancias que no existen cuando es la lucha la que nos unifica.

Mucho se puede andar. Pero sin formas adecuadas para organizarnos y luchar, el horizonte se desdibuja, se hace borroso. No se trata entonces simplemente de caminar. Los métodos, los andares compartidos... la socialización de lo construido nos acerca, nos fortalece para seguir el paso *encaminando* nuestros sueños...★

# Presentación

Ademar Bogo

La teoría de la organización de un movimiento social va siendo elaborada en el proceso de su construcción, con el pasar del tiempo. Cuanto más avanzamos, más descubrimos la importancia de la elaboración teórica para reafirmar e iluminar los pasos de la práctica.

Esta teoría será más certera cuanto mayor sea la preocupación de nuestros dirigentes por comprender los desafíos que la práctica presenta en el devenir de esta construcción histórica.

Hay momentos en que la teoría acentúa más los aspectos políticos de la organización. Otras veces, el peso mayor cae sobre la formación de cuadros, o sobre aspectos educacionales, económicos, artísticos, etc. En esta oportunidad creemos importante plantear la preocupación sobre el *método*.

No existe una única forma de alcanzar un objetivo. Ocurre que existen objetivos estratégicos, establecidos en determinado período de la historia, que permanecen vivos y vigentes. Sin embargo, las circunstancias y condiciones para alcanzarlos se van modificando, y si que-

remos alcanzarlos, necesitamos también modificar la naturaleza de los medios.

Esto sólo puede comprenderse si se realiza permanentemente el estudio de la realidad y del movimiento interno que hay en cada problema, en cada decisión política. El sectarismo y la autosuficiencia pueden llevarnos a un desvío irremediable, que es el dogmatismo. O sea, podemos acostumbrarnos a hacer las cosas de un mismo modo, creyendo que no hay nada que cambiar. De esta forma, nos vamos modelando como verdaderos burócratas que ya no dirigen, sino que solo administran los problemas y conflictos.

Nada es estático, por eso es fundamental prestar atención a los cambios que deben ser hechos en todas las áreas y dimensiones que componen la organización.

Fundamentalmente, los desafíos exigen de nosotros intervenciones concretas que produzcan cambios. Por eso, consideramos al *método* como un instrumento que nos ayuda a dirigir mejor, distribuir tareas, delegar responsabilidades, o hasta aprender el gusto por la lectura. Es decir, para cada aspecto y a fin de llegar a los objetivos, existe un camino con medios adecuados en cada momento. Si sabemos coordinar la reunión de un modo, puede haber otro que posibilite mejorar esa práctica. Si no nos gusta leer, puede ser por falta de motivación. Pero otras veces puede ser la falta de un método de lectura lo que hace que los libros se vuelvan insoportables. O si nos acusan de “centralizadores”, es porque no descubrimos que delegar tareas y responsabilidades puede ser la forma más eficiente de formar nuevos militantes y dirigentes, y aliviar el peso de la responsabilidad que cargamos solos.

En fin, es importante reconocer que siempre tenemos algo nuevo que aportar a nuestros conocimientos, para que nuestra práctica sea aún más eficiente.

Este cuaderno de formación pretende ser un instru-

mento de estudio y orientación para las actividades organizativas y formativas, porque creemos que no basta con decir que sabemos. Es necesario saber si *lo que sabemos* es suficiente para llegar donde queremos llegar.

Como líderes, nuestro deber para con la historia es servir al pueblo. Serviremos mejor si nos equivocamos menos y si acertamos el camino para la liberación de este pueblo. El conocimiento y el dominio de métodos correctos nos vuelven verdaderos arquitectos en la construcción de la obra de la liberación.

Que en el futuro nuestros descendientes se enorgullecen de nosotros por haber edificado correctamente el pedazo de historia que nos cabe en esta corta existencia.★





# Trabajo de base y alcance del método

Ademar Bogo  
Bahía, septiembre de 2000

## **1. MÉTODO: DEFINICIÓN**

El método es la capacidad de ubicar en el lugar exacto los elementos y requisitos para construir el camino que nos lleva a un determinado fin. Este fin se puede establecer tanto como un objetivo determinado (táctico), así como también puede ser un objetivo intermedio de largo plazo (estratégico).

El método solamente puede existir en función de un objetivo. En la medida en que dicho objetivo existe, necesariamente se debe buscar un método para implementarlo. Por eso, cuanto más claro sea el objetivo mayor facilidad se tiene para elaborar el método.

En ese sentido, no existen métodos buenos y métodos malos. Algunos elementos son adaptados dependiendo del objetivo; otros elementos deben ser creados en cada situación concreta. Algunos elementos permanecen como aspectos centrales, por ejemplo: análisis, toma de decisiones, definición de los elementos a ser utilizados, división de tareas, evaluación. Estos elementos, que

componen la estructura del método, varían menos que los requisitos orgánicos para implementar dicho método.

Cuando se tiene una organización, generalmente los grandes objetivos están definidos por las líneas políticas ya elaboradas, de modo que nunca se parte de cero. Las acciones pasan a ser los objetivos tácticos a ser alcanzados; por eso en mayor o menor medida los elementos deben ser buscados en cada situación concreta, dependiendo del carácter de la acción que se está planeando.

Podríamos decir, entonces, que el método se constituye de dos directrices básicas y dos ejes que orientan su aplicación:

### **Las directrices**

- a. *Política ideológica*: significa su definición de clase y la claridad del rumbo que debemos seguir; ya que el método tiene como propósito llevarnos a un determinado lugar o a un lugar ideológicamente anticipado. Él orienta el rumbo que se debe seguir para llegar a aquel objetivo establecido.
- b. *Técnica organizativa*: ningún método puede ser abstracto. Debe ser profundamente concreto en sus funciones técnicas y en la práctica organizativa. Los métodos solamente se desarrollan y comprueban su eficacia en la medida en que fueron aplicados sobre una determinada realidad para transformarla, de acuerdo con esa visión anticipada que se tiene del objetivo.

### **Los dos ejes**

Podemos tomar dos ejes, que llevan adelante la tarea de “transportar” el método:

- a. *Elementos estructurantes*: son las partes constitutivas del método; es decir que componen su es-

estructura, como: estudio, dominio de la realidad (pro y contras), decisiones políticas, definición de objetivos, establecimiento de metas, análisis de consecuencias, chequeo permanente, plan y contra-plan, evaluaciones, etc.

- b. *Requisitos orgánicos*: es la parte del método que garantizará el objetivo establecido. Es lo que se coloca como fundamental antes de comenzar. Por ejemplo, imaginemos cuáles deben ser los requisitos orgánicos para que despegue un avión. En el chequeo hecho por los pilotos se verifica si dicho avión puede o no despegar. Un requisito fundamental es haber puesto el combustible en el tanque antes de ir a la pista. Así también, una Marcha debe tener sus requisitos para poder llevarse a cabo; de lo contrario puede “caer” como el avión.

## **2. EL MÉTODO DENTRO DEL MOVIMIENTO DE LA REALIDAD**

Todas las cosas se mueven. Podríamos decir que hay dos movimientos, uno externo y otro interno. Por ejemplo: cuando una pelota rueda, se percibe su movimiento externo. Su envejecimiento y deterioro es parte de su movimiento interno. En la lucha política también es así. Veamos algunos aspectos.

### **2.1. La dialéctica como movimiento**

La dialéctica es un conjunto de contradicciones y movimientos internos que existen en todas las cosas. Nada



es estático y todo se relaciona. Tomemos como referencia una acción que quiera alcanzar determinado objetivo, establecido por la línea política anteriormente elaborada (por ejemplo: sensibilizar a la sociedad para la reforma agraria).

Los *elementos estructurantes* centrales para esta acción pueden ser: el análisis de la realidad, el análisis del momento político, la fijación de objetivos, la decisión de hacer la Marcha, la meta a ser alcanzada, la disposición de evaluar, etc.

Estos elementos estructurantes pueden ser ampliados, dependiendo del tipo y el carácter de la actividad que se pretende desarrollar. Fundamentalmente dependerá del carácter de la actividad.

Los *requisitos orgánicos* inicialmente pueden ser los aspectos correspondientes a la preparación de la Marcha, como la creación de coordinadores y equipos que cuidarán de: la preparación de la base, la búsqueda de alimentos, seguridad, infraestructura, difusión, búsqueda de apoyo, señalización de puntos de parada, equipos de sonido, ambulancias, banderas, etc. O sea, se debe garantizar todo lo que es indispensable para que la Marcha comience bien.

Sin embargo, la realidad política cambia más rápidamente que la realidad material; por eso es necesario prestar atención a las transformaciones que van sucediendo.

Ya cuando iniciamos la preparación de la Marcha aparecen cosas que no estaban previstas. Son *nuevos requisitos orgánicos* que el movimiento interno hizo aparecer. Podemos citar como ejemplo la prisión de algunos coordinadores. Así, uno de los requisitos será la contratación de abogados.

Los *requisitos orgánicos* garantizan anticipadamente la eficiencia de la acción, por eso deben prepararse por anticipado. Si recordamos el avión, veremos que el plazo

para cargar el combustible es antes de que el avión esté en la pista.

La correcta distribución de tareas y el chequeo permanente, más allá de involucrar a muchos luchadores para asumir responsabilidades, permite descentralizar las decisiones y ayuda a la formación de nuevos líderes.

## **2.2. El movimiento interno en los requisitos hace surgir nuevas tareas**

Dentro de cada requisito, como vimos, hay un movimiento interno que hace surgir nuevas tareas que no estaban previstas. Tomemos como referencia el requisito “propaganda”. En la planificación del equipo no fue previsto que la Marcha sería homenajeada en el Consejo Deliberante de un determinado municipio. Como el requisito propaganda no se tuvo en cuenta en la planificación hecha anticipadamente, aparecen nuevas tareas y más luchadores deben sumarse. La inteligencia política es la que lleva a interpretar las nuevas posibilidades que se van abriendo.

Teniendo en cuenta los cambios de coyuntura, ambiente, correlación de fuerzas, etc., los *elementos estructurantes* también sufren modificaciones durante la ejecución de las actividades. Así debemos proceder con todos los demás aspectos.

## **2.3. Ampliación del área de alcance de la acción**

Ya que el objetivo se alcanza en la medida en que el método se va implementando, es necesario prestar atención a las demás posibilidades que van apareciendo en el camino, que pueden abarcar otros espacios no previstos. De ese modo, el objetivo de “sensibilizar a la sociedad para la reforma agraria” o cualquier otro objetivo establecido, se podrá ampliar en la medida en que se presenten circunstancias no previstas anteriormente. Hay casos típicos por donde pasaron muchas marchas de los Sin Tierra y de Consulta Popular en que las personas

abrieron los ojos respecto a sus derechos; como por ejemplo, el derecho a la vivienda. Pero para eso, para tener dónde construir la casa, era preciso ocupar un área urbana. En este caso, el objetivo principal se amplió y fue más allá de la sensibilización: promovió y fortaleció una acción concreta. Esto significa que el *área de alcance de la acción* se amplió sin haber sido previsto.

Es importante siempre formular preguntas sobre los diferentes aspectos. En este caso, la pregunta a formular es: *¿Qué alcance puede tener esta acción?*

De acuerdo con el carácter de la acción, los objetivos y el medio con que se relaciona, se pueden fácilmente descubrir nuevas áreas de acciones, como: despertar nuevas luchas, ampliar las alianzas, elevar el nivel de conciencia de la sociedad, fortalecer movilizaciones locales. En fin, podemos establecer nuevos objetivos según el alcance que pueda desarrollar cada acción.

#### **2.4. Bloqueos que van apareciendo con el tiempo**

Dentro del desarrollo de las acciones, por la lógica de su propio movimiento interno, irán apareciendo bloqueos, originados por el propio movimiento contradictorio de las cosas. Pero hay también bloqueos o tentativas de bloqueos que van siendo establecidos por las fuerzas opuestas, intentando limitar el alcance de nuestra acción.

Usando el ejemplo de la Marcha, podemos considerar como *bloqueo* la no aceptación de las radios locales para darle difusión, o las campañas contrarias para que nadie apoye con alimentos, ni con la propia participación.

Frente al tipo y carácter de cada *bloqueo*, se debe establecer una forma de “desbloqueo” para que la acción tenga el alcance planeado. Esto solamente será posible si los *elementos estructurantes*, de análisis y dominio de la realidad, están siempre presentes en el devenir de la acción; como los dos ejes de un auto, que están siempre donde está el carro. Es normal cuando se está en medio

de una acción, pensar solamente en las cosas prácticas y menos en los análisis y evaluaciones.

En cada esquina hay un aliado, pero también un enemigo. Así como hay personas que apoyan, hay también quienes están en contra. Los luchadores triunfan más fácilmente cuando los *bloqueos* dejan de ser sorpresa.

### **2.5. Nuevas perspectivas que se abren**

Este movimiento interno que se abre en cada acción, siempre apunta a perspectivas nuevas, tanto positivas como negativas. Si no se interpretan correctamente las perspectivas que se abren se puede llegar al agotamiento de la acción, perdiendo la posibilidad de alcanzar el objetivo. Así, se puede ir perdiendo fuerza y terminar en nada. En este caso, el movimiento regresivo es más fuerte que el progresivo.

El término de una acción debe despertar una infinidad de otras acciones, tanto internamente como en el radio de influencia externa.

Por este dinamismo interno, los objetivos presentan también características utópicas que jamás alcanzamos en su totalidad, pero que nos mueven a seguir adelante.

Es posible prever el final de las acciones cuando se establece el período de la lucha. Sin embargo, siempre gana más fuerza el movimiento que no establece final, sino que ve en cada punto de llegada un nuevo comienzo para otras acciones.

Cuanto más se cierra un movimiento en sí mismo, menos perspectiva de avance proyecta. La suma de las fuerzas –y no su división– es lo que debilita al enemigo.

## **3. DESVÍOS POLÍTICOS QUE SIEMPRE LLEVAN A LA DERROTA**

En las acciones concretas generalmente tenemos la tendencia a concentrarnos en detalles y olvidarnos del



*todo*, principalmente cuando se trata de la realidad externa. Esto puede conducir una lucha con posibilidad de ser victoriosa a la propia derrota; justamente porque las cosas siempre evolucionan y retroceden en su movimiento interno. Vence quien consigue interpretar y reorientar las tácticas en cualquier momento.

Veamos algunos descuidos y desvíos que llevan a la derrota.

### **3.1. Confundir instrumento y objetivo**

*Método y organización* son instrumentos que se tienen para alcanzar un objetivo trazado. Cuando se quiere construir un instrumento subordinando a él el objetivo, ni el instrumento ni el objetivo serán alcanzados.

Se necesita de un *instrumento* fuerte para alcanzar un *objetivo estratégico*. Pero el objetivo siempre debe estar por encima del instrumento. Éste, como herramienta, puede ser superado, ampliado o sustituido durante el transcurso, mientras que el objetivo permanece.

Muchos partidos políticos se perdieron y fracasaron en la historia política mundial porque el objetivo era construir el instrumento y no alcanzar el objetivo político. Como el “instrumento” tenía análisis equivocados no se alcanzó ni uno ni el otro.

Tanto el objetivo como el instrumento deben servir como referencia: el *objetivo* como referencia futura y el *instrumento* como referencia inmediata a la que se debe recurrir para alcanzar el objetivo estratégico. Sin ellos las personas descubrirán que jamás podrán llegar a donde pensaron llegar.

Por lo tanto, el problema se plantea así: tenemos un objetivo a alcanzar, ahora necesitamos un instrumento que nos lleve hasta allá. El *instrumento* puede ser un equipo, un sector, un movimiento, un partido, un frente, un ejército, etc.

### 3.2. Dogmatizar formas organizativas, métodos y concepciones ideológicas

Las formas organizativas generalmente son el resultado de las concepciones ideológicas que tenemos. Si las concepciones son dogmáticas, las formas organizativas también lo serán y ni una ni la otra evolucionarán.

El marxismo es movimiento, desarrollo, creación permanente; por eso no puede ser transformado en dogma. Todo evoluciona, inclusive las concepciones ideológicas que, para mantenerse vivas, deben ir asimilando los avances que el movimiento de las cosas proporciona.

El dogmatismo es como una persona anciana que aprendió un tipo de danza en la juventud. Al ver a los jóvenes bailar en la actualidad, critica. Por no haber acompañado el desarrollo de la música y los ritmos, cree que todos están errados.

Las formas organizativas y los métodos de trabajo de base son semillas que sólo germinan según el clima y el tiempo justo de siembra.

### 3.3. Confundir unidad con uniformidad

Se consigue la unidad cuando se respetan las opiniones y las sometemos a la voluntad de la mayoría. A esto



llamamos *centralismo democrático*, donde todos pueden presentar sus puntos de vista y discutirlos.

En la medida en que se toma la decisión, debe prevalecer la voluntad de la mayoría. Sin embargo, esto no significa que todos deben pensar igual, ni que quien fue derrotado debe renegar de sus ideas. Esto sería un suicidio y caeríamos en una dictadura, porque puede ser que en determinados aspectos la minoría tenga razón, pero el momento no permitió que estas ideas fueran asimiladas por la mayoría. Por eso, la *unidad* implica tener derecho de disentir, sin impedir la organización de las acciones, obedeciendo y respetando siempre a la voluntad de la mayoría.

La *uniformidad* sería la prohibición de disentir como si se tuviera un único camino para llegar a un objetivo.

Por ser humanos, tenemos ideas, opiniones, gustos, voluntades, temperamentos, emociones y habilidades diferentes. En el plano estratégico, por lo tanto, tenemos *unidad*. En las tácticas tenemos *flexibilidad*, despertando en cada luchador y luchadora la capacidad de crear. En la lucha de clases la creatividad es el arma principal para derrotar a los enemigos.

Si tenemos *unidad* en torno a los objetivos estratégicos y humildad para reconocer que la voluntad de la mayoría es quien decide, las discordancias siempre existirán; pero quedarán restringidas a cuestiones puntuales que el tiempo supera rápidamente.

### **3.4. Diferenciar democracia de organicidad**

Muchos exigen *democracia* hasta llegar a algún cargo dentro de alguna instancia (área, sector, etc.). A partir de ahí, jamás se preocupan por ella. Otros se satisfacen simplemente con la democracia dentro de las instancias; pues creen que si los dirigentes participan, las bases están representadas.

Preocuparse por la *democracia* y no por la *organicidad*

es ser antidemocrático por naturaleza, porque la organicidad es el elemento fundamental para que las bases puedan participar de dicha democracia, dando sus opiniones para que las instancias tengan más elementos para decidir cuestiones menores, y las bases puedan contribuir en la implementación de las decisiones encaminadas por las instancias.

*Organicidad*, por lo tanto, es la relación que debe tener una parte con la otra de la misma organización. Aunque las tareas sean diferentes, las partes tienen la misma importancia; porque sin ellas la responsabilidad de las tareas recae sobre alguna de esas partes. Si *preguntamos* a los neumáticos de un auto cuál de ellos es más importante, la respuesta sería ninguno. Si uno se pincha, el peso caerá doblemente sobre el otro y probablemente se pinchará también.

### **3.5. Pensar en conducir el movimiento de masas en “línea recta”**

Todo movimiento de masas en la historia de la humanidad caminó en ondas. O sea; después de largos períodos de lucha, las masas retroceden como para recuperar fuerzas. No significa que están abandonando la lucha, están pidiendo tiempo para respirar, mirar para adelante y retomar la lucha con más fuerza y determinación.

No comprender este dinamismo en el movimiento de masas es llevar a la organización al fracaso. Por lo tanto, es necesario saber cuándo se abren nuevas perspectivas de lucha y cómo está el espíritu de las masas, para no quedar aislados por su desánimo o su cansancio. Más allá de que se tenga que luchar hasta el fin para alcanzar los objetivos, es necesario saber elaborar tácticas y combinar las formas de lucha. Esto se vuelve indispensable para crecer. Saber combinar los dos elementos de avance y retroceso.

### **3.6. Defender el principio de dirección colectiva sin preparación intelectual**

Toda dirección democrática debe funcionar de forma colectiva. Pero para ser *colectiva*, la dirección debe contar con conocimientos y nivel de conciencia política elevada. Donde sólo uno domina el conocimiento, concentrará también el poder en sus manos, porque “saber es poder”.

Visto de otra forma, la organización que en vez de calificar y capacitar las instancias, califica sólo uno o algunos líderes, corre el riesgo de destrucción por el subjetivismo, el oportunismo o por la represión. Para defender y alcanzar las ideas revolucionarias no se puede depender de una sola persona. Todo debe ser obra colectiva, aún cuando las habilidades individuales sean destacables.

*Formar cuadros* significa incorporar a los luchadores en toda planificación y toma de decisiones. Dirigir es tomar decisiones; por eso es casi imposible formar cuadros fuera del espacio donde se toman las decisiones.

La preparación intelectual viene a través de los conocimientos. No importa cómo los conocimientos lleguen a nosotros, sino que los asimilemos. Pero, fundamentalmente, todo dirigente debe ser autodidacta, o didacta de sí mismo. O sea, buscar por su propia cuenta el conocimiento.

Por eso es que la lectura que hace un dirigente es diferente de las lecturas que hacen los estudiantes universitarios. El dirigente estudia lo que los problemas exigen, porque la prueba que debe rendir es con la construcción de la historia. Si falla, sus seguidores perderán el año y tal vez la vida.

### **3.7. Ver la disciplina como simple obediencia a las normas**

Toda organización debe tener normas, estatutos, etc., que son criterios establecidos por el conjunto de la organización para ser observados por todos.

Sin embargo, respetar normas para probar que la “institución” funciona es un crimen contra la conciencia y la creatividad de sus luchadores. Lo mismo ocurre cuando las normas son cumplidas por miedo de sufrir punición o castigo.

La observación de las normas debe ser consciente. Quien las está cumpliendo, asumió como suyo el objetivo a ser alcanzado por la organización como suyo; por eso no reclama del sacrificio o del esfuerzo que debe realizar.

La diferencia fundamental entre una organización revolucionaria y una secta, está en si se actúa de forma consciente o de forma adoctrinada. La primera es dialéctica, la segunda es sectaria.

Para llegar a la *disciplina consciente*, se debe buscar la *formación de la conciencia*. En este sentido, la disciplina garantizará el principio de unidad. *Hacer por creer* es diferente de *hacer por cumplir* una obligación. Después de haber adquirido conciencia de la disciplina, no es difícil para un luchador del pueblo mantenerla. Se hace naturalmente, pues la disciplina se hizo parte de su carácter. En este caso es difícil dejar de ser disciplinado: el mayor tormento es no fallar, no olvidar el compromiso y estar siempre preocupado con la cuenta regresiva del tiempo en que se realizará la acción. La disciplina también fortalece la convicción del respeto y del compromiso con los demás miembros de la organización y de la sociedad.

### **3.8. Ignorar los valores culturales del pueblo**

Existen muchos principios científicos correctamente aplicados a la realidad. Existen verdades ya descubiertas en la convivencia social, y es una pérdida de tiempo discutir si son o no correctas. También existen valores culturales de un pueblo o de grupos sociales que, aún pareciendo “infantiles”, sobreviven a lo largo del tiempo.

El materialismo dialéctico e histórico es, ni más ni

menos, la ciencia de la historia en movimiento. Esto significa que el marxismo es una ciencia inagotable, que para desarrollarse se “alimenta” de la propia realidad.

Visto de este modo, el conocimiento solamente será verdadero si parte siempre de la realidad, buscando extraer de ella los propios elementos para su propia transformación. Por lo tanto, *condición objetiva* de la realidad no es solamente la parte del desarrollo de las fuerzas materiales; sino que los mismos elementos *subjetivos* se tornan *objetivos* cuando de ellos depende la transformación de la realidad. Por eso, el materialismo no es sinónimo de rechazo de la cultura, la religión, el arte, la lengua y las costumbres. Todo eso es parte de la vida *objetiva* de la sociedad, y estará presente en el proceso de transformación.

Con el correr del tiempo se pueden ir agregando aspectos científicos; pero esto solamente se conseguirá elevando el nivel de conciencia de la sociedad.

En el trabajo de base es fundamental comprender *en qué* cree el pueblo y *por qué* cree; así como respetar sus símbolos, creencias y valores; buscando darles un nuevo contenido a través de la reflexión.

### **3.9. Usar un lenguaje malintencionado y prejuicioso**

Hay personas que en el intento de ser modernas, utilizan un lenguaje que da lugar a los prejuicios.

En el trabajo de base, generalmente la clase trabajadora tiene un razonamiento asociativo, construyendo imágenes a través de las palabras dichas. Si el lenguaje es directo, pero prejuicioso, las personas tienden a burlarse o a retraerse, estableciéndose un bloqueo en la participación.

El lenguaje tiene sus figuras y sigue generalmente una *lógica de sujeto, tiempo y lugar*. Es por eso que el género musical modifica las actitudes de las personas. Si la música es más romántica, hay un comportamiento y si es más movida, otro. Si tomamos como referencia la

música “sertaneja” (campesina, rural) el campesino hace silencio para oír la historia que la música cuenta.

Ignorar la cuestión del lenguaje es causar problemas. Es violentar la cultura y crear resistencias en la relación entre los trabajadores.

### **3.10. No saber combinar actividad de dirección con acción de masas**

Es fundamental evitar el *asistencialismo* en el trabajo de masas, ya que trae consecuencias graves para el futuro en tanto debilita la organización, al tiempo que inhibe el desarrollo de la conciencia política de los trabajadores. El *asistencialismo* sirve a los líderes personalistas, por eso es perjudicial también para consolidar el método de dirección democrático y participativo. Por eso nunca se debe:

- negociar por la masa
- resolver por la masa
- decidir por la masa
- radicalizar por la masa

Estas son formas de impedir el crecimiento político-ideológico de la organización, y de querer transformar al líder en una figura más importante que las instancias y la propia organización.

## **4. ELEMENTOS QUE ANTICIPAN LAS ACCIONES**

Cuando vamos a definir una acción, tres elementos son fundamentales y deben orientarnos para mantener la línea política en el camino correcto.

### **4.1. Coordinadores y coordinados**

Cualquiera sea la actividad (de grupo o de masas), siempre debe haber internamente una *estructura organi-*



*zativa* que establezca la función de cada parte; o mejor dicho, que cada cual sepa “su papel” dentro de cada actividad. En esa *estructura* se establecen algunas responsabilidades para que el plan sea concretado.

De esta forma, se establece una relación entre “coordinadores y coordinados”. Aún estableciendo una *dirección colectiva*, siempre es necesario tener una *estructura interna* que consolide las funciones de coordinación, secretaría, animación, etc.

Muchas veces la tarea de coordinar ya es natural. Por la experiencia que han desarrollado, pareciera como si la palabra de ciertas personas tuviese más fuerza y, por eso, siempre se destacan más que otras. Sin embargo, más allá de la sabiduría, la coordinación es *un arte* que no todos dominan.

Dentro de este arte de coordinar, tenemos tres aspectos fundamentales:

1°. *Fijar objetivos y orientar su realización.* Las cosas no pasan por la simple voluntad de las personas. Es preciso asociar la voluntad con la planificación. Sin embargo, no basta con planificar. Es necesario saber poner las fuerzas en movimiento para que la planificación se convierta en acción. Para que desencadene en acciones, hace falta orientación y acompañamiento permanente. *Coordinar* es ayudar a planificar, orientar el plan y estar alertas, para que las acciones no salgan de la línea establecida. Cuando ya se dieron algunos pasos, es necesario evaluar el camino recorrido a fin de que todos comprendan lo que ya se hizo. Esto da confianza y anima a las fuerzas en movimiento.

2°. *Elevar el nivel de conciencia.* Hay momentos en que las dificultades aumentan, la motivación dis-

minuye y las personas pierden el estímulo para continuar luchando.

Como tenemos en las mismas filas coordinadores y coordinados, es preciso que ambos vean las cosas a partir del mismo punto de vista y comiencen a tener las mismas preocupaciones con los pasos siguientes. Informaciones precisas y discusiones colectivas evitan conflictos y malos entendidos, posibilitando seguridad para seguir adelante.

El desarrollo de la conciencia es fundamental para mantener la unidad. Tenemos, naturalmente, la conciencia social formada por la propia convivencia de la sociedad. Pero ésta se agota cuando los problemas, para ser resueltos, dependen de la disputa política. Es en este momento que se hace necesaria la *conciencia política*, que se manifiesta a través de las formas organizativas, la definición de tácticas y estrategias para conseguir transformaciones más profundas, con la participación de más personas que estén más allá de una categoría o grupo específico.

La capacidad de explicar lo que estamos haciendo y por qué queremos llegar hasta determinado lugar, ya significa que la conciencia está adquiriendo un nuevo contenido. Esto hará que el individuo pase de la categoría de *masa* a la de *luchador del pueblo* y sienta que el proyecto le pertenece. Tendrá cada vez más interés de imprimir en este proyecto sus características personales. Por eso decimos que *la organización es la imagen y semejanza de sus creadores*.

- 3°. *Entender los límites y resistencias de las personas*. Todas las personas poseen cualidades que deben ser comprendidas para ser utilizadas en el

fortalecimiento de la lucha, y ponerlas en lugares determinados. Pero las personas también tienen limitaciones y resistencias. Muchas veces se exigen sacrificios porque no se tienen otros medios. Porque si se tienen otros medios, no es justo sacrificar al pueblo. Es necesario que eso sea consciente. Si es posible hacer una manifestación con mayores condiciones que favorezcan a los participantes, esto no se debe descuidar.

Hay luchadores que tienen dificultades personales y a veces se apartan para atenderlas; con lo cual aparentemente están abandonando la lucha. Pero en verdad, lo que está pasando es que la distancia donde se encuentra el luchador y el lugar donde queremos que esté es tan grande, que no soporta alejarse de sus familiares; y por eso, en vez de estar al frente liderando las acciones, prefiere retroceder algunos pasos para quedarse con los suyos. Otros tienen habilidades y gusto para hacer algunas actividades, pero los ponemos en lugares equivocados, por eso no rinden como nos gustaría y nos desanimamos.



Hay personas que pueden luchar un día y después quieren volver a su casa, otros una semana, otros un mes, y están los que quieren luchar todo el tiempo. La cuestión no está en el tiempo en que se lucha directamente, sino en lo que cada uno puede hacer para sustentar la lucha en forma permanente. De esta manera habrá luchadores en todos los lugares, porque la historia no es hecha apenas en un solo lugar, o solamente en el camino por donde pasan las marchas.

Cuando hay muchas personas fuera de la lucha o sin contribuir a ella, el problema no está en las masas desorganizadas, sino en quienes aún no aprendieron a organizarlas.

#### **4.2. Conciencia para desarrollar acciones**

Nunca se debe *hacer por hacer*. Debemos tener claro las razones para *hacer conscientemente*. Es necesario entender que las personas dispuestas a entrar en la lucha son mucho más que simples seres humanos con brazos y piernas para moverse. También tienen cabezas y, sobre todo, tienen sueños, esperanzas y creen que serán vencedoras. Por eso buscan en la acción las condiciones fundamentales para alcanzar sus objetivos.

La lucha sin objetivos es un barco sin destino. Debemos eliminar dentro nuestro cualquier impulso mezquino de radicalización sin causa, para evitar los sacrificios inútiles.

Encontramos en “El arte de la guerra” de los pueblos antiguos muchas orientaciones para la lucha. Aquí queremos destacar ésta que nos llama la atención: *“antiguamente, los guerreros habilidosos descubrían la situación de los enemigos, después hacían planes para lidiar con ellos. El suceso es garantizado cuando el enemigo atacado está en estas condiciones:*

- *fuerzas combatientes cansadas*
- *provisiones agotadas*
- *el pueblo lleno de tristeza y amargura*
- *mucha gente enferma*
- *sin planes para el futuro*
- *equipamiento en mal estado*
- *soldados sin entrenamiento*
- *refuerzos que no llegan*
- *la noche cae cuando aún tienen mucho que caminar*
- *los soldados están exhaustos*
- *los generales son insolentes y los oficiales desatentos*
- *se olvidan de hacer preparativos*
- *al avanzar no forman líneas de combate, éstas no son estables*
- *son indisciplinados cuando recorren un terreno desconocido*
- *existe discordia entre combatientes y soldados*
- *se vuelven arrogantes cuando ganan una batalla*
- *hay desorden en sus filas, cuando se mueven las líneas de combate*
- *los soldados están cansados y propensos a peleas*
- *el ejército recibe provisiones, pero el pueblo no come*
- *cada hombre se mueve por sí solo, unos van al frente, otros quedan atrás...*”

Por lo tanto es necesario conocer profundamente cómo están nuestras fuerzas y las fuerzas enemigas para desarrollar acciones que impliquen menos esfuerzos y eviten sacrificios más allá de las necesidades.

### **4.3. Espíritu de continuidad**

Significa tener la habilidad de entender que este movimiento interno que existe en todas las cosas, permanece y se alimenta por las vinculaciones con la historia, en la búsqueda de construir futuro. Son infinitas las generaciones que están presentes a través de las personas organizadas. Cada acto es el resultado de un

movimiento complejo que ya comenzó hace mucho tiempo y tiende a continuar reproduciéndose en diferentes formas.

Este arte de combinar las fuerzas y aprovechar las diferentes contradicciones para darles mayor calidad, es parte del *principio de continuidad* en la construcción de la propia historia.

## 5. EL ARTE DE DIRIGIR CON EFICIENCIA

*Dirigir* es saber combinar los diferentes medios, colocándolos en el momento justo al servicio de los objetivos establecidos. Este arte debe tener en cuenta diferentes aspectos.

### 5.1. Aprovechar las oportunidades

En determinados momentos, existen condiciones que no nos dejan actuar y debemos retroceder. En otros momentos, por las condiciones dadas necesitamos caminar más rápidamente para no perder la oportunidad.

Los antiguos sabios decían que *“querer superar a los inteligentes por medio de la insensatez es contradictorio al orden natural de las cosas. Superar a los insensatos por medio de la inteligencia está de acuerdo con el orden natural de las cosas. Mientras que, superar a los inteligentes por medio de la inteligencia es una cuestión de oportunidad”*.

Destacaban tres caminos para la oportunidad: acontecimientos, tendencias y condiciones:

- *Acontecimientos*. Cuando las oportunidades surgen a través de los acontecimientos pero no conseguimos actuar, nos falta *Inteligencia*.
- *Tendencia*. Cuando las oportunidades surgen a través de tendencias, pero no conseguimos hacer planes nos falta *Sabiduría*.

- *Condiciones.* Cuando las oportunidades surgen a través de condiciones pero no actuamos, nos falta *Astucia.*

Inteligencia, sabiduría y astucia resumen la tarea de dirigir aprovechando las oportunidades que nos ofrece la realidad.

## **5.2. Conocer suficientemente a las personas**

Las personas reaccionan de diferentes formas de acuerdo a determinados estímulos. Y no siempre son lo que aparentan ser. Existen personas que aparentan ser muy respetuosas, pero en el fondo poseen un temperamento agresivo.

Nuevamente recurriremos a los sabios, que pensaban que de todas las tareas, la más dura es entender a las personas. Sistematizaron en siete puntos las orientaciones a tener en cuenta en el conocimiento de las personas:

- 1- *hacerles preguntas sobre lo que es cierto o errado para observar sus ideas;*
- 2- *agotar todos sus argumentos para ver cómo reaccionan*
- 3- *consultarles sobre estrategias para ver sus perspectivas;*
- 4- *anunciar que está habiendo problemas para ver su coraje;*
- 5- *compartir momentos de distensión (fiestas, etc.) para observar su naturaleza;*
- 6- *presentarles perspectivas de ganancia para ver si son modestos;*
- 7- *designar tareas a ser cumplidas en un plazo específico, para ver si merecen confianza.*

De cualquier forma, estas cuestiones sirven como orientación sobre todo cuando se tiene duda de alguien; princi-

palmente en este momento histórico en que las infiltraciones de los servicios de información son cada vez mayores.

### **5.3. Entrenar a la militancia**

*“Hacer que los soldados entren en combate sin entrenamiento es lo mismo que abandonarlos”. “Enseñe a las personas comunes durante siete años y éstas podrán ir a la guerra”.* O sea, es necesario destinar tiempo en la preparación de los cuadros luchadores del pueblo.

*Dirigir es entrenar* para que los militantes tengan capacidad de desarrollar las actividades perfectamente, sin cometer errores graves.

Al mismo tiempo que multiplicamos los conocimientos, es necesario tener la capacidad de multiplicar los militantes que puedan asumir diversas tareas para el fortalecimiento de la organización.

### **5.4. Conocer profundamente la realidad**

Toda dirección correcta debe ser conducida *desde* las bases *para* las bases. Pero esa base se encuentra en un espacio geográfico y en un tiempo determinado. Es necesario conocer los caminos por donde se anda y las dificultades con que nos encontraremos en ese andar.

No basta confiar en las condiciones objetivas y subjetivas. La realidad es un entramado de condiciones y sorpresas que en cada momento presenta nuevas contradicciones. Más allá de eso, existen otros factores que difícilmente se consiguen medir, como la voluntad, el interés, el grado de rebeldía, la persistencia, etc. Hay personas desmotivadas a quienes un simple discurso de un dirigente puede entusiasmarlas a luchar. Hay otras que están en la lucha, pero tienen poca disposición a la persistencia, lo que puede engañar a los dirigentes.

Las tácticas deben ser definidas de acuerdo con las nuevas condiciones que se presentan. En política, lo que hay que considerar no es solamente la existencia de cla-



ses; sino fundamentalmente, su disposición de *luchar* por determinados *intereses de clase*.

### **5.5. Saber ocupar espacios**

En la historia, al tiempo que vamos cerrando espacios, vamos abriendo otros. Y esto es así porque en política no existen espacios vacíos. Es importante saber ocuparlos en todos los sentidos de la vida política de la sociedad. Y comprender siempre que las personas son centrales en todo lo que se hace. Lo que no sirve a todos *no* es una buena invención, salvo que eso tenga un carácter de clase que interese a la mayoría.

Hay espacios para ocupar en todas las dimensiones. Cuantos más espacios sean ocupados, más se amplía la organización.

El método de dirección consiste en percibir los espacios a ocupar, y orientar a las bases para que los ocupen. Para que esto ocurra, es fundamental desarrollar en la teoría de la organización de cada área *lo que significa* ese espacio, y trazar los objetivos a lograr. A través de esta elaboración teórica, se aclara e ilumina el camino a recorrer.

La teoría de la organización debe contemplar todos los aspectos de la vida política, social y humana. Cada ser humano lleva dentro de sí voluntades, pasiones, expectativas. La organización política y social debe responder a todo eso para que al participar, las personas se sientan bien y quieran continuar juntas en la construcción del proyecto.

Para concluir, podríamos decir que *el método* es la capacidad de planificar la ocupación de los espacios políticos que las oportunidades ofrecen. Dejar de ocuparlos significa perder las oportunidades que la historia ofrece y que a veces puede llevar mucho tiempo para que se creen las mismas condiciones propicias para la transformación. Es por eso que no suceden re-

voluciones todos los días. Sabemos de las que triunfan porque las vemos triunfar. Las que son derrotadas, nacen fuera del momento oportuno; y las que nunca vemos, es porque se perdieron la oportunidad histórica de impulsarlas o porque aún no nacieron las oportunidades para su realización.

Dirigir con atención es la forma correcta de percibir las oportunidades. Ellas están siempre al costado del camino que vamos construyendo a través del método de organización de masas. El *método* se crea a partir de las condiciones que la realidad presenta. No se puede ir a todo lugar con el mismo método, porque éste es solamente un *instrumento* que funciona como cualquier otro: sirve para algunas actividades, pero no para otras. Por eso, la cualidad principal de un dirigente es formular métodos de trabajo.

El *dogmatismo* o el *sectarismo* no pueden ser parte de una práctica revolucionaria, pues buscan repetir todo el tiempo las mismas cosas sin comprender los cambios. Pretendiendo ser las únicas verdades existentes, alejan a quien piensa diferente.

De la misma forma el *personalismo*, al creer sólo en una persona –desconsiderando a los demás miembros de la organización–, por más capacidad que esa persona tenga, llevará a la organización a la derrota. Los principios y conocimientos revolucionarios son propiedades colectivas, y solamente se desarrollan si son aplicados colectivamente.

Por lo tanto, a cada uno le cabe hacer la parte que le toca. Sin embargo no cuesta nada ayudar a hacer la parte que le toca a los otros que tienen más dificultades, porque se trata de la misma organización.

Triunfar es solamente una consecuencia de la eficiencia del trabajo de base y del método de dirección. ★



# Método de planificación

Ademar Bogo  
Bahía, 1999

Simplificando su definición, podemos decir que el método es el camino que nos lleva a un determinado fin establecido. Podemos llamar a ese fin *estratégico*, que significa el objetivo final a ser alcanzado a largo plazo.

No existen métodos permanentes que puedan utilizarse sin alteraciones en todo momento. Teniendo en cuenta que la realidad es siempre dialéctica, los métodos no pueden ser trasplantados mecánicamente. Decimos que la realidad es dialéctica, por lo tanto, dinámica. Muchos elementos que usamos en un determinado momento ya no se adaptan al momento siguiente. Por eso, una de las principales cualidades de un dirigente es la de saber formular métodos de acuerdo con la realidad concreta, para poder transformarla. Cuanto mayor sea la capacidad de formular métodos de trabajo, mayor será la capacidad de intervención en la transformación de la realidad.

Podemos destacar algunos elementos que son fundamentales en la formulación de los *métodos de planificación* y avanzar con ejercicios concretos que ilustren

nuestra discusión. Estos apenas indican el itinerario básico que debemos seguir.

## **1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O DESAFÍO**

El punto de partida es siempre la identificación del problema, de forma muy general. Por ejemplo, estamos en una reunión y en un determinado momento alguien dice: “las familias que están en el campamento quieren ocupar”. Está planteado el problema pero en forma general, porque no se evaluó si hay condiciones, ni se estableció cuándo se debe ocupar.

## **2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA**

Luego de haber sido presentado el problema, debe hacerse un análisis profundo tanto de los aspectos internos que están motivando la ocupación, como de los aspectos externos. Estos últimos van a involucrar otros elementos que entrarán en contradicciones con otras fuerzas. Todo eso determinará si es posible avanzar o no. Muchas veces una simple **ocupación** nos obliga a hacer un análisis de coyuntura nacional para saber con claridad si es posible en ese momento.

## **3. LA DECISIÓN**

Luego de haber analizado profundamente el problema y la realidad que lo rodea, teniendo en cuenta todas las fuerzas a favor y en contra, viene la toma de decisión para resolver el problema a través de una determinada acción. Esta acción no puede quedar en el hecho específico, sino que debe ser vista a través de su movimiento histórico, tanto desde el punto de vista del pasado como

del futuro. Es necesario intervenir para no dejar que las alternativas aparezcan espontáneamente.

Viendo las cosas a través de su movimiento interno, podemos intervenir en la realidad para direccionar ese mismo movimiento. Por ejemplo, una fruta madura tiene su movimiento interno, pues se desarrolla y madura. Ahora, su movimiento interno será naturalmente ir pudriéndose para liberar las semillas. Pero si quisiéramos, podríamos intervenir y direccionar este movimiento, abriendo la fruta y liberando las semillas a través de la fuerza; o congelándola para retrasar su deterioro. Del mismo modo es con las acciones sociales. Necesitamos interpretar cuál es el movimiento interno que existe en cada situación.

#### **4. PLANIFICACIÓN DE LA ACCIÓN**

A partir del análisis, observando el movimiento de la realidad y el rumbo que se pretende darle, es *obligatorio* planificar la intervención.

Esta intervención no puede hacerse en forma aislada pues, como vimos anteriormente, las cosas se desarrollan a partir de su movimiento interno, y por eso jamás llegan al punto final. Así, siempre debemos empezar por la definición del objetivo político que tenemos que alcanzar. Junto con el objetivo político debemos cuantificar la meta, para que ambos sean concretos.

##### **4.1. Definición de los objetivos que queremos alcanzar**

Para que la planificación sea perfecta –luego de haber definido el problema, de haberlo analizado y tomado la decisión de intervenir en la realidad a través de una determinada acción– debemos establecer algunos objetivos a alcanzar; porque ellos nos exigirán determinar los *medios* o *requisitos* para su realización.

Tomemos como ejemplo un asentamiento donde hay

decenas de niños sin escuela. En la reunión, probablemente el problema se presente:

- a. Problema: *en el asentamiento Paulo Freire existen 100 niños sin escuela.*
- b. Análisis del Problema: *el INCRA (Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria) y el municipio hasta el momento no hicieron nada para resolver el problema. Por lo visto, este año no harán más nada y por ello los niños se quedan sin estudiar, porque la educación no forma parte de sus prioridades. El análisis indicará las razones de por qué no hay escuela y también indicará el camino a seguir para conseguirla.*

Imaginemos, entonces, que una de las razones que el análisis indicará como central es que *no existe escuela porque los padres actúan del mismo modo que el Estado, no poniendo la educación como una prioridad. Están completamente desorganizados y divididos.*



- c. Decisión: *nosotros mismos construiremos la escuela y llevaremos a los niños para estudiar.* (Veamos: el movimiento interno *natural* es que los niños queden sin escuela. La decisión lleva a intervenir en la realidad direccionando ese movimiento hacia los rumbos que apuntan a nuestros objetivos. En el caso de no tener este objetivo principal, debemos establecerlo para saber dónde queremos llegar). Por eso, la decisión ya establece lo que será hecho como intervención principal, definiendo inclusive la meta: *construir una escuela para 100 niños en 60 días y ponerla en marcha.*
- d. Establecer los objetivos que queremos alcanzar con esta acción.

Como el análisis ya presentó varias razones de por qué no tenemos la escuela en el asentamiento, y la decisión fue construirla para que los niños no pierdan el año, se hace necesario establecer algunos objetivos para que la acción (la construcción de la escuela) no quede aislada.

¿Cuáles son estos objetivos?

Aquí dependerá de la capacidad de quienes estén planificando, pues estos objetivos ya pueden ser sistematizados durante el análisis anterior.

Es importante destacar que cuantos más objetivos establezcamos, mayor será el número de tareas que tendremos que desarrollar.

Como ejemplo podemos destacar algunos objetivos:

- *dar condiciones de estudio a 100 niños del asentamiento*
- *organizar a los padres en una asociación.*

Estos objetivos deben haberse logrado el día establecido como meta (ya tenemos meta, tiempo y cantidad definida). Supongamos que estamos en el mes de enero, faltando por lo tanto dos meses para el primer día de clases.



En seguida es importante ver que a su vez cada ítem citado en los objetivos, depende de determinadas tareas. Por eso, los objetivos deben ser siempre concretos.

#### **4.2. Requisitos básicos para asegurar el cumplimiento de las metas**

Los *requisitos* son todo aquello que tenemos que tener garantizado para el día 30 de marzo, a fin de que los objetivos de la acción se concreten. En el caso específico trazado por los objetivos anteriores, tenemos que tener: *la escuela construida y en condiciones de funcionamiento y la asociación de padres montada para funcionar*. Ese día, todo debe estar preparado y en su lugar.

En este sentido, es importante comprender el alcance de los objetivos, porque ellos son los que determinarán lo que hay que hacer.

Los objetivos deben ser tomados por separado, y tener en cuenta los requisitos que implica cada uno para ser alcanzado el día establecido. O sea, siguiendo con el ejemplo:

*¿Qué necesitamos garantizar anticipadamente, para que el día 30 de marzo este objetivo se concrete?*

El día 30 de marzo necesitamos tener:

- *la escuela construida*
- *sillas y mesas en el local*
- *pizarrón y tizas*
- *filtro de agua funcionando*
- *baños funcionando*
- *cocina montada y funcionando, con alimentos*
- *material didáctico apropiado*
- *profesores contratados*
- *planificación de clases realizada*
- *ceremonia de apertura preparada*
- *difusión y articulación hecha*
- *invitaciones distribuidas*
- *alumnos matriculados*

- *banderas de Brasil y del MST con mástil*
- *campana funcionando*
- *salas y pasillos ornamentados*
- *evaluaciones hechas*

Dependiendo del lugar pueden haber otras tareas. Por eso es necesario estar atentos a todas las necesidades, para que en el momento de la inauguración no falte nada que pueda perjudicar el cumplimiento de la meta. Por lo tanto, estos *requisitos* son todo lo que tiene que estar garantizado el día de evaluación final. Una vez planteados, su realización dependerá necesariamente de la distribución de tareas.

#### **4.3. Distribución de tareas**

Para cada requisito que debemos haber resuelto el día del cumplimiento de la meta, debe haber responsables específicos. Se debe constituir una Coordinación General que pueda tener el control de la situación general, y buscar distribuir al máximo las tareas para involucrar la mayor cantidad de personas que tengan libertad de acción en cada área.

Veamos algunos ejemplos sobre los requisitos:

*Escuela construida:* para cumplir esta tarea se debe relacionar ahora todo lo que es necesario para su construcción, que dependerá nuevamente de la subdivisión de tareas dentro de la tarea específica.

¿Qué es necesario para construir una escuela?

- *hacer un proyecto de construcción*
- *preparar el terreno*
- *conseguir materiales (tejas, arena, cemento, maderas, etc.)*
- *hacer puertas y ventanas*
- *conseguir pedreros, carpinteros, etc.*
- *conseguir financiamiento para adquirir todo el material y pagar servicios*

Para cada ítem (referidos solamente a la construcción de la escuela), es necesario el aporte de otras personas que puedan contribuir en el cumplimiento de las metas. Por eso, se deben crear *subcomisiones* de acuerdo a las necesidades presentadas.

#### **4.4. Evaluaciones Generales y de cada Equipo**

El grupo coordinador debe establecer un calendario de evaluación y de acompañamiento periódico para que se sepa evaluar en el conjunto cómo están las actividades, dónde es necesario más refuerzo, y también encaminar las nuevas actividades que van surgiendo durante el periodo de ejecución de las metas específicas.

Cada equipo que asume cada uno de los requisitos debe hacer una planificación específica, con plazos y metas, y establecer su propio calendario de evaluación para saber si todos están desarrollando su tarea.

En esto consiste el *Método de Dirección*. La multiplicación de militantes variará de acuerdo con la capacidad de los dirigentes de distribuir tareas. A los que les gusta centralizar procurarán trabajar solos y, con seguridad, no alcanzarán las metas establecidas; porque con la sobrecarga de trabajo siempre faltará alguna cosa. Por eso, lo importante aquí no es entender el método y en su ejercicio salir al frente demostrando saber hacer todo. Lo importante es darse cuenta de la necesidad de modificar la práctica concreta para llegar a tener una práctica eficiente, multiplicando enormemente la militancia.

Retomando lo que dice Mao Tsé Tung: *“la cualidad fundamental de un dirigente es elaborar métodos de trabajo y saber ubicar los cuadros”*.

Que éste sea nuestro propósito; para modificar no sólo los métodos de dirección, sino para avanzar en el mejoramiento de la estructura orgánica de nuestro Movimiento. ★

# El compañero al que no le gustaba leer

Frei Betto\*  
Bahía, 1999

Yo no tenía mucho que contribuir al visitar el campamento de los Sin Tierra en el Pontal de Paranapanema. Fui a ayudar a armar las carpas de lona negra en los márgenes de la autopista, apelando a la memoria, a las pocas nociones que me quedan de mis tiempos de boy scout. Pedro era mi compañero en esta tarea y aquella carpa estaba destinada a su familia. Le habían dicho que yo era escritor. Sus ojos negros brillaban y en el rostro chupado despuntaban los primeros indicios de barba. Tenía los hombros levemente curvados. Las piernas altas y finas, exhibidas sobre la bermuda, le daban una agilidad que no se veía en la expresión de su cara.

—¿A usted le gusta leer y escribir? —preguntó mientras, ágil en el movimiento de la cuchilla, arrancaba la mata en el costado de la entrada.

---

(\*) Escritor, asesor de movimientos pastorales y sociales y consultor del MST.

—Sí, me gusta —respondí sin sacar los ojos del piso que yo limpiaba con fuerza.

—¿Y qué gana usted con eso? —dijo al levantar el tronco y pasar el dorso de su mano por la frente sudada. Paré de limpiar y lo encaré:

—¿Por qué su nombre es Pedro? —Él me miró confuso.

—Sé por qué. Porque mis padres creyeron que yo tenía cara de Pedro. Un día pregunté a mi abuela por qué mi nombre era Pedro. Ella dijo que por causa de un santo — Se sonrió y seguí haciendo mi servicio. Mis manos ardían.

—¿Y usted tiene idea de cuándo vivió ese santo? —indagué.

—Sí, hace mucho tiempo —respondió mientras clavaba la pala en la tierra, buscando la raíz de unas hierbas con espinas.

—¡Dos mil años, amigo! Usted se llama Pedro por causa de un hombre que convivió con Jesús hace veinte siglos. ¿Cómo usted y su abuela supieron de su existencia?

Pedro agarró un gallo que tenía a los pies y, en un gesto mecánico, lo tiró en la mata.

—No sé, lo habrá leído en la Biblia.

—Eso es Pedro, ellos leyeron la Biblia o lo oyeron de alguien que habló de San Pedro. Si nadie hubiese leído la Biblia, nadie sabría que Pedro fue uno de los doce apóstoles de Jesús, y luego el primer papa de la Iglesia.

Él me escuchó al pasar y se apartó para agarrar las tablas apiladas en un rincón. Las trajo adentro del pequeño cuadrado que habíamos limpiado. Lo ayudé a colocarlas lado a lado, de modo que ningún pedazo de tierra pudiera ser visto debajo de ellas. En seguida pasé la escoba, sacando el polvo que había encima. Mi camisa estaba empapada de sudor. Pedro fue a buscar un balde de agua y el trapo de piso para terminar de limpiarlo. Con un pedazo de carbón escribió en la punta de una tabla: “Pedro”.

—Pero ¿por qué a usted le gusta leer? —preguntó al empuñar la cuchilla.

—Porque los libros contienen casi todo lo que la gente necesita saber: la explicación de la Biblia, recetas de cocina, cómo arar la tierra, el origen de las frutas, cómo armar una carpa con palos y hojas. Por los libros la gente aprende a hablar otras lenguas, conecta un equipo de música, combate hormigas, conoce la historia de Brasil, maneja una computadora. Cuando leo, viajo por el mundo sin moverme del lugar.

—¿Cómo es eso? —preguntó Pedro, trazando un surco en la tierra con la punta de la cuchilla, de modo de delinear un círculo alrededor de las tablas. Me extendió la pala y agarró el pico.

—A medida que el ser humano va descubriendo las cosas, escribe para no olvidar —dije, mirándolo cavar una pequeña zanja alrededor del lugar donde sería armada la carpa, para contener el agua de lluvia— Si no sabe escribir, le cuenta a quien sabe. Así, la memoria del mundo



*no se pierde. Hay libros sobre cría de conejos y otros que cuentan la lucha de los campesinos brasileros. Hasta el origen de su nombre está en los libros. Pedro significa "piedra".*

Él me miró curioso, mientras yo recogía la tierra removida por el pico. Luego su semblante adquirió una sombra de desánimo.

—*Nunca leí un libro. O mejor dicho, un día agarré uno que hablaba de sindicalismo. Comencé a leer, pero cuando llegaba a la página siguiente mi cabeza ya había olvidado lo que estaba escrito antes. Me cansé. Pienso que los libros no entran en mi cabeza.*

—*¡Vamos, Pedro, déjese de bobadas! ¿Usted sabe arar la tierra?*

Él se animó e hinchó el pecho:

—*Claro, mire: soy capaz de dejarla suavemente para recibir la semilla. La tierra es como la mujer, cuanto más se la acaricia, mejor* —dijo, con una sonrisa tímida.

—*Pedro, leer es la misma cosa. Cuanto más una persona lee, más aprende a leer. Lo importante es no tener miedo del libro. Ni querer guardar en la cabeza cada frase que uno lee.*

Me apoyé en el cabo de la pala y le apunté a un cartel de propaganda colocado en el costado de la calle.

—*¿Ve aquel cartel?*

—*Sí.*

—*Ahora cierre los ojos.*

Pedro apretó los párpados con fuerza.

—*Responda, ¿qué vio en el cartel?*

—*Un auto nuevo.*

—*¿Cuál es la marca del auto?*

—*¿La marca? No sé. Creo que es importado.*

—*¿Las ventanillas están cerradas o abiertas?*

—*No me fijé.*

—*Puede abrir los ojos. Vio, Pedro, leer es así: no precisamos guardar todos los detalles, sino recibir la informa-*

*ción de que allí hay un auto, una historia, una explicación de cómo cultivar verduras, o por qué en Brasil hay tanta miseria.*

Pedro curvó la cabeza, casi apoyando el cuello en el pecho desnudo.

—*Es que en el libro hay tantas palabras que no entiendo* —dijo al agarrar las varas preparadas para armar la estructura del techo.

—*Ni yo, Pedro* —dijo al agarrar la cuerda para amarrar las varas.

Él enderezó la cabeza en mi dirección:

—*¿Ni usted?*

—*Ni yo. La lengua portuguesa tiene cerca de ciento treinta mil palabras. Es más rica que la inglesa, que tiene ochenta mil. Nadie es capaz de conocer el significado de todas las palabras.*

—*¿Y qué hace usted cuando encuentra una palabra difícil?* —preguntó agachado, atento al agujero que cavaba en el suelo, frente a la tabla que servía de ladrillo.

—*Busco en el diccionario, apodado el “padre de los burros”. Él explica lo que significa cada palabra. Si no encuentro un diccionario, pregunto a alguien que sepa* —respondí al recoger con las manos la tierra que sobraba de los agujeros.

—*¿Pregunta?*

—*Claro, Pedro; nadie sabe todo, por más que lea. Por eso Paulo Freire enseñaba que es errado decir que una persona es más culta que la otra. Lo que hay son culturas paralelas, complementarias en las relaciones que la vida teje entre las personas. Usted, por ejemplo, sabe lo que es la zafra, de irrigación, alquileres, ocupación, asentamiento. Tal vez muchos estudiantes de medicina no logren explicar el sentido de esas palabras. Pero conocen qué es etiología, diagnóstico, tomografía, terapia; como yo sé qué es liturgia, pastoral, gregoriano y escatología. Cada persona domina las palabras y las artes de su mundo. El*



*mundo del campo es diferente del mundo de las ciudades. Una cocinera sabe cosas que ni imagino, como preparar una carne asada con salsa. Creo que para sobrevivir, dependo más de los conocimientos de ella que de los míos.*

—Sí, yo sé —dice poniendo la primera estaca y martillando encima— *pero voy a confesar una cosa: mi cabeza es pequeña para tanto libro. Comienzo a leer y me canso. Mi memoria es corta, guarda poca información.*

—Pedro, si usted tuviera que ir a un encuentro del MST, ¿iría a pie o en ómnibus?

—Claro que en ómnibus. A pie demoraría mucho tiempo.

—Pues leer es lo mismo. Pretender guardar en la memoria las informaciones de cada página es viajar a pie desde Presidente Prudente a San Pablo. Cuesta mucho. Lo importante es descubrir en el texto lo esencial, o sea, llegar a San Pablo. Quédese tranquilo, la memoria guarda lo que le interesa.

—¿Y cómo hace usted para leer tanto? —indagó al terminar de enfilear las estacas.

—Voy a darle una pista —dije al desenrollar la cuerda y amarrarla a las estacas— *ando siempre con un libro. Siempre. Aún sabiendo que ese día no voy a poder leer una línea. Si usted se acostumbra a cargar un libro, al final de la semana quedará sorprendido al constatar que leyó bastante. En la cola del micro, en el baño, al esperar a un amigo, en la fila del teléfono público o antes de dormir.*

—Voy a intentar hacer eso. Quién sabe, quizás aprendo —comentó al ajustar la cerca.

—Sólo un detalle: hay dos tipos de libros. Los de historias inventadas por el autor, llamados libros de ficción; y los ensayos, como aquellos que enseñan a plantar zana-horia o hablan de la historia de Brasil, o denuncian las injusticias del gobierno. No se debe leer ficción y ensayos de la misma manera.

—¿Y cómo se hace?

—*Ficción yo leo de principio a fin. Si la historia es buena, como ésta aquí que estoy releyendo —mostré “Las uvas de la ira”, de John Steinbeck, junto a mi bolso— ella atrapa al lector de comienzo a fin. Y se lee como si estuviese viendo una película. Si no le gusta la historia o la forma de escribir del autor, entonces largue el libro.*

—¿Y el ensayo, cómo se lee? —preguntó al agarrar la lona negra y abrirla en el asfalto.

—*Es diferente —dije al mojar el paño en el agua para limpiar la lona— No precisa leer el libro de cabo a rabo. Basta con consultar el índice, ver los capítulos más interesantes. Entonces, va directo a ellos. Por ejemplo: yo estoy interesado en la historia de la lucha del campo en Brasil, busco algunos libros que tratan de ese tema. No voy a leer uno por uno, de principio a fin. Si mi interés es conocer un período de esa historia (durante la dictadura militar, por ejemplo) selecciono en cada libro los capítulos que tratan de aquel período. Y ni paso los ojos por los otros capítulos.*

—¿Y cómo hace para guardar en la cabeza tanta información? —dice al tirar la lona sobre las estacas.

—*No guardo. Agarro un cuaderno y trato de anotar lo que me interesa. Sin copiar todas las palabras de la página. Sólo los puntos importantes, que anoto con mis propias palabras.*

—*Pero le voy a decir una cosa —dice al enganchar la lona en las estacas— las tareas de la militancia me ocupan mucho —se disculpó.*

—*Mire, Pedro ¡no me venga con eso! —retruqué al ayudarlo a extender bien la cobertura de la carpa— José Martí, que leyó una biblioteca y escribió tantos libros que darían para llenar esta carpa, murió armas en mano para liberrar Cuba de la dominación española. Lenin, que lideró la revolución rusa, también leyó y escribió libros y más libros. El militante que no lee puede caer en el activismo.*

*Actúa sólo por la emoción, casi nunca por la razón. Y como no lee, no sabe cómo fueron las luchas del pasado. Por lo tanto, corre el riesgo de repetir en el presente los errores del pasado, comprometiendo la conquista de un futuro mejor.*

—¿Y cómo se puede leer —dice él mientras ajusta la lona por dentro de la carpa, ampliando el espacio— si tiene que participar de reuniones, ocupaciones, cuidar el campamento o limpiar el asentamiento?

—Es una cuestión de disciplina —respondí, mientras con una tijera arreglaba la “puerta” de la carpa— *El primer cuidado es el que ya expliqué: andar siempre con un libro. Es bueno formar un grupo de estudio aquí en el campamento.*

—¿Cómo es eso? —indagó al jugar con la tierra tirada de la zanja sobre la lona, para evitar la infiltración de agua.

—*Por ejemplo, ustedes podrían organizar aquí un grupo interesado en conocer mejor la historia de la lucha por la tierra en Brasil. Entonces, los participantes del grupo irían en busca de libros que tratan el tema: investigarían en bibliotecas, buscarían en librerías, pedirían prestado a los amigos, solicitarían donaciones a quien tiene recursos y es solidario con el MST. Después, dividirían los textos. Cada uno leería un libro o un capítulo. En la reunión del grupo, cada participante contaría lo que leyó y lo que piensa de aquello que leyó. Así, el provecho sería mayor.*

—¿Y si yo me quedo en esa de no leer? —preguntó al colocar en la carpa los utensilios de su familia: cocina, dos colchones, dos bolsas llenas de ropa, una estampa de Nuestra Señora del Perpetuo Socorro, una caja con platos de plástico y cubiertos, una radio Zenith a pila, un crucifijo.

—*Si se queda en esa, Pedro, la poca lectura que aprendió en la escuela se va perdiendo como se pierde el agua en un balde roto. Y su cabeza va siendo formada por la*

*TV, por las noticias de la radio, por los diarios, sin que usted tenga conocimiento de que los hechos tienen, por lo menos, dos verdades: la de los grandes y la de los pequeños. Usted sabe que un Sin Tierra y un latifundista no cuentan del mismo modo cómo ocurre una ocupación.*

*—Sé de eso. Para nosotros, una ocupación bien hecha es cosa de dar gracias a Dios. Para el latifundista, es obra del diablo.*

*—Por eso, es importante tener opinión propia, argumentos. Un día, la historia de los Sin Tierra también estará en los libros o en las películas y otras obras de arte que acostumbran a basarse en los libros. Así como hoy conocemos la historia de la lucha minera liderada por los Tiradores o de la revolución cubana comandada por Fidel.*

*—Pienso que usted me convenció de leer —dijo sonriendo mientras, cansados, observábamos la carpa armada, satisfechos con nuestro trabajo.*

*—Y usted me enseñó cómo se prepara un campamento sin los recursos industrializados. Muchas gracias —dije.*

*—Ahora usted ya puede hasta escribir un libro contando cómo se levanta una carpa en el costado de la ruta —bromeó.*

*—Es una buena sugerencia. Y no dejaré de registrar que tuve en usted un excelente maestro; pues todo lo que está en los libros viene de la materia prima de la vida. El saber y el vivir andan siempre de la mano. Si el primero tiene la cabeza, el segundo tiene los pies en el suelo. ★*



# **La delegación de tareas y poderes como mecanismo para proyectar y formar militantes**

Adelar Pizetta  
Jacareí, septiembre de 2000

Retomamos la temática de la distribución de tareas y responsabilidades como instrumento formador de militantes para nuestra organización; en el ámbito de la revolución cultural, del cambio de métodos de trabajo y de dirección, que posibilitan la ampliación e impulso en la cualificación orgánica del Movimiento. Por lo tanto, se trata de una reflexión antigua pero extremadamente actual, pues su implementación es aún un desafío, al ser un arte y al estar relacionado con otros principios organizativos como la planificación, la dirección colectiva, la disciplina consciente, los procesos de evaluación, etc., que necesitan ser priorizados y aplicados con mucha eficacia.

## **1. ¿QUÉ ES UNA TAREA?**

Normalmente, toda organización es creada para alcanzar determinados objetivos. En función de eso define su estructura orgánica, adopta principios organizati-

vos, define tácticas y estrategias de acción en la sociedad y periódicamente establece un plan de actividades, orientado y guiado por aquellos objetivos que pretende alcanzar.

Los objetivos pueden ser *estratégicos* o *tácticos*. Los *estratégicos* serán alcanzados más a largo plazo; generalmente no los alcanzamos completamente con las acciones que estamos desarrollando en lo inmediato (aunque éstas deben estar de acuerdo con la línea general de los objetivos estratégicos). Los objetivos *tácticos* (inmediatos) serán alcanzados con más brevedad, porque son los que definimos para cada actividad; debiendo contribuir a avanzar en la conquista del *objetivo estratégico*.

Por eso, es extremadamente importante tener muy claro esos objetivos, así como también las metas a ser alcanzadas en un determinado período de tiempo. En el caso específico del MST, tenemos los *objetivos mayores* de la organización (Conquistar la Tierra, la Reforma Agraria y la Transformación de la Sociedad, conjuntamente con otros sectores y organizaciones políticas y de masas que actúan en la sociedad), y los *objetivos específicos* definidos en cada sector, regional, en una actividad específica (como una ocupación, una marcha, una fiesta, un encuentro, un curso de formación, etc., o por un cierto período: semestre, mes, año, etc.). Estos objetivos específicos deben contribuir y estar orientados a la conquista estratégica: la transformación de la sociedad.

De esa manera, a partir de un *programa general* se elaboran *planes de actividades*, basados en el análisis profundo de la realidad objetiva y subjetiva; y en la perspectiva de que los objetivos sean alcanzados en función del proceso de transformación de esa realidad.

Es al elaborar los planes de actividades cuando se determinan las tareas y responsabilidades individuales y colectivas, que deben ser cumplidas completamente en un determinado período para que las metas sean alcanzadas.

### ¿Qué es una tarea?

Para Camacho (1984), la tarea es *“una acción o un conjunto de acciones que llevan a un resultado inmediato plausible de evaluación”*. O sea, para que alguien pueda decir que cumplió la tarea asumida, deberá presentar un resultado concreto que puede ser negativo o positivo, alcanzando o no el objetivo establecido.

Podemos ejemplificar la tarea de elaborar un documento. Esta tarea puede contener varias acciones: escribir el documento en el papel, leer, aclarar dudas, preparar la computadora, digitalizar, corregir errores, solicitar la firma de los responsables del documento, mandar por correo o entregar al destinatario personalmente. Como se ve, esa tarea tiene varias acciones que se complementan.

En ese proceso, es importante que una persona acompañe el desarrollo de toda la tarea. De lo contrario, no se podrá evaluar posteriormente de quién fue la responsabilidad, por ejemplo en corregir los errores, si una persona leyó y la otra digitó y en el documento final aparecen errores.

Se observa, por lo tanto, que la tarea posee dos elementos básicos:

- a. las acciones concretas (acto de hacer, intervenir, de transformar) que se desarrollan para cumplir una tarea;
- b. el resultado obtenido por la ejecución de las acciones. Por eso, la evaluación es extremadamente importante y necesaria para medir el resultado de las acciones y reordenarlas, si fuera necesario, para que la tarea sea cumplida de acuerdo con los objetivos establecidos.

## 2. ¿QUÉ ES DELEGAR?

La delegación de tareas y poderes es un proceso que utilizamos para alcanzar determinados objetivos, pasan-



do un compromiso a otra persona, en vez de desarrollarlo nosotros. Es distribuir tareas, distribuyendo también poderes y responsabilidades.

Lo importante aquí es ver que se trata de un proceso; o sea, no se trata de distribuir tareas “porque sí”, sino de preparar a quien va a ejecutarlas dándole información, orientación y observando aquellos que presentan mejores condiciones para el cumplimiento de determinada tarea.

Al principio, delegar no parece ser un proceso complicado. Sin embargo, hacerlo en la práctica de forma eficiente no ha sido tan fácil, porque tenemos una inclinación *natural* a no deshacernos de aquello que, en verdad, es una parte de nuestro poder. Además de eso, para delegar es necesario contar con sabiduría y dominio del proceso para poder tomar decisiones acertadas y orientar a los militantes; pues quien delega tiene la misma responsabilidad sobre el resultado a ser alcanzado que quien asumió la tarea.

Por lo tanto, para implementar la delegación de tareas y poderes es necesario compartir con otras personas conocimientos profesionales, experiencias, poder e información que normalmente quien debería delegar (el dirigente) concentra. En este aspecto, la solidaridad y el compañerismo entre los miembros de una organización es fundamental; porque la fortaleza, la riqueza de ésta no está en los individuos en sí, sino en el colectivo compuesto por esos individuos.

### **3. ¿POR QUÉ DELEGAR TAREAS Y PODERES?**

Es necesario convencernos de la importancia y de la necesidad de delegar tareas para que nuestro método de trabajo sea eficiente, de manera que a través de dicho método podamos ir formando y proyectando nuevos militantes y dirigentes. Ya decía uno de nuestros maestros:

“Si quieres tener hijos gigantes, prepárate para crearlos”. Es de eso de lo que se trata. Debemos pensar en *preparar gigantes* para la lucha de clases y no *enanos insignificantes*.

Reafirmamos nuevamente la importancia del principio: *la práctica capacita y forma. Pero no cualquier práctica*. Ésta debe ir acompañada de reflexión, de estudio. Debe ser organizada, orientada, disciplinada y pasar necesariamente por un proceso de evaluación. La práctica no se limita al mero cumplimiento de las tareas. Involucra pensar, planear, reflexionar, ejecutar, asumir responsabilidades, tomar decisiones. Para visualizar esa importancia, veamos algunos elementos.

### **3.1. El dirigente que delega tareas tiene más tiempo para las actividades específicas de dirección**

Por ejemplo, elaborar métodos de trabajo, propuestas de acción, plan de actividades, reflexionar sobre el trabajo de organización, formación, etc. *Dirigente* no es aquel que



consigue hacer todo solo –normalmente metido en un activismo desenfrenado–, sino aquel que propone métodos de trabajo, unifica y compromete a la militancia por intermedio de actividades de organización, en la lucha.

### **3.2. Alivia la tensión**

Muchos dirigentes viven una tensión nerviosa muy grande, porque todo el peso de la responsabilidad de las acciones está en sus manos. ¿Y si algo falla? Por causa de esa condición, muchos terminan teniendo un comportamiento agresivo y autoritario, a veces innecesario, transformándose en antipáticos ante la militancia. El dirigente que sabe delegar no pierde poder. Por el contrario, gana confianza y respeto principalmente si da las condiciones para que el militante involucrado en una tarea tenga claridad sobre los pasos a dar, y sobre dónde desea llegar.

### **3.3. Proyecta y capacita nuevos militantes**

Las personas se forman por medio del estudio y del desarrollo de actividades prácticas. De esa manera, los conocimientos de los militantes se pueden perfeccionar posibilitando que demuestren sus habilidades, potencialidades –las personas “se dan a conocer” haciendo, actuando– y crezcan en la organización, para que ésta se cualifique y consolide.

### **3.4. Motiva a la militancia**

Ya dijimos que la motivación y la voluntad son importantes en el cumplimiento de las tareas. El hecho de recibir tareas y poderes hace que el militante se sienta útil, valorizado, y se empeñe al máximo en su cumplimiento, sin desistir, por más exigente y difícil que sea la tarea.

### **3.5. Eleva el nivel de los resultados**

Cuantas más personas estén involucradas en las tareas de la organización, más capacidad de desarrollo al-

canzan las tareas. Por eso, *delegar es un arte*. Forma parte del método de trabajo y dirección que posibilita ampliar y mejorar los resultados de las acciones y las luchas.

### **3.6. Amplía la organicidad y cualifica la organización**

La delegación posibilita aplicar toda la capacidad que existe en la militancia. Posibilita que los dirigentes forjen sustitutos, nuevos referentes, y progresen en su propio trabajo en las diferentes instancias y niveles de la organización. Permite corregir vicios como el individualismo, el personalismo, el autoritarismo, etc., que afectan y perjudican el avance de la organización y la multiplicación de militantes.

Por eso, es importante que el dirigente preste atención y considere a los militantes y líderes que están actuando en la organización bajo su coordinación, ya que en el proceso de delegación deberá demostrar y alcanzar:

- a. competencia, firmeza y determinación en la dirección del proceso para que alcance buenos resultados políticos y organizativos que se traduzcan en crecimiento para la organización;
- b. tener preparado uno o más referentes con competencia y capacidad para, en su ausencia, asumir su lugar, sin perjuicios para la organización; esto es, debe preparar y proyectar nuevos dirigentes en la práctica de dirección.

## **4. ¿ES POSIBLE DELEGAR TAREAS CON MAYOR EFICACIA?**

A veces, muchos dirigentes y militantes son conscientes de la necesidad de distribuir las tareas, intentan inclusive implementar la delegación en su método de trabajo. Sin embargo, se pierden en el camino y los resultados esperados no son alcanzados, frustrando a quien

delega y a quien recibe las tareas. Por lo tanto, es importante tener en cuenta algunas orientaciones:

#### **4.1. Confíe en las capacidades y en el potencial que existe en los militantes**

Es necesario dedicar tiempo, atención, definir claramente lo que se espera del militante. No se desespere si el resultado obtenido fuera peor que si lo hubiese hecho usted. Tolerar algunas deficiencias, permitiendo que los militantes desarrollen el trabajo utilizando sus características personales, desarrollando la capacidad de pensar, de tomar decisiones por cuenta propia. Pero no tolere jamás los vicios y desvíos que perjudican el crecimiento del militante y de la organización. O sea, es importante no anular la iniciativa de los militantes, pero nunca perder el control del proceso.

#### **4.2. Deleque la tarea, las acciones, defina los objetivos a ser alcanzados, pero nunca deleque el procedimiento**

No siempre se puede definir el procedimiento sin saber con profundidad los aspectos de la situación, de la realidad que involucra la tarea. No siempre se puede dirigir, tomar decisiones por teléfono, a la distancia, sin todos los elementos para el análisis. Eso no quiere decir que el procedimiento no pueda y no deba ser discutido, visualizando diferentes posibilidades y alternativas para un determinado problema. Esto sí debe hacerse, inclusive como forma de cualificar la práctica del militante, de profundizar los análisis y ejercitar la práctica de tomar decisiones, previendo las consecuencias futuras.

#### **4.3. El dirigente debe conocer a los militantes, no solamente de nombre; sino sus virtudes, habilidades, desvíos, dificultades, etc.**

Para eso es importante conversar con ellos, observar qué hacen, cuál es su temperamento y comportamiento en las más diferentes situaciones y circunstancias: fies-

tas, fútbol, cursos, peligros, etc. Escuchar lo que tengan para decir, conocer cuáles son sus objetivos, intenciones, ansias, necesidades personales. Vea si desean realmente asumir responsabilidades y en qué áreas tienen más afinidad.

#### **4.4. Clarifique al máximo la tarea a ser desarrollada**

Los militantes necesitan tener claridad de aquello que van a hacer. Siempre se debe preguntar si comprendió, si está claro lo que va a hacer. Explicar claramente la tarea es garantía de que ella no será interrumpida y el objetivo será más fácilmente alcanzado. Es bueno recordar: *“Quien no comprende lo que tiene que hacer nunca se sentirá responsable por la tarea”*. Ese momento de la “explicación” es extremadamente importante para aumentar la confianza del militante en sí mismo y en su desarrollo.

#### **4.5. Además de ser claro, es necesario ser objetivo en el acto de delegar**

Intentar definir siempre: lugar exacto, plazo para la ejecución, personas involucradas; definiendo mecanismos de acompañamiento y supervisión de la tarea delegada.

#### **4.6. La delegación debe ser planificada, preparada y gradual**

Delegue las tareas, pero nunca abandone a los militantes en el medio del camino. Dejar la libertad para que el militante actúe solo no significa abandonarlo. La evaluación del desempeño y desenvolvimiento de la tarea debe ser constante, es un requisito del método de distribución de tareas.

#### **4.7. Si una tarea no es necesaria, no la haga, no la delegue: elimínela**

O sea, nunca delegue tareas que pueden ser eliminadas. Usted estará economizando dinero y esfuerzo de

otras personas eliminando trabajos improductivos y tareas inútiles. Por eso, analice qué es prioritario, qué es imprescindible de aquello que es innecesario y secundario.

#### **4.8. Deleque tareas importantes y exigentes**

Delegar es compartir las preocupaciones, pero también los méritos con los militantes que construyen la organización, preparan el desarrollo de las luchas y actividades con el pueblo. A través de las tareas importantes, significativas, los militantes se van haciendo conocidos, respetados, adquiriendo autoridad política y moral ante la base.

#### **4.9. Deleque también tareas agradables y gratificantes**

Los militantes, como todo ser humano, tienen sentimientos, emociones, autoestima. Deleque las tareas que a usted mismo le gustaría estar haciendo; comparta con los militantes tareas interesantes, creativas; esto capacita y cualifica. Recuerde: las tareas agradables para los dirigentes también son agradables para los militantes.

#### **4.10. Si una tarea no puede ser delegada y es fundamental para el avance de la organización y la consecución de un objetivo, hágala usted tan bien y perfecta como sea posible**

En esos casos, que su ejemplo sirva para que otros militantes puedan aprender a hacer. Utilice siempre la “pedagogía del ejemplo”.

#### **4.11. Nunca sea inmediatista**

Reconozca y sepa que todas las cosas tienen su tiempo. Comprenda bien el “tamaño” de la tarea y las capacidades y deficiencias de los militantes que van a ejecutarla. Piense y actúe realísimamente, basado en la realidad concreta y no solamente en sus intenciones y ambiciones.

#### **4.12. No delegue solamente a los militantes más competentes y aquellos con los que tiene mayor afinidad**

Ya destacamos que la delegación es un mecanismo para cualificar y proyectar nuevos militantes. Por lo tanto, delegue tareas a todos los militantes que estén bajo su coordinación para aumentar la fuerza interna y ampliar su capacidad de trabajo y combate en diferentes áreas. La fuerza está en la masa en movimiento, pero ésta necesita militantes que hagan el trabajo de base y la pongan en movimiento.

#### **4.13. Haga que los militantes planifiquen la ejecución de sus tareas**

Recuerde que una tarea puede ser compuesta por varias acciones y éstas deben ser planeadas. Eso ayuda al militante a ir adquiriendo el hábito de planificar y evaluar su desempeño. Los planes deben ser simples, concretos y prácticos. Deben servir para distribuir los esfuerzos, los recursos, orientar las acciones en la dirección del objetivo establecido.

#### **4.14. Oriente y ejercite a los militantes para que logren traer soluciones y no más problemas**

Insista para que los militantes piensen, analicen, estudien largamente las tareas que tendrán que desempeñar, pues el acto de delegar no puede ser concluido si el militante no está en condiciones de realizar la tarea. Ese procedimiento frustra a los individuos y a la organización.

#### **4.15. Jamás se guíe por afinidades personales y sentimentales**

En la organización política, los criterios políticos están por encima de las afinidades personales. Cada compañero es resultado del contexto socio-histórico y organizativo, pero debe llegar al escalón más alto posible por su competencia teórica y práctica, por sus habilidades y



astucia política y nunca por privilegios de apadrinamiento.

#### **4.16. Implemente la estimulación en la instancia o en la ejecución de las tareas**

No tenga miedo de ceder méritos en el momento y hora adecuado. No tenga miedo de reconocer públicamente cuando un militante tuvo un excelente desempeño a través de su esfuerzo y determinación personal. Al mismo tiempo, esté atento para no viciarlo, para no deformarlo. El mérito debe ser sinónimo de responsabilidad, más compromiso, más sacrificio y eficiencia a favor del colectivo.

Es posible que los militantes cometan errores, pues están en proceso de formación. En esos casos, analice y evalúe con el militante el error, buscando resguardar al compañero para que continúe en su proceso formativo y cada vez se equivoque menos. Quien hace tiene derecho a errar. Si un dirigente no se equivocó nunca, posiblemente no esté dirigiendo; porque como dirigente, tendrá que introducir cambios, elaborar estrategias de acción, innovar, tomar decisiones importantes, etc., todo lo cual posibilita cometer errores. No somos perfectos, pero debemos errar el menor número de veces posible y, cuando el error ocurre, debemos tratar de corregirlo inmediatamente.

Nuestros *métodos de trabajo y dirección* deben ser forjadores y formadores de *militantes conscientes*, capaces de asumir funciones de dirección en cualquier momento. Es claro que eso no pasa de un momento para el otro, lleva un cierto tiempo. Pero somos nosotros quienes hacemos el tiempo. Démonos prisa entonces, mientras exista tiempo para fortalecer *lo nuevo*.

Muchas veces reclamamos que no contamos con militantes cualificados y/o en condiciones de desarrollar las tareas de acuerdo con las necesidades y nuestras inten-

ciones. Para esa condición, es importante observar y aplicar la enseñanza del maestro: *“Enseñe a las personas comunes durante siete años y éstas también podrán ir a la guerra”*.

Si trabajamos con mucho empeño, tendremos millones de militantes con capacidad de dirigir nuestro Movimiento. Tal vez para eso, no necesitemos siete años. Sin embargo, nuestros desafíos son mucho mayores. La batalla es muy difícil porque en la guerra o se triunfa o se muere. Y si las enseñanzas no son permanentes y eficaces para vencer la guerra, posiblemente siete años no sean suficientes para alcanzar la victoria.

Sin embargo, creamos en la capacidad de recuperar los recuperables, de transformar los buenos en excelentes, y éstos en imprescindibles. ★



# **Algunas recomendaciones para la expresión oral: oratoria y discurso**

Adelar Pizetta  
Jacareí, octubre de 2000

Necesitamos saber hacer bien todas las tareas de la lucha y de la organización, tanto internamente en el Movimiento, como cuando vamos a representarlo en otros espacios, en todas las situaciones, por más adversas que sean: una conversación personal, una negociación, una discusión más profunda, una conferencia en la Universidad, un discurso para la base, para otros públicos, una entrevista; en fin, todo lo que se refiere a la comunicación es un arte. Eso exige habilidades, conocimientos y ejercicios prácticos.

Las orientaciones que presentamos a continuación son apenas algunos elementos relacionados con la práctica del discurso y de hablar en público, porque no existen recetas acabadas. Cada militante debe elegir su estilo, ejercitarlo, perfeccionarlo. Para los militantes que se inician, estas recomendaciones pueden ser muy útiles.

Seguramente existen otras orientaciones y la propia práctica de grandes líderes de masas pueden orientarnos en este proceso. Esto reafirma que sólo se aprende a hacer discursos, haciéndolos. Y si no lo sabemos hacer,

probablemente es porque no tuvimos oportunidad, porque todos tenemos capacidad. Basta con desarrollarla a través del ejercicio práctico.

## **1. ES NECESARIO *PREPARAR***

Ya vimos que todas las tareas deben ser preparadas, planificadas antes de ser realizadas. Existen estudios que demuestran que la victoria en las actividades reside, en gran medida, en *la preparación*. O sea, no basta sólo con *hacer*; es necesario *aprender a hacer* para hacer bien. Por lo tanto, el primer aspecto importante es que debemos preocuparnos por *preparar*. No podemos solamente confiar que en el momento todo saldrá bien, actuando improvisadamente. Debemos pensar en aquello que vamos a realizar para que salga lo mejor posible. Que sólo salga improvisado lo que exija lo imprevisto y, aún así, esforzándonos para hacer lo mejor.

En el caso de hablar en público y del discurso, deben ser bien preparados para que se transmita con eficiencia y claridad el mensaje que deseamos. No basta solamente con pronunciar palabras agitando al público. Debemos asegurar el mensaje a transmitir, porque de lo contrario no tendrá efectos prácticos. Una forma de preparar el discurso, puede ser escribirlo; otros pueden leerlo antes y dar su opinión. En ese caso, no se preocupe en *decorarlo*, puede ser un problema a la hora de hablar.

Es importante tener claro *el tema* del discurso, los *objetivos que pretende alcanzar*, consultar fuentes de investigación para la argumentación, y seguir un plan de preparación básico. Veamos algunos elementos orientadores:

### **1.1. La introducción**

Es el momento de captar atención, de establecer una sintonía con el público antes del discurso propiamente

dicho. Es el momento de preparar el ambiente y el público para el mensaje que queremos transmitir, presentando en forma indirecta el tema que va a ser desarrollado en el discurso. Existen varios métodos que pueden ser usados luego de haber saludado y considerado al público presente:

- a. emocionar al público: consiste en citar un hecho poco común y vivo, que atraiga la atención de los oyentes y provoque aplausos;
- b. apelar a los intereses directos del auditorio: el orador se preocupa por el estado físico de los oyentes, por el estado emocional, etc.;
- c. la presentación de un problema: el orador puede presentar una cuestión difícil, un problema que provoca al público, que hace pensar, despierta el interés, porque se trata de buscar una solución;
- d. hacer referencia a acontecimientos, al momento y lugar: el orador dedica sus primeras palabras a conmemorar determinada fecha o acontecimiento histórico ocurrido en la zona, en el país, o hasta en el mundo;
- e. recurrir a personalidades: en el inicio de la charla, el orador puede mencionar el nombre de una persona destacada, inclusive pronunciar una frase de ese pensador, etc.;
- f. recurrir a fuentes de información conocidas: puede utili-



zar una frase, hacer referencia a una noticia que fue publicada en una revista, en un diario conocido o en la televisión;

- g. apelar a la propia persona del orador: hablar de uno mismo es un poderoso método de atención para establecer contacto con el público, siempre que la persona que va a hablar tenga una trayectoria y lo haga con mucha modestia.

## **1.2. Transmisión del mensaje**

Aquí viene el cuerpo del discurso, el contenido, el mensaje que nos propusimos transmitir. El desarrollo del tema debe tener un razonamiento y una secuencia lógica para que el público pueda seguir y entender ese mensaje. Es el momento de la denuncia, del contagio, de la concientización, del llamado, de la motivación, que debe estar ligada a la parte anterior –la introducción. Aquí es importante no dejar nada fuera ni colocar cosas de más (que en vez de aclarar y motivar, acaban confundiendo al público). Algunas orientaciones para ayudar en la preparación:

- a. el discurso debe tener una estructura lógica;
- b. el discurso debe ser estructurado en forma de cadena de hechos, antecedentes y consecuencias; es decir, siempre que menciona algo, da la explicación a continuación;
- c. al pasar de un tema a otro, de una parte a otra, debe mantener la atención del público, de lo contrario, habrá dispersión y conversaciones paralelas;
- d. el contenido, la temática del discurso debe ser interesante, importante para los que están oyendo y de dominio público de quien está hablando.

### 1.3. Conclusión

Todo discurso debe tener un cierre del mensaje.

No puede terminar una charla sin que el público perciba que está concluyendo; o sea, es el momento de armar y afirmar las propuestas, afirmar las ideas claves del contenido del mensaje. Es el momento de terminar el razonamiento que se estaba desarrollando. Algunos métodos que pueden utilizarse:

- a. hacer una breve repetición (de los problemas, de las grandes cuestiones presentadas en la parte central del discurso);
- b. presentar las tareas concretas que el público tendrá que asumir, enumerando una a una, explicándolas de manera sintética; pues ya se explicó de forma detallada durante la parte central del discurso;
- c. aclarar las perspectivas anticipando el futuro, las conquistas y también las deficiencias y dificultades que pueden encontrarse en el proceso, pero que serán superadas con el empeño de todos, dando un carácter optimista (sin exageraciones); es decir, una visión realista del proceso;
- d. un final ilustrativo, empleando una frase bonita que marque, que sea capaz de emocionar al público. Puede ser una frase de una personalidad, de un luchador destacado;
- e. las últimas palabras deben ser bien fuertes, acentuadas; que sean una invitación a que nos escuchemos nuevamente.

En el acto de pronunciar el discurso, esos tres momentos no deben ser mencionados. Por ejemplo, no hay necesidad de decir que va a concluir la charla. El público deberá percibir el final a través del rumbo, de la conclusión del mensaje que se está transmitiendo.



Sin embargo, en la preparación deben estar interrelacionados, porque le dan cuerpo al discurso: *lo que se va a hablar* aparece en la *introducción* (preámbulo); *lo que se habla* aparece en la *transmisión del mensaje* (parte central), y *aquello de lo que se habló* aparece en la *conclusión*. Esa es una regla muy importante y práctica.

## **2. EJECUCIÓN. LA PRÁCTICA DEL DISCURSO**

Este es tal vez el momento más difícil para la mayoría de los militantes. Principalmente para los que se inician. Las sensaciones son de lo más diversas: sudor, escalofríos, palidez, palabras que no salen, etc. Todo eso es natural, pero a través del ejercicio se va superando la timidez, la inseguridad; y en su lugar, viene la firmeza, la tranquilidad, de manera que hablar en público se vuelve natural. Para ayudar en este proceso, algunas orientaciones (recomendaciones).

### **2.1. El micrófono**

Es común utilizar el micrófono en grandes eventos. Muchos nunca usaron o se asustan al percibir su voz diferente por los equipos de sonido. No demos importancia a eso. Comience a hablar sin preocupación, tratando de mantener el micrófono a algunos centímetros de distancia de la boca. Esa distancia está relacionada a la potencia y calidad del sonido, pero siempre es bueno mantener una distancia; de lo contrario, la voz suena muy confusa.

Es importante constatar que el micrófono esté conectado antes de comenzar a hablar. Si se produce microfonía (ruidos y barullos enormes), mantenga la calma, mire al técnico de sonido y espere a que el problema sea solucionado. Ponerse nervioso es peor.

## **2.2. La voz**

Nadie debe preocuparse mucho por el tipo de voz, porque existen muchas diferencias; algunas son más agradables, otras menos. Lo que importa aquí es hablar con entusiasmo, con convicción, con autoestima, con alegría o con rabia, poniendo el corazón en lo que se dice. Quien está escuchando, presta atención a lo que se dice, y a la convicción con que se dice. Por eso, es importante modificar el tono de voz de acuerdo con el tema que se esté tratando.

## **2.3. La posición del cuerpo**

El cuerpo también habla, expresa impresiones, sentimientos, expectativas. Durante el discurso los gestos ayudan mucho. Las palabras saldrán con más énfasis y se mejora la entonación, de manera que se puede expresar mejor lo que se está queriendo decir. No hable nunca con los brazos cruzados, ni con las manos a los costados o en los bolsillos. Ponga todo el cuerpo en actitud dinámica.

No se mueva mucho para los costados. Es recomendable ir adelante siempre que el tema es más interesante (algo nuevo). Es bueno visualizar a todo el auditorio, saludarlo con la voz y con la mirada. La voz es el principal recurso que posee el orador; por eso, nunca baje la cabeza cuando está hablando. También es aconsejable que las manos estén a la altura de la cintura, para facilitar los gestos.

## **2.5. La entonación de la voz**

Cuando se hace un discurso usando siempre la misma entonación y ritmo de la voz, sin dar vida a las palabras, con seguridad será un orador aburrido, con un discurso monótono, que tendrá como consecuencia el aborrecimiento del público. Tampoco es necesario exagerar; basta hablar con naturalidad, modulando la voz. Si habla muy despacio las personas no escucharán y des-

viarán la atención. Y si habla muy fuerte, luego estará cansado y el público irritado con aquella “gritadera”. Por eso, combine la modulación y continuará con la atención del público.

## **2.6. La velocidad de la voz**

Así como la entonación es importante, la velocidad de la voz también. No se debe hablar demasiado rápido, porque creará un sentimiento de inquietud en el público; ni demasiado despacio o dejando pausas muy largas entre una palabra y la otra, a no ser cuando la pausa tenga un significado especial. Por ejemplo, cuando se hace una pregunta para que los oyentes reflexionen y piensen la respuesta: “*¿Dónde están los asesinos de los trabajadores rurales? (pausa) Están sueltos, impunes, como si no hubieran hecho nada*”.

## **2.7. El tipo de frases**

Use siempre frases cortas y claras. Evite el uso de párrafos largos y demasiado complejos. A veces nos perdemos con frases largas y al final, ni nosotros mismos sabemos lo que decimos y acabamos por no concluir aquello que queríamos decir.

Es aconsejable usar palabras simples, no por eso simplistas, adaptadas a la comprensión de todo el público. Siempre que usamos una palabra técnica o compleja, necesitamos explicarla; porque lo importante no es demostrar que sabemos, sino hacernos entender para que el mensaje sea transmitido y asimilado.

## **2.8. El Lenguaje**

Siempre que el público sea de trabajadores, trate de usar un lenguaje popular. Pueden usarse dichos populares, cuentos e historias, episodios, etc., que enriquecen el discurso, pues el público establece relación entre una cosa y otra, y fija el mensaje.

Por eso es importante tener referencias de las características del público para el cual se hablará. Hable de la realidad y sobre la realidad de ellos, como forma de concientizarlos y transmitir el mensaje político. Es bueno tener cuidado con las teorías y abstracciones, tratando de hablar con ejemplos y comparaciones. Por ejemplo, en vez de decir *alimento*, diga arroz, porotos, carne, en vez de decir *animales*, diga vaca, puerco, etc.

Si no podemos *tocar*, *sentir*, *oler* y *ver* las palabras que utilizamos, el público podrá encontrar bonito el discurso, pero se acordará muy poco del mensaje. Las personas deben sentirse parte de lo que se está diciendo. Cuidado también con repetir mucho: “¿no?”, “¿se entiende?”, “correcto”, etc. Estas repeticiones vuelven cansador e irritante el discurso. Si alguien lo hace, debe tratar de corregirlo.

### **3. AUTOEVALUACIÓN**

La evaluación del desempeño en el discurso es importante y necesaria. Puede ser hecha al finalizar cada discurso pronunciado. Busque, pida opinión de los compañeros y compañeras; ya que las críticas, sugerencias y observaciones sirven para corregir deficiencias, fallas y perfeccionar el discurso y la oratoria en público. Nunca se preocupe por imitar a alguien; cada militante debe buscar sus caminos, construir su propio estilo.

### **4. EL ORADOR**

El orador es el elemento activo que determina el proceso del discurso en el sistema de dirección. Para ayudar en ese proceso de formación y calificación en el arte de hablar en público, es importante destacar algunos elementos:

#### **4.1. Aspectos positivos del orador**

- a. Poseer conocimientos profundos en la materia, en el tema que desarrolla en el discurso; debe decir algo nuevo, algo que el auditorio no sabía.
- b. Tener claridad y firmeza en los objetivos políticos de la organización en la que participa y/o de la lucha que están desarrollando.
- c. Tener siempre un nivel y cantidad de información superiores a las del público.
- d. Actuar desenvuelto en la tribuna, con buenas cualidades vocales y gestos.
- e. Tener habilidades necesarias para reunir materiales para el discurso, organizándolos de acuerdo a los objetivos de la intervención, preparando con seriedad el discurso, dejando de lado la improvisación.
- f. Actuar correctamente frente a la conducta del auditorio, intentando establecer una relación recíproca;
- g. Tener facilidad de concentración y desarrollo del argumento lógico, siendo claro en la exposición.

#### **4.2. Aspectos negativos de un orador**

- a. Pedir disculpas por no estar preparado, por ser mal orador, por tener poco tiempo, etc.
- b. Demostrar inseguridad y falta de preparación.
- c. Demostrar prepotencia.
- d. Desprestigiar al público o al auditorio.
- e. Usar intencionalmente palabras o términos difíciles que el público no entiende.
- f. Decir verdades que ya son conocidas por todos;
- g. Comenzar el discurso así: *“No sé si ustedes pueden comprender”*; *“No sé si ustedes están suficientemente preparados para entender”*.

Compañeros y compañeras, estos son algunos elementos que pueden y deben contribuir con la práctica,

con *el arte de hablar*, de comunicarse en público. Seguramente existen otros elementos ya formulados por quien domina el tema. Sin embargo, esta exposición pretende ser una contribución a partir de estudios y análisis en los que tuvimos la oportunidad de participar y de hacer.

Como dijimos al inicio, no se trata de una receta, sino de orientaciones que pueden cualificar y volver más eficiente nuestra relación con la base. Cada uno debe buscar construir su propio camino, su propio estilo en el acto de comunicarse; teniendo clara la importancia de buscar cada vez más la eficacia y la auto-superación en la práctica del discurso y de la comunicación en público.

Para eso, ejercite bastante. Entrene siempre que tenga la oportunidad, haciéndolo siempre de forma planificada, consciente, con naturalidad. De ese modo, más allá de ser un excelente orador, tendrá también la habilidad de ser un buen oyente. ★



# Cómo hacer una reunión

Ademar Bogo

## PRESENTACIÓN

Es normal encontrarnos en la situación de no saber cómo seguir adelante con una reunión. Esto puede ocurrir por diferentes razones que pueden ser tanto las deficiencias de preparación, el planteo de asuntos sin definición de objetivos claros, o la poca capacidad del coordinador, que no consigue dinamizar la reunión.

En este sentido es que se vuelve importante, siempre que alguien convoque o coordine una reunión, prepararse y convocar a otras personas para ayudar.

Para que una reunión tenga éxito, debemos proponernos entender tres aspectos: *qué es, cómo se prepara y cómo se conduce* una reunión.

## 1. QUÉ ES UNA REUNIÓN

La reunión es un momento donde un grupo se encuentra para discutir, evaluar y tomar decisiones. Esto, si quisiéramos tratar sólo el aspecto racional de la orga-



nización y del ser humano. Si queremos dar importancia de hecho a las personas que componen el grupo y la organización, debemos considerar otras dimensiones de la vida humana que, a través de la reunión, buscan satisfacer aspectos que no se relacionan simplemente con la parte política, sino también con el aspecto sentimental, emotivo, etc.

Muchos militantes y dirigentes creen que la reunión se reduce a la parte del encuentro y discusión de los puntos previstos, pero se engañan profundamente. Para hacer una reunión de dos horas, probablemente se necesite trabajar cinco y hasta diez veces más en su preparación. Hay estudiosos que afirman que las razones para una buena reunión se encuentran un 50% en lo que se hace antes de que ella comience; un 30% cabe al



buen coordinador; y solamente el 20% es responsabilidad de los participantes.

Podríamos destacar siete líneas específicas para que se haga una buena reunión:

- definir objetivos de la reunión y preparar el temario
- convocar anticipadamente a los participantes
- preparar el lugar, que siempre debe ser confortable, de fácil acceso y que cause buena impresión
- prever el horario exacto de iniciar y terminar evitando desgastes
- el coordinador debe mantener el orden de los puntos a ser discutidos y dar oportunidad a todos para emitir opiniones dentro del plazo establecido
- direccionar correctamente las definiciones con distribución de tareas
- evaluar el desempeño para saber lo que se debe mejorar

## **2. CÓMO SE PREPARA UNA REUNIÓN**

Para que salga bien, la reunión necesita ser preparada con anticipación. No basta marcar la fecha en la agenda y quedarse esperando a que llegue el día y horario marcado.

### **Reunir un equipo de preparación**

El equipo de preparación es responsable y garante de que la reunión salga bien. Para esto deberá seguir determinados pasos:

- 1°. *Retomar o definir los objetivos a ser alcanzados con la reunión.* No podemos entrar en una reunión sin tener claridad de qué queremos alcanzar con ella. Más allá de que muchas veces el resultado alcanzado sea diferente del que habíamos pensado, lo

importante es llegar a un resultado concreto. Podríamos decir que tenemos *dos tipos de objetivos* en cada reunión. Por un lado, los que podemos llamar *objetivos generales*, que son amplios y atienden las líneas políticas de la organización. En segundo lugar, los que podemos llamar *objetivos específicos*, que son aquellos determinados para la reunión o para cada punto del temario.

- 2°. *Preparar el temario de la reunión.* El temario es el alineamiento de los puntos que queremos discutir con todos los ítems; preferentemente incluyendo también los objetivos a ser alcanzados y la metodología a usar para hacer la discusión y la aprobación de cada punto; e inclusive con tiempo determinado. Siempre se debe prever un espacio para que los presentes en la reunión puedan agregar algún asunto que en ese momento sea urgente y no se pueda dilatar. Esto hay que hacerlo en el momento de la presentación del temario.



3°. *Definir fecha, lugar y equipos de trabajo.* Definida la fecha, se debe pensar en el lugar, que sea de fácil acceso y tenga condiciones adecuadas para hacer una buena reunión. No se necesita un lugar lujoso; es importante que sea confortable o por lo menos que tenga las condiciones mínimas: bancos para sentarse, ventilación, baños, luz (si la reunión fuera de noche), agua potable, etc.

Visto esto, se debe pensar en los equipos que van a contribuir para la realización de la reunión. Para esto, es necesario distribuir tareas entre todos. Se comienza por el establecimiento de las tareas:

- a. confección y distribución de invitaciones;
- b. impresión de temario y demás materiales;
- c. decoración y preparación del lugar;
- d. animación de la reunión;
- e. alimentación, hospedaje, meriendas (en el caso que la reunión sea larga);
- f. seguridad, para garantizar tranquilidad en los participantes;
- g. recepción y transporte si fuera necesario;
- h. contactos con asesores;
- i. preparación de carpetas y materiales didácticos si se necesitan, dependiendo del carácter de la reunión, si es más de estudio o de decisiones prácticas;
- j. definición de quién coordinará y registrará la reunión. En las reuniones rápidas en que no es posible esta preparación, el primer paso debe ser definir quién coordinará la reunión.

Para realizar cada actividad de este tipo, u otras que necesariamente surgirán, se deben responsabilizar personas o equipos. Cuanto más distribuimos las tareas,

mayor será la participación y la capacitación de las personas involucradas.

### **3. CÓMO REALIZAR UNA REUNIÓN**

Como vimos, la reunión tiene diferentes momentos. Podemos decir que ella ya inicia en el momento de la definición de objetivos, mucho tiempo antes de que las personas se encuentren sentadas en un salón o en otro lugar.

La *realización* de la reunión es el momento de agrupación de las personas en un lugar determinado. Para facilitar la explicación de este momento separamos por pasos:

- 1°. *Recepción de las personas.* Generalmente las personas no llegan todas al mismo tiempo, van llegando de a poco. Si se trata de un grupo conocido no hay problemas, porque las personas espontáneamente irán encontrando formas de integrarse y utilizar el tiempo mientras aguardan el inicio de la reunión. Pero si fuera un grupo de personas extrañas, entre las que todavía no hay una relación más estrecha, es natural que se queden dispersas. Por eso es importante que se constituya un equipo para recibirlas y dar atención antes de iniciar la reunión.
- 2°. *Hacer una apertura de la reunión.* La apertura debe ser una ceremonia previamente preparada que se adapte al ambiente y al número de personas que participarán de la reunión. Muchos clasifican este momento como de *mística*; o sea, es una forma de traer al presente aspectos de la realidad y de la utopía, en que todos pueden observar y sintonizar los sentidos en busca de la uni-

dad, y anticipar los aspectos estratégicos que queremos alcanzar.

La apertura puede seguir la siguiente división:

- a. *Animación inicial y mística.* Este es el momento fuerte de la apertura, cuando se mueven los sentimientos y se destaca como fundamental el valor de la alegría. Se puede homenajear líderes o mártires, cantar el himno de la organización, etc.
- b. *Presentación de los objetivos de la reunión.* En este momento se presentan los objetivos de la reunión. Si fuera una reunión grande, hay que pensar en formar una mesa con diferentes personas; ya que posiblemente haya líderes de otras organizaciones que podrían usar la palabra. En el caso de ser una reunión pequeña, basta que alguien haga una explicación rápida de los objetivos de la reunión.
- c. *Presentación de los participantes.* Si en la reunión tuviéramos personas que no se conocen, es importante reservar un momento para que todos puedan decir sus nombres, de dónde vienen y qué hacen, para tranquilizar y también para crear una identidad afectiva en el grupo. Si las reuniones son de personas conocidas, se puede reservar este momento para destacar aspectos de las virtudes que cada uno tiene, de lo que le gusta hacer, de lo que hizo durante la semana; expresar lo que cada uno ve en un símbolo colocado al frente, declamar poesías espontáneamente, cantar; en fin, destacar las cualidades de las personas. Hay grupos que se reúnen hace años y las personas no se conocen y se es-

pantan cuando por casualidad ven a algún miembro destacarse en una actividad, pues nadie creía o se había dado cuenta de esas cualidades escondidas.

3°. *Preparación e inicio de las discusiones.* Luego de haber hecho esta apertura, más o menos prolongada según el carácter de la reunión, se da inicio a las orientaciones para hacer las discusiones.

a. *Presentación de los puntos a ser discutidos.* Avanzamos en esto solamente si ya tenemos coordinador elegido y temario elaborado. Caso contrario, debemos primero elegir el coordinador y el secretario, y alinear los puntos a ser discutidos. La forma de presentar los puntos del temario depende de la capacidad e iniciativa del coordinador. Puede ser a través de la lectura de los puntos impresos en una hoja, puede ser a través de papelógrafos y otras formas. Lo importante es que todos entiendan lo que va a ser discutido. Después se pasa a *aprobar el temario, pautar el tiempo para cada punto y definir el horario de término de la reunión.* El coordinador puede acordar con los presentes o pedir a los responsables de la seguridad que se encarguen de seguir los horarios, disciplina, cuidados y demás orientaciones.

4°. *Planteamiento de cada punto para el debate.* El coordinador tiene la tarea de: presentar el punto junto con los objetivos que se quieren alcanzar con esa discusión; establecer la forma metodológica de la discusión (si será en plenaria, en gru-

pos o de otra forma), e iniciar según el siguiente orden:

- a. *Abre la discusión.* Orienta para que las intervenciones sean hechas por orden de inscripción, limitando el tiempo si fuera necesario. El coordinador debe estar atento de anotar las propuestas de direccionamiento que van surgiendo durante las intervenciones.
- b. *Planteamiento y aprobación de las propuestas.* Agotado el tiempo de discusión del punto específico, el coordinador interviene planteando las propuestas expresadas y quién las expresó. Si son contradictorias, debe pedir a los respectivos responsables que aclaren lo que significan. Una vez aclaradas, las coloca para su aprobación, prevaleciendo la voluntad de la mayoría. En el caso de que las propuestas sean complementarias, el coordinador debe tener la habilidad de reunir las en una sola y direccionarlas.
- c. *Distribución de tareas.* Toda discusión debe dirigirse a direccionamientos concretos y eso exige definición de actividades. Esas definiciones podrán dar inicio a una nueva planificación; o bien, si se trata de la simple ejecución de una tarea, podrá cerrarse ese punto de la reunión. Por ejemplo: si la discusión determina que se debe hacer una movilización de masas, será necesario elaborar un plan detallado para que la movilización se haga. Esto se puede iniciar en esta misma reunión, o también delegar en un grupo la tarea de elaborar un plan para ser discutido en la próxima. Pero si la discusión se encaminó al cierre de un asunto, por ejemplo pagar el alquiler de la sede, se



trata solamente de definir quien irá a efectuar el pago.

Así se debe proceder con todos los puntos. Uno a uno van siendo eliminados con los direccionamientos correspondientes y con la distribución de las tareas.

5°. *Cierre de la reunión.* Para cerrar la reunión es importante que el coordinador establezca el siguiente orden para que se tenga la posibilidad de saber si la reunión valió la pena.

- a. *Solicitar al secretario que lea las conclusiones.* El secretario debe retomar los puntos, relatar las conclusiones alcanzadas y los responsables de las tareas. Se pueden destacar las conclusiones a través de aplausos, un lema, una palabra de orden, etc.  
El coordinador debe observar si los objetivos están siendo alcanzados y alertar a los participantes para que también observen este aspecto.
- b. *Evaluar la reunión.* Se puede reservar un breve momento para evaluar la reunión y recoger sugerencias para la próxima.
- c. *Fijar una próxima reunión.* Siendo un grupo organizado, en el caso de no tener un calendario definido, se debe prever fecha y lugar de la próxima reunión. O también proponer hacer posteriormente una invitación para que todos puedan volver a reunirse.
- d. *Cerrar la reunión.* El cierre debe ser alegre y por eso, la persona o equipo encargado debe asumir la tarea de cerrar la reunión. Se pueden entregar recuerdos a cada participante, cantar himnos, preparar algunas palabras,

etc. En la medida en que va cerrándose, la reunión debe dejar una sensación de añoranza y motivación en sus participantes para que quieran volver a la próxima. ★





# Cómo mejorar nuestra mística

## INTRODUCCIÓN

A pesar de que hemos hablado y hecho mucho, nos encontramos cada vez más con la insatisfacción de que nuestros encuentros caen en la rutina, y la militancia termina “desestimulada”.

Para aclarar, es importante destacar que *mística* es una palabra que tiene origen en la religión. En política se usan otros términos que quieren decir la misma cosa. O sea, *son las diferentes formas de motivación que buscamos para continuar luchando por una causa justa, buscando “aproximar” el futuro al momento presente.* Para que la mística tenga sentido, debe estar enraizada en esa causa, en la voluntad superior de triunfar. Los elementos que “materializan” la mística, se definen teniendo claro cuál es esa causa.

En verdad, la mística es una “cosa” del corazón, del sentimiento, alimentada por esta esperanza de alcanzar aquel sueño, ideal, objetivo, sea lo que se quiera. Lo que importa es que esto se transforme en “una causa” cons-

ciente, que se pase a vivir por ella y por causa de ella.

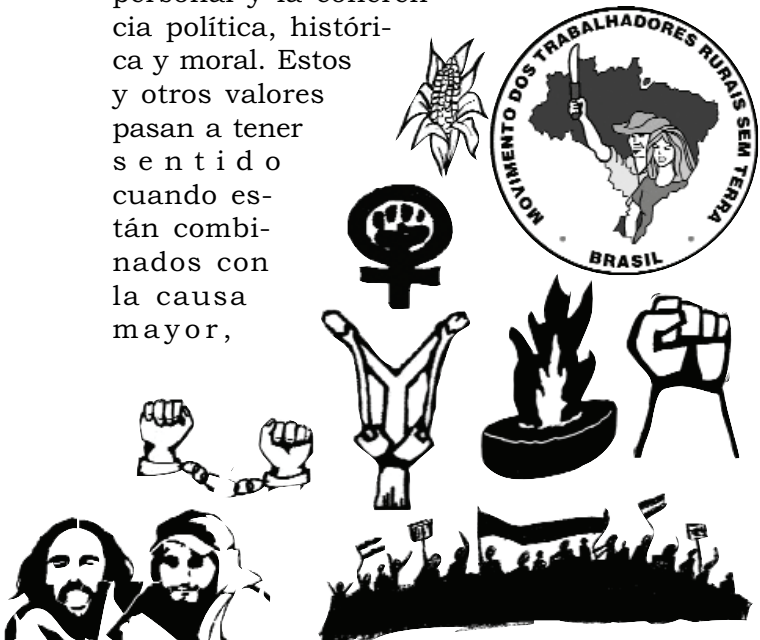
La materialización de la mística se da por la práctica individual, pues es allí donde buscamos los elementos fundamentales que demuestran si de hecho estamos siguiendo el rumbo que definimos.

En este sentido, para desarrollar la mística *la causa* debe ser siempre la misma como *línea principal*; mientras que el tema y los elementos pueden variar. En verdad, la mística no se *hace*, se vive. Veamos entonces:

1. ¿Cuál es nuestra gran causa? *La liberación del proletariado.*
2. ¿Cuáles son los caminos para llegar a esta causa? Ya seleccionamos dos por nuestra historia: *la Reforma Agraria y el socialismo.*
3. ¿Cuáles son las formas para llegar a eso? *Todas las formas de lucha posible, teniendo siempre en mente el poder.*
4. ¿Cuáles son los elementos que utilizamos para llegar al objetivo? *Cada sector tiene sus símbolos, sus planes, sus metas, sus victorias, sus derrotas, etc. Y tenemos los símbolos mayores que nos unifican a todos, como: bandera, himno, clásicos, nuestra historia y la de otros, etc.*
5. ¿Cómo hacer para desarrollar la mística en los encuentros? Aquí tenemos que buscar la respuesta en *nuestra propia creatividad*. Podemos aportar algunos aspectos:
  - a. no creer que existe una mística para los dirigentes y otra para la masa. Lo que podemos diferenciar es el contenido, en determinadas ocasiones. Esto porque, si lo que hace a la masa vibrar no toca a los dirigentes, estamos cerca de entrar en la era de la burocratización;
  - b. así como los otros temas, tesis o conferencias

son preparados antes del encuentro, la mística sigue el mismo camino. La espontaneidad no siempre es la mejor compañera. Es necesario reafirmar siempre la *causa principal*, y en torno a ella plantear los elementos cotidianos;

- c. no delegar en equipos momentáneos la preparación de la mística y, mucho menos, en grupos (brigadas) durante un encuentro. Esto equivale a la tentativa de inventar lo imposible. Es necesario tener *equipos fijos* a nivel nacional y estadual que puedan pensar no sólo los encuentros, sino también cómo alimentar la animación para la causa de la liberación;
- d. la mística debe ser desarrollada también en torno a valores éticos y políticos como la disciplina, la belleza, la limpieza, el compañerismo, el vestuario, el comportamiento personal y la coherencia política, histórica y moral. Estos y otros valores pasan a tener sentido cuando están combinados con la causa mayor,



porque vamos comprendiendo que sin ellos no se llegará a donde queremos. Y si llegamos, las deformaciones serán tan grandes que no valdrá la pena haber luchado y haberse sacrificado por eso;

- e. los símbolos desempeñan el papel de “guías” que en el caminar representan la razón de todo el esfuerzo colectivo. Por eso los símbolos no son mitos. Son, en primera instancia, *reales*. Y a ellos se aferran aspectos espirituales emanados por la conciencia. El hecho de cantar el himno con los puños cerrados no es un simple gesto; sino que representa, por un lado la desobediencia al orden establecido (lo real); y por otro, el deseo de establecer y edificar nuestro orden (lo espiritual);
- f. la valoración del ser en cuanto *persona* también es fundamental, pues queremos un mundo mejor para las *personas*. Muchas veces damos la impresión de que nuestra causa es para sacarle a la burguesía todo lo que le da placer. Queremos una vida digna, por eso debemos valorar la fuerza, la salud, la inteligencia, el físico, etc. El cuerpo es “sagrado”, de él depende la continuidad de la lucha. Los antiguos filósofos se vestían y alimentaban bien porque decían que “el cuerpo es el templo del alma”; por eso debía estar siempre en buenas condiciones. Los guerreros siempre preservan el cuerpo porque de él depende la sobrevivencia en los combates. De la misma forma, los atletas ejercitan, desarrollan la musculatura. Los guerrilleros hacen largas caminatas, entrenan la resistencia, etc.;
- g. la rutina es enemiga de la mística;
- h. la militancia necesita de un temperamento

que consolide el carácter, el compromiso con los ideales de una nueva sociedad. La mística tiene ese papel;

- i. los aspectos ideológicos le dan el temperamento a la mística. La ideología puede ser rescatada y alimentada a través de textos, palabras de orden, danzas, cantos, poesías, exposiciones, fotografías, paneles, etc. Lo importante es suavizar lo que en otros tiempos, en nombre de “enriquecer” la ciencia marxista, eliminó de ella *el sentimiento y la belleza de la lucha concreta*. El gran objetivo de las jornadas socialistas es popularizar aquello que se volvió erudito, pero que fue hecho a través de cosas simples y modestas;
- j. la mística debe orientarse al momento presente sin dejar de percibir el futuro; pero es preciso que se incentive a dedicarle tiempo a su preparación. La mística es una tarea para que desarrollen los dirigentes, ya que por lógica son ellos quienes tienen una clara visión de futuro y viven esta esperanza con mayor intensidad;
- k. sin la fuerza del ejemplo las tareas son apenas órdenes, cuyo cumplimiento se convierte en una mera obligación;
- l. tener más creatividad en la proyección de valores, sentimientos y en la esperanza de cambio “en lo cotidiano”;
- m. aprovechar los hechos, acontecimientos que suceden en el día a día. Es eso lo que crea la mística. Es la tarea de humanizar las relaciones que acontecen en las actividades de la organización;
- n. la mística en los lugares de trabajo y de convivencia: necesitamos crear ambientes agrada-



bles y orientados hacia nuestros ideales. El lugar de trabajo es la visualización de nuestra mística. Por eso necesita estar adornado con “motivos” bonitos (cuadros, fotos, flores), estar siempre limpio, pintado, ordenado. ★

# Cómo organizar a la masa. Cómo formular y encaminar una propuesta

En nuestras reuniones y encuentros estamos acostumbrados a entablar grandes discusiones. Sin embargo, encontramos muchas dificultades para formular y encaminar una propuesta hasta el final. La mayoría de las veces, lo que pensamos como propuesta definitiva es apenas una sugerencia que indica solamente *lo que hay que hacer*; pero no detalla *cómo* hacerlo, ni *quién* debe hacerlo. Es importante profundizar y clarificar este asunto para poder discutir, formular y ejecutar correctamente nuestras propuestas.

Para facilitar la exposición, vamos a seguir tres pasos fundamentales:

## **1. PRESENTACIÓN DEL TEMA**

En todas las reuniones necesitamos puntualizar los temas que precisan ser analizados y debatidos entre todos. Para hacer la discusión, se necesita:

### **1.1. Que alguien presente el tema**

Presentar el tema significa explicar a los demás compañeros que están en la reunión lo que significa ese punto del temario.

### **1.2. Planteo de los objetivos**

Es fundamental plantear los objetivos; es decir, a dónde se quiere llegar con tal tema, para que todos lo tengan claro a la hora del debate y puedan profundizar las ventajas y desventajas, avances y retrocesos y lo que significará para la organización si fuera tomada determinada decisión.

### **1.3. Aclaración de las dudas**

Antes de empezar la discusión propiamente dicha, hay que reservar un espacio para que los participantes de la reunión puedan hacer preguntas o pedir explicaciones sobre algún aspecto del tema presentado.

## **2. DEBATE Y FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA**

Después de haber sido presentado el tema, planteados los objetivos y aclaradas las dudas, debe iniciarse el debate del asunto para que todos puedan expresar su punto de vista, a favor o en contra; ampliando, reforzando, mejorando o cambiando partes de la propuesta inicial.

Es en esta fase que van apareciendo las sugerencias y la propuesta va siendo formulada, pasando a tener un carácter colectivo. El coordinador deberá anotar todas las sugerencias, correcciones y nuevas propuestas para presentar al final el resumen de la discusión, puntualizar las contradicciones y encaminar la votación en caso de que no haya consenso en torno a la cuestión central.

Para hacer el debate y formular la propuesta, es necesario tener en cuenta tres cuestiones fundamentales:

## 2.1. Análisis

Es necesario analizar profundamente el asunto que está en discusión, para determinar si es coherente con nuestras líneas políticas, y si es eso lo que necesitamos hacer para solucionar determinado problema o avanzar con nuestra lucha. Un análisis bien hecho garantiza que, en el momento de su ejecución, la propuesta no esté desvinculada de la realidad.

## 2.2. Viabilidad

En la discusión es necesario determinar si es viable tomar tal decisión, o si sólo resultará más trabajo para el núcleo o para la organización. Esto ya debe quedar claro en la definición de los objetivos. Es preciso tener en cuenta las prioridades definidas anteriormente por toda la organización, para saber si tal propuesta encaja dentro de esas prioridades.



### **2.3. Condiciones**

Es saber si estamos en condiciones políticas, organizativas y económicas para tomar determinada decisión. Aunque no siempre necesitemos tener todas las condiciones preparadas, es de fundamental importancia tenerlas en cuenta en esta fase de formulación de la propuesta.

## **3. PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA**

Después de haber cumplido el tiempo destinado para la formulación de la propuesta, se procederá al tercer momento, que es planificar y ejecutar la propuesta. Para ello, nuevamente son necesarios algunos pasos.

### **3.1. Retomar los objetivos**

Retomar los objetivos significa definir las metas en términos de cantidad y tiempo para alcanzar tales objetivos.

### **3.2. Alinear todas las actividades correspondientes**

Es necesario hacer una relación completa de todas las acciones que deberán ser ejecutadas para alcanzar todos los objetivos definidos anteriormente. Estas acciones deben tener en cuenta la realidad objetiva y las posibilidades de su realización. Nunca debemos plantearnos actividades que no tengamos posibilidad de hacer, ejecutar.

### **3.3. Nombrar responsables para cada actividad**

Cada actividad necesita de un responsable para su ejecución. Para su coordinación y articulación, a veces una actividad necesita de más de una persona.

### **3.4. Discutir y encontrar medios para la ejecución**

La realización de cada actividad, exige medios y condiciones financieras. No basta definir las actividades y

nombrar los responsables. Si no buscamos conjuntamente los recursos y materiales necesarios, el plan terminará perjudicado. Es preciso prever todo, aunque no todo sea utilizado.

### **3.5. Evaluar el desarrollo de la acción**

La evaluación es parte de la planificación de actividades, porque posibilita analizar si el trabajo está siendo realizado o no. También es parte del control colectivo de la ejecución de las actividades. Por eso, debemos hacerla permanentemente para tener la posibilidad de rectificar a tiempo los errores o desviaciones.

En este sentido, es importante prepararse para enfrentar nuevas situaciones que surgirán durante la ejecución de las actividades. Aún teniendo todo claro, definido y organizado, no podemos cerrar los ojos y creer que todo saldrá como planeamos. Como todo se modifica muchas veces, algunos detalles pueden llevar al fracaso de toda la propuesta. ★



# Cómo se construye un movimiento de masas

La masa crece en movimiento. Las motivaciones para la movilización nacen de las necesidades que tiene la masa.

Las movilizaciones pueden ocurrir por diferentes motivos, basta interpretar las necesidades de la masa y crear las motivaciones para que ésta participe.

Sin embargo, no es suficiente movilizar; es necesario encontrar formas para que la masa se organice. Las movilizaciones pueden ser sólo esporádicas y temporarias. La organización debe ser permanente.

La organización de la masa se hace a través de una estructura orgánica que dé cuerpo y forma al movimiento de masa. La organización de masa no se da de forma espontánea, es un proceso de construcción. Y para eso, se necesitan dos cosas fundamentales:

- que haya alguien que se proponga pensar y construir el movimiento de masas;
- crear las condiciones para que esto suceda. O sea, definir objetivos, establecer metas y buscar los medios para construir la organización de masas.



La construcción de la organización de masas es un proceso que se va desarrollando a veces de forma rápida, otras de forma lenta. Es un camino a ser recorrido. La movilización es un elemento fundamental, pero existen otros elementos que no pueden faltar.

## 1. ESTUDIO DE LAS NECESIDADES

A partir de la organización de un grupo que se disponga a pensar y a organizar a la masa, es indispensable el conocimiento de la realidad que ella vive. Sin estudio y conocimiento científico de la realidad es imposible saber por dónde comenzar y por dónde conducir el Movimiento. Es necesario *imponerse* ese desafío.

El conocimiento de la realidad debe referirse a varios aspectos como: situación de explotación y miseria en que vive la masa, problemas que enfrenta, actividad productiva que desarrolla, cantidad y calidad de la masa, historia de las luchas desarrolladas y sus resultados, fuerzas que dominan y controlan a la masa (de derecha y de izquierda), quiénes son sus referencias, disposición de lucha, estado de ánimo, cultura predominante, símbolos y creencias, sentimientos, tabúes, diversiones, grado de alfabetización, localización geográfica, posibilidad de articulación y ampliación del Movimiento.



A partir de la recolección de los datos, es posible elaborar un análisis detallado de la realidad, e identificar las necesidades que tiene la masa.

## **2. LA CONVIVENCIA**

Del conocimiento de la realidad debe resultar la *convivencia* con la masa. No basta con leer en los libros o elaborar tesis; la organización de la masa también tiene su lado afectivo. Sólo es posible ganar el reconocimiento de la masa *estando junto a ella*.

Esta *convivencia* puede demorar más o menos tiempo, dependiendo de la capacidad de aglutinación y de relacionamiento que tengan los militantes.

La *convivencia*, que es el *contacto directo* con la masa, puede tener diferentes formas; basta estar atentos y aprovechar las oportunidades que la propia masa ofrece. Es necesario crear las formas y los medios para construir la relación y establecer contactos permanentes.

Los contactos con la masa no pueden ser esporádicos u oportunistas, que sólo favorezcan los intereses de los otros. No podemos fortalecer el error y la dominación, sino que tenemos que partir de ellos para llegar a la conciencia y a la organización de la masa.

## **3. LA FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA**

La masa puede no tener conciencia de los problemas que tiene, pero sabe muy bien las dificultades que enfrenta. Sabe todo lo que falta, pero no sabe las causas ni quiénes son los culpables. Es por eso que tiene dificultades para organizarse por sí misma.

La masa se agrupa en torno a propuestas concretas que planteen resolver sus problemas inmediatos, sean económicos, de salud, educación, vivienda, tierra, etc.

Los dirigentes necesitan saber formular las propuestas y tener la capacidad de convencer a la base de que estas propuestas son las mejores. Por lo tanto, la propuesta tiene que ser:

- a. *concreta*, ligada directamente a los problemas que la masa enfrenta;
- b. *comprensible*, la masa necesita comprender lo que se está proponiendo; de lo contrario, nunca se sentirá motivada a participar;
- c. *justa*, la propuesta tiene que ser hecha en el momento correcto; no puede ser ni muy atrasada (plantear algo que ya esté superado), ni muy avanzada, que cause desconfianza.

El convencimiento de la masa no se da por la imposición de las propuestas, sino por la explicación, la discusión y la comprensión de que llegó el momento esperado.

Para elaborar la propuesta, hay que considerar la realidad y las posibilidades para su ejecución.

## **4. LA PLANIFICACIÓN**

La formulación y presentación de la propuesta debe estar acompañada de la planificación para su ejecución. Toda planificación tiene cinco partes constitutivas:

### **4.1. Definir los objetivos**

Los objetivos son las determinaciones de lo que se quiere hacer y alcanzar. Por eso, no pueden ser tan “estrechos” que no lleguen a alcanzar resultados satisfactorios; ni tampoco tan amplios que nunca se consiga alcanzarlos.

### **4.2. Definir las actividades y buscar los medios**

Las actividades deben ser definidas buscando la reali-

zación de los objetivos. Pero no basta sólo con definir las, hay que buscar los medios necesarios: rever material, autos, teléfonos, dinero, etc., y saber dónde conseguirlos.

Las actividades deben ser definidas en el conjunto, distinguiendo entre las más y menos prioritarias, pero teniendo en cuenta que todas ellas –por más simples que sean– son importantes para la realización del plan como un *todo*.

### **4.3. Definir las tareas y los responsables**

La definición de las actividades debe culminar en la distribución de tareas y responsabilidades entre los militantes que van a ejecutarlas.

Existen tareas para todos. En la distribución de las mismas, hay que considerar la capacidad de los militantes: cada uno debe asumir la tarea que mejor se adapte a sus capacidades y cualidades individuales.

Las tareas deben movilizar muchos militantes. No puede haber centralización y sobrecarga de actividades en pocos compañeros.

La capacitación de los militantes para asumir tareas debe ser parte de la programación, ya que todos tienen el deber de saber hacer bien todas las tareas que asumen. Es importante multiplicar los conocimientos, los militantes y las actividades.

### **4.4. Definir las metas y el tiempo**

La planificación debe prever *metas* a ser alcanzadas. Las metas no pueden ser ni demasiado *osadas*, haciendo que su cumplimiento resulte *irreal*; ni tan *modestas* que desestimulen a los militantes.

Dependiendo de los objetivos y de la planificación, podemos dividir las metas en metas de *corto*, *mediano* o *largo plazo*. Por eso, debemos distinguir las tareas que llevan más o menos tiempo para ser ejecutadas. Un militante nunca puede estar *ocioso*. Si algunas tareas son de corta dura-

ción y la planificación requiere más tiempo para su ejecución, es necesario distribuir nuevas tareas para que los militantes continúen contribuyendo *a tiempo completo*.

#### **4.5. Prever evaluaciones constantes**

Las evaluaciones no deben realizarse solamente al final de la ejecución de lo planificado.

Las evaluaciones sirven tanto para corregir los errores y rectificar la práctica, como para evaluar el desempeño de los militantes en el cumplimiento de las tareas.

Las evaluaciones deben ser realizadas constantemente, examinando las partes y el todo de la planificación.

### **5. LA MOVILIZACIÓN PERMANENTE**

Para que un movimiento de masa se imponga como una fuerza social, es preciso que haya movilizaciones y luchas permanentes. La masa crece y se educa cuando se moviliza. Forma, cualifica a los militantes, y atrae a los indecisos.

La fuerza de la masa está en su potencial de movilización y organización.

Las movilizaciones no pueden ser distanciadas unas de otras. Cuanto más se moviliza, más se educa y se disciplina en la participación.

Las movilizaciones siempre deben traer triunfos materiales. No basta alcanzar victorias políticas. Esto es importante para la organización y para los militantes. La masa necesita conquistas económicas para mantenerse estimulada y continuar en la lucha.

### **6. LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRUCTURA ORGÁNICA**

*Movilizar* es diferente de *organizar*. El movimiento de masas, además de movilizado debe estar profundamente

organizado. Sin movilizar es difícil organizar. Una cosa depende de la otra.

Para mantener a la masa organizada, es necesario que esté movilizada de forma permanente.

Dos factores unen a la masa: la “fiesta” y las “dificultades”. La *fiesta*, puede ser entendida como celebraciones, caravanas, conmemoraciones, caminatas, etc., y es donde la masa considera que es importante estar presente. Las *dificultades* pueden ser entendidas como catástrofes, falta de agua, luz, remedios, tierra, salarios, etc.

Para organizarse, el movimiento de masas necesita de una *estructura orgánica* con dirección, coordinación, comisiones, departamentos, núcleos, etc.

La dirección debe ser constituida por los mejores compañeros; es decir, los más capacitados en formular propuestas, elaborar métodos de trabajo, hacer análisis, ubicar a los militantes, orientarse por cuenta propia en el trabajo, hacer crítica y autocrítica y ser ejemplo para los militantes. En fin, “*el dirigente debe ser la imagen y semejanza de la organización*”, y viceversa.

Los dirigentes deben ser bien seleccionados para que puedan trabajar de forma colectiva y desarrollar bien las tareas individualmente.

Tenemos varios *tipos de dirigentes* que están dispersos dentro de las organizaciones. Podríamos hacer la siguiente diferenciación:

### **6.1. El militante dirigente**

Son los compañeros que cargan consigo muchas deficiencias y militan en algunas actividades de la organización, pero aún están en un nivel de militante. Están en la dirección por indicación, pero no consiguen pensar y dirigir *el todo* de la organización.

### **6.2. El dirigente militante**

Es militante en la práctica por desarrollar actividades, pero tiene la capacidad política de dirigente. La

propia práctica y la referencia en la base lo reconocen como dirigente. No siempre está en la dirección oficial, sin embargo la masa lo reconoce como tal.

### **6.3. El funcionario dirigente**

Es al que le gusta la burocracia. Generalmente se hace pasar de sabiondo y conocedor de todo, pero no sale de atrás del escritorio ni incentiva a nadie. Quiere siempre estar informado de todo lo que pasa, porque pasando las informaciones se pone en una posición de que “somos nosotros” los que estamos haciendo.

### **6.4. El dirigente funcionario**

Desarrolla tareas burocráticas y administrativas como prioridad, pero no simplemente se atiene a ellas; sino que intenta estar vinculado de una u otra forma al movimiento de masa como un todo.

### **6.5. El asesor dirigente**

Todo asesoramiento aconseja a la dirección, porque es a través de los análisis que se toman las decisiones. Muchos dirigentes se ponen como asesores, pasan las informaciones, pero no son capaces de dar un paso en la programación y en la ejecución de las tareas.

### **6.6. El dirigente “asesor”**

Es parte de la dirección, es reconocido como tal y procura aportar a todas las discusiones con nuevas informaciones. Intenta capacitar y calificar a los demás dirigentes que son parte de la dirección.

### **6.7. El formador dirigente**

Dirige a través de la formación, pero no se involucra con *el todo* de la organización. Generalmente desarrolla actividades desligadas del movimiento de masa. Ocupa cargos en la dirección, aunque en forma incompleta e insuficiente.

### **6.8. El dirigente formador**

A través de la práctica consigue capacitar a los militantes y orientarlos, sin ser un simple profesor. Por conocer *el todo* de la organización, desarrolla tareas de formación relacionadas con la programación del movimiento de masas. En el propio curso de la formación, logra distribuir tareas y ubicar a los cuadros en tareas adecuadas.

El movimiento de masas sin estructura orgánica es un movimiento sin sustento.

Dentro de un movimiento de masas, se debe nuclear a los militantes para que las discusiones y decisiones sean tomadas de forma colectiva y participativa. Los militantes también participan de la dirección en la medida en que participan de las discusiones.

## **7. ARTICULACIÓN DE LAS LUCHAS**

Por más fuerte que sea, ningún movimiento puede sobrevivir sin articulación con otros movimientos o con otras fuerzas importantes. Esta articulación debe apuntar a acumular más fuerza para desgastar y pegar con más fuerza al enemigo.

La articulación no debe crear dependencia o traicionar los principios de la organización, satisfaciendo intereses individuales o de grupos oportunistas. En la articulación de las diversas luchas que desarrollan las diferentes fuerzas, debe primar el *carácter clasista*; buscando alcanzar objetivos tácticos, inmediatos y estratégicos.

## **8. COMBINACIÓN DE LAS DIFERENTES FORMAS DE LUCHA**

La organización de masa no debe cerrarse en desarrollar solamente *una* forma de lucha y de presión. Debe



buscar la combinación de las diferentes formas, para confundir al enemigo y atacar en diferentes frentes. Para cada situación concreta se deben elegir diferentes formas de lucha y de presión.

Las formas de lucha deben ser combinadas con las situaciones e intereses internos, y las situaciones e intereses de otras fuerzas que luchan por sus derechos. Aunque los objetivos tácticos sean diferentes, debemos siempre unificar y combinar los objetivos estratégicos con otras organizaciones.

Las luchas deben ser desarrolladas en los diferentes frentes; sea en la tierra, en las fábricas, en las escuelas, en los bancos, en el parlamento o en la lucha más avanzada. Lo importante es que haya una combinación entre ellas, y que se busque la participación de la base como un todo. ★

# Trabajo de base, trabajo de masas y trabajo de grupo

Mucho se escucha hablar de “movimiento de masa”, que “quien tiene fuerza es la masa”, que “todo debe ser hecho con la base”, y cosas por el estilo.

Este principio de organizarse y mantener vinculación con la base es correcto, porque si algo debe ser hecho orientado a la transformación de la sociedad, sólo sucederá si la masa está organizada, participando activamente del proceso de liberación. Esta es una tarea que nadie podrá hacer por la masa. Ella debe ser parte fundamental de esta historia.

Sin embargo, existe también el *trabajo de grupo* que, sin estar disociado del de masa, es tan importante como el primero; pues en esta lucha contra la dominación hay tareas para todos. Quien sólo hace un trabajo y no hace el otro, quiere andar con una sola pierna. Y para andar correctamente, sabemos que es importante tener las dos piernas en perfecto estado para caminar a pasos lentos, si es necesario; pero también para correr, si el momento así lo exige.

## 1. EL TRABAJO DE ORGANIZACIÓN DE LA MASA EN LA BASE

Entendemos por **masa** al conjunto de los trabajadores y trabajadoras que están siendo explotados, que se encuentran dispersos y sin organización que los vincule a una estrategia de superación de sus dificultades. Por ejemplo: todos los y las trabajadoras Sin Tierra son parte de la masa de trabajadores que trabajan la tierra pero que no la poseen, y que por eso son explotados en su proceso de trabajo.

Cuando esos trabajadores son incorporados por algún *trabajo de base* –trabajo popular que busca la articulación con el fin de luchar por la conquista de sus derechos–, el grupo que se mueve, que se junta en la lucha y construye organización, se transforma en **base**. O sea, la base es aquella parte de la clase explotada (masa) que decide y se dispone a dar sustento a un proceso de cambio interno y externo, propio y de la realidad en la cual actúa. Y que decide hacerlo a través de la organización y de las luchas colectivas y políticas.

Ahora bien, también podemos hablar de *trabajo de masa*, o *tareas de masa* para referirnos justamente a acciones masivas. Por ejemplo, dentro del MST, el trabajo de masa se refiere a las movilizaciones, las ocupaciones y demás acciones programadas para conquistar la tierra y otras reivindicaciones. Por su parte, entendemos el *trabajo de grupo* como la organización de los núcleos, de los grupos-motores, los sectores pero, fundamentalmente, la organización de los núcleos dentro de los campamentos y asentamientos; que es donde está constituida la *base* del MST.

El trabajo de organización de base tendrá complicaciones si no tiene algunos *principios* que orienten esa organización. Entre los más importantes, podemos citar:

### **1.1. Las masas por sí solas se movilizan, pero no se organizan**

Es común ver movilizaciones de masa. Esto no es difícil que ocurra, porque la masa tiene necesidades por las que se moviliza espontáneamente.

Sin embargo, *movilizar* es diferente de *organizar*. La *movilización* puede apenas dirigirse a lo inmediato pero después de realizado o no el intento, la masa se dispersa nuevamente. La *organización de la masa* parte de lo inmediato –por eso moviliza– pero apunta a la continuidad de esa movilización. Y eso sólo es posible si hay organización.

### **1.2. La masa quiere respuesta a sus problemas**

La masa no necesita preguntas, ya tiene demasiadas. Necesita respuestas que busquen resolver o solucionar sus problemas. Estas respuestas generalmente son dadas en forma de propuestas que apunten a la participación de la masa, para que ella misma tome parte en la solución de sus problemas. Por lo tanto, pretender organizar a la masa sin respuestas concretas, es caer en el vacío; porque nadie lucha porque le parece bonito o por una satisfacción personal. Todos quieren soluciones concretas para sus problemas.

### **1.3. La masa tiene diversos niveles de comprensión**

La masa no es un cuerpo homogéneo que posee una única forma de entender y conocer las cosas. El origen individual de cada uno, pero sobre todo el individualismo exacerbado por el sistema mercantil-capitalista, influye en la forma de pensar y analizar las cosas de manera diferenciada.

Podemos decir que en la organización de masa encontramos *tres tipos diferenciados* de comportamiento.

- a. *El que se convence con una propuesta.* Existen compañeros que para convencerse, les basta la

formulación de una propuesta que apunte a resolver sus problemas. Para este nivel de compañero, no hay necesidad de otras formas de convencimiento porque ya entendieron, y sólo esperan el llamado final.

- b. *El que requiere también de una explicación.* Existen compañeros que escuchan la propuesta, concuerdan con ella, pero quieren saber otras cosas porque la propuesta sola no les convence. Para este nivel, que duda de la justeza de la propuesta, es necesario buscar nuevos elementos que puedan dar mayor información.
- c. *El que quiere además un ejemplo.* Para muchos compañeros la propuesta sola no basta para convencerles; quieren también explicación sobre los detalles y además, uno o varios ejemplos para comprobar que se trata de una propuesta justa. Sin esto, se distancian de la organización, e intentan desmerecer la propuesta intimidando a quienes la aceptan desde el primer momento.

Es importante tener presente estos elementos, para no simplificar la propuesta pensando que todos entendieron.

#### **1.4. La masa tiene necesidades y aspiraciones**

La masa tiene necesidades y aspiraciones propias. Para que las propuestas sean justas, deben partir siempre de las necesidades, e ir en dirección de las aspiraciones que tiene la masa. Muchas veces las aspiraciones del dirigente no son las mismas que las de la masa. En este caso es necesario desarrollar un trabajo ideológico para hacer que las aspiraciones de la base adquieran un carácter político y revolucionario.

### **1.5. Todo se extrae de la masa**

La masa es fuente inagotable de todo lo que se necesita para la organización. Sólo depende de la capacidad y creatividad de los dirigentes.

### **1.6. La masa aprecia la acción. No le gusta la discusión**

La masa siente placer cuando se moviliza. Por tanto, en las asambleas y reuniones quiere ir directo al asunto, que es resolver sus problemas inmediatos. Las discusiones que la masa realiza son en torno a sus propias propuestas y no se detiene mucho tiempo en discusiones que siente que no le darán resultados.

Los líderes y dirigentes necesitan saber el momento exacto de culminar un evento para no hacerlo demasiado largo y tedioso, o diluirlo por completo.

### **1.7. La masa necesita victorias**

Nadie se moviliza de forma permanente si la movilización no trae resultados concretos. Las victorias, por más que sean pequeñas, deben ser conmemoradas y destacadas para que sirva de estímulo para continuar con las movilizaciones.

Las victorias necesitan ser también materiales. No pueden ser sólo políticas porque las reivindicaciones son concretas, y es por ellas que hay las movilizaciones.

### **1.8. La masa necesita referencias**

La masa tiene gran sentido y valora a sus líderes, símbolos, a su organización, etc. Es importante destacar este aspecto y ponerlo al alcance de sus manos. Hay muchas cosas que no bastan sólo con verlas; la masa necesita tocar, abrazar, cargar, etc.

Los dirigentes deben crear las condiciones para que esto ocurra. El gusto por el símbolo es deseo de la liberación. Cuanto más se apega la masa a los símbolos, a los líderes y a la organización; más lucha, más se moviliza y más se organiza.

### 1.9. La masa organizada es base permanente

La masa organizada pasa a ser *base* permanente de movilización. Esto ocurre cuando las reivindicaciones no son solo inmediatas, sino que necesitan obligadamente de la movilización continua para garantizar las conquistas.

La masa organizada establecerá algunas referencias, no sólo en torno a la propuesta formulada, sino también en torno a sus líderes, sus símbolos y su organización como tal.

Para mantener a la masa organizada, y permanentemente movilizada, se requieren determinadas condiciones.

a. *Tener una organización.* Esta organización es la que posee una estructura orgánica, reconocida por la sociedad o por la categoría social a la que agrupa. Además de eso, debe tener:

- *un programa* que sea resultado del análisis sobre la situación de la sociedad en general, y de la identificación de los principales problemas y necesidades de la masa. A partir de eso, las propuestas son formuladas señalando *lo que se quiere* y *cómo* se quiere realizar. Dentro del movimiento de masas, el *programa* se basa en las evaluaciones políticas que la organización hace de la realidad, y en las líneas políticas que son asumidas por ella apuntando a alcanzar los cambios necesarios;
- *una estrategia* que es *el camino* definido, buscando adecuar las luchas y acciones inmediatas a lo que se propone alcanzar a largo plazo. El movimiento de masas no puede sólo quedarse en lo inmediato. Debe proyectarse y proponerse alcanzar metas más amplias en un

período más largo. La *estrategia* puede también ser entendida como *la síntesis final* de un programa, caracterizado como el conjunto de todas las luchas y presiones desarrolladas en un periodo determinado;

- *tácticas* son las acciones realizadas en el día a día, dirigidas hacia la consecución de la estrategia. En el movimiento de masas, las *tácticas* son todas las formas de luchas utilizadas y combinadas entre sí, realizadas constantemente en un determinado período. La realización de las líneas políticas será posible si el movimiento de masas logra desarrollar un plan táctico, que se concrete en las distintas líneas de acción.

b. *Tener una dirección.* Esta dirección es importante porque debe asumir la responsabilidad de dirigir la organización, elaborar métodos de trabajo, formular propuestas, analizar la realidad, buscar recursos, programar las actividades, ubicar bien los líderes y cuadros, formar más compañeros para la lucha, distribuir las tareas de acuerdo con las capacidades, controlar la organización y aplicar todos los principios revolucionarios asumidos por la organización.

c. *Tener un plan de lucha.* La organización no puede vivir de lo inmediato, o movilizándose sólo cuando los problemas están avanzadísimos y difícilmente se consigan resultados positivos.

El plan de lucha debe hacerse con anticipación, previendo su ejecución y continuidad. Para hacer el plan de lucha, es necesario seguir algunos pasos:



- Definir las actividades: detallar qué tipo de actividades se desarrollarán de acuerdo con cada objetivo, y cómo serán ejecutadas.
- Definir quiénes serán los *ejecutores*. Para cada actividad es importante que haya alguien encargado de realizarla. Es necesario también definir el tiempo necesario para la ejecución de cada parte. El *tiempo* es el periodo necesario para que se puedan ejecutar las tareas.
- Prever evaluaciones. Todo trabajo, por más perfecto que sea, debe ser evaluado para darle continuidad, revisar los errores y hacer las modificaciones necesarias.

d. *Multiplicación y selección de cuadros*. La base precisa de canales de comunicación directos y permanentes con la dirección, así como la dirección necesita establecer vínculos directos y permanentes con la base. La forma correcta es tener muchos cuadros actuando conjuntamente con la dirección, dentro de la organización de masas. Sólo es posible interpretar y asimilar los conocimientos y aspiraciones de la base si los dirigentes y líderes actúan junto a ella. Esta participación activa tiende a crear referencias con credibilidad ante la base y la sociedad. La propia base proyecta sus líderes. Por tanto, es necesario que ellos demuestren coherencia y asuman las responsabilidades impuestas por ella misma y por el proceso político. Los cuadros se multiplican de acuerdo con las necesidades. No existen líderes *autonombrados*; sino que son reconocidos como tales de acuerdo con las actividades que desarrollan. Por esa razón, es necesario multiplicar la cantidad de compañeros en la distribución de las tareas, y asegurar su formación política. De esa forma, todos los cuadros podrán

estar en condiciones de apropiarse de la cultura política y estar preparados para contribuir con profesionalismo en la organización de la masa.

- e. *Desarrollar una mística revolucionaria.* La masa, por más problemas que tenga o por más dificultades que sienta, siempre reserva un espacio para la alegría y la celebración. Por eso, el *trabajo de base* no puede ser frío y sin motivación. Es necesario desarrollar una mística adecuada a las condiciones concretas, utilizando elementos de la propia realidad. La mística debe ser desarrollada sobre la base de los *dos elementos básicos*; es decir, contemplando las *necesidades y aspiraciones* de la masa; adecuando el presente con el sueño de liberación futura. O sea, *anticipar el futuro* sin perder de vista las condiciones reales del momento actual.

### **1.10. La educación y la formación de la masa**

La masa se educa *en movimiento*; crece y se forma en las acciones concretas. Las movilizaciones permanentes posibilitan una convivencia política donde aprenden a valorar su organización y sus proyectos. La *disciplina de participación constante* es parte del aprendizaje colectivo.

No es raro encontrar grandes concentraciones donde la base está *indispuesta*, "pacífica", sin iniciativa para luchar. En otras palabras, la convocatoria no es suficiente para *participar*. Es necesario desarrollar un método que posibilite despertar el interés por la participación.

La masa no es ignorante. Puede estar desinformada y desmovilizada, pero esto no significa que no pueda asimilar conocimientos y elevar su nivel de conciencia.

La masa se forma y se educa a partir de las necesidades que tiene, participando activamente en las luchas, movilizaciones, asambleas, en los debates públicos, etc.

El contenido ideológico y político de la formación debe

ser planeado y transmitido en los momentos de movilización o a través de diferentes medios de comunicación.

## **2. TRABAJO DE GRUPO**

El *trabajo de grupo*, al mismo tiempo que tiene características propias, también es parte del trabajo de masa. No basta reunir personas y decir que tenemos un grupo. Para considerarse *grupo* de forma permanente, tiene que reunir tres elementos básicos.

- a. *Tener objetivos claros*. Saber por qué se está reuniendo el grupo y lo que se quiere alcanzar con él; caso contrario será un grupo momentáneo, o se reunirá sólo cuando sea conveniente para sus miembros.
- b. *Tener un plan de trabajo*. Este plan de trabajo y discusión garantiza que las actividades del grupo estén en sintonía con el trabajo de masa.
- c. *Estar de acuerdo con el proyecto político de los trabajadores*. No importa cuáles sean las actividades del grupo. Lo importante es que complementen las múltiples acciones que son desarrolladas al mismo tiempo, para fortalecer la propuesta y el proyecto político de la clase trabajadora.

### **2.1. Tareas de grupo y tareas de masa.**

Existen tareas que sólo el grupo puede realizar. Existen tareas que sólo las masas pueden hacer. La diferencia entre uno y otro es que las *tareas de masa* deben ser preparadas y discutidas en el grupo y con todos sus miembros. En cambio, las *tareas de grupo* deben ser discutidas en el grupo simplemente y ejecutadas por él.

Toda movilización de masas que sea preparada a través de discusiones preliminares en grupo, tendrá mayor eficiencia, porque posibilita:

- a. discutir detalladamente la propuesta;
- b. unificar las opiniones, los acuerdos;
- c. eliminar las dudas;
- d. actuar conscientemente;
- e. distribuir tareas entre los militantes.

Lo que debe sustentar la movilización de masas es la organización y la discusión de grupo

## **2.2. Nadie destruye el trabajo de grupo**

*El trabajo de masa* que se hace sólo con la masa, corre el riesgo de venirse a bajo. Muchas veces por una simple contrainformación o amenaza, se echa todo a perder.

*El trabajo de grupo* es más seguro, porque la referencia de las personas pasa a ser el grupo. Cualquier duda puede ser aclarada allí mismo, junto con los compañeros.

En el *trabajo de masa*, la distancia entre la duda y su aclaración es muy grande; porque si no hay alguien que la aclare en el momento preciso, la duda puede fortalecerse aún más, y la mentira pasar como verdad.

El *trabajo de grupo* solamente se desintegra cuando el enemigo logra infiltrarse; pero aún así, es posible que destruya sólo ese grupo, sin conseguir dañar al conjunto de los mismos.

## **2.3. Agilidad y eficiencia**

El *trabajo de grupo* imprime mayor agilidad y eficiencia a las movilizaciones y discusiones dentro del *trabajo de masa*. Además, proporciona garantías que con el simple trabajo de masa es difícil establecer.

El *trabajo de masa* es perfecto cuando es preparado con anticipación y evaluado posteriormente. Y justamente son los grupos los que deben asumir este desafío, porque tienen facilidad y agilidad para reunirse y hacer las discusiones.

## 2.4. Organicidad al trabajo de masa

Los grupos dan forma y cuerpo al *trabajo de masa*, lo sustentan.

La represión puede y tiene facilidades para disolver las movilizaciones de masa, pero difícilmente desmoviliza el trabajo y la organización de grupos; pues la movilización de base es, en este caso, la confluencia de todos los grupos.

## 2.5. Trabajo permanente

El *trabajo de grupo* difícilmente entra en crisis o en reflujo, porque en periodos en que no hay movilizaciones de masas posibilita desarrollar actividades sólo para los grupos. Estas actividades pueden estar relacionadas a futuras movilizaciones de masas, o ser actividades específicas de los grupos que no se dirijan a la movilización.

El *trabajo de grupo* y el *trabajo de masa* son dos caras de la misma moneda. Uno depende del otro; ambos se complementan.

Dentro del MST, el *trabajo de masa* se refiere a las movilizaciones y demás acciones programadas para lograr la conquista de la tierra y las otras reivindicaciones que complementan esta actividad. Para nosotros, el *trabajo de grupo* debe ser entendido como la organización de los núcleos, los grupos-motores, los sectores, pero fundamentalmente, la organización de los núcleos dentro de los campamentos y asentamientos, que es donde está constituida la base del MST.

Sin embargo, ni el *trabajo de masa* ni el *trabajo de grupo* se organizan espontáneamente. Es necesaria mucha dedicación y persistencia para que haya continuidad. De lo contrario, pasa a ser apenas una concepción política infructífera, que jamás producirá resultados. ★

# Organizar la estimulación

“La estimulación es la búsqueda de superación de las metas establecidas a través del esfuerzo consciente para beneficiar al colectivo”.

Para realizar cualquier actividad práctica es necesario hacer una *planificación*, que haga posible prever con anticipación todo lo que se necesitará para la realización del trabajo.

La *planificación*, por consiguiente, puntualiza cómo debemos proceder. Pero esto no es todo. Podemos saber todos los pasos y tener todas las condiciones para realizar tal o cual actividad, pero si nos falta la *disposición* o el gusto de hacer, ésta definitivamente no se realizará. A esta cuestión de *la disposición* o del *gusto de hacer*, la llamamos *estimulación*.

## 1. QUÉ ES LA ESTIMULACIÓN

La estimulación es la búsqueda de superación de las metas establecidas a través del esfuerzo consciente para

beneficiar al colectivo. En el capitalismo, este esfuerzo mayor que cada quien despliega para superar las metas, es llamado "competencia". Como recompensa por haberse esforzado en producir más, buscando una recompensa individual, algunos trabajadores reciben el título de "obrero modelo", "ejemplar".

En el socialismo este esfuerzo mayor que cada quien desarrolla para superar las metas, es llamado "estimulación", y es realizado en forma libre y consciente.

Este esfuerzo mayor, en el socialismo tiene como propósito superar metas para mejorar la vida de todo el pueblo. Lo que hay en común entre las dos situaciones, es que ambas se realizan individualmente, y reciben recompensas por el mayor esfuerzo realizado.

## **2. OBJETIVOS DE LA ESTIMULACIÓN**

La estimulación puede apuntar a varios objetivos diferentes.

### **2.1. Objetivos económicos**

- a. Superar metas establecidas en la planificación de la producción anual.
- b. Aplicar correctamente los recursos financieros, sin desperdiciarlos.
- c. Mejorar la calidad de los productos elaborados en la agricultura.

### **2.2. Objetivos educativos**

- a. Mejorar la participación e integración de los individuos al grupo y a la organización.
- b. Desarrollar formas colectivas de valoración de las cualidades individuales.
- c. Renovar el compromiso de cada individuo con el colectivo, etc.

### 2.3. Objetivos organizativos

- a. Estimular la creatividad e iniciativa de cada uno en la búsqueda de nuevas formas de participación.
- b. Desarrollar la capacidad administrativa en la distribución de la mano de obra y de los medios de producción.
- c. Buscar la superación de los vicios artesanales corrigiendo errores, desviaciones, etc.

Los objetivos deben ser definidos de acuerdo con las necesidades concretas y en torno de ellos desarrollar toda la estimulación, ya sea a través de campañas o destacando espontáneamente a los compañeros que demuestran interés y dedicación en la superación de las metas. Estos compañeros deben ser proyectados como ejemplos positivos que pueden seguir los demás.

## 3. LOS DIFERENTES TIPOS DE ESTÍMULOS

Todos quieren ver su esfuerzo, por mínimo que sea, reconocido por el colectivo. Por eso, no basta sólo incentivar a que todos busquen superar las metas establecidas. Es necesario también encontrar formas y dedicar tiempo para reconocer y premiar a los que más se destacan. Podemos mencionar *tres formas básicas de estímulos* que pueden utilizarse:

### 3.1. Estímulos materiales

Los *estímulos materiales* son aquellos que la organización entrega a la persona como premio; por ejemplo, un símbolo de la organización. Lo importante es que este reconocimiento sea materializado.

### 3.2. Estímulo político

El *estímulo político* está orientado a la promoción de la persona, que es reconocida y destacada por su esfuerzo,



por lo cual recibe promoción de cargo o pasa a una instancia superior dentro de la organización.

### **3.3. Estímulos morales**

Los *estímulos morales* están más orientados a una forma de incentivo, de valoración y de elogio que motive a los compañeros a realizar bien *todas las cosas*, en tanto eso contribuye al crecimiento del colectivo. Esto puede ser hecho de forma individual con cada uno, o en momentos específicos con mucha gente.

## **4. CÓMO ORGANIZAR LA ESTIMULACIÓN**

La estimulación puede ser organizada en cualquier lugar, basta que hayan personas que se relacionen en una acción común. Puede ser en el núcleo, en la cooperativa, en el grupo colectivo, en la asociación, en el sector de educación, etc. Para esto, destacamos tres elementos fundamentales.

### **4.1. Tener una organización**

Puede ser una organización local, municipal, provincial o nacional. Para garantizar su desarrollo, lo importante es contar con un mínimo de organización.

### **4.2. Tener libertad de acción**

Al mismo tiempo que debe ser dirigida, la estimulación debe dar libertad de acción para que todos puedan ponerse a trabajar y ejercitar la creatividad.

### **4.3. Elaborar un plan de estimulación**

El plan de estimulación debe cumplir algunas condiciones básicas:

- a. definir los objetivos a alcanzar;
- b. definir las metas a superar;

- c. definir el tiempo que durará la campaña;
- d. establecer normas organizativas y de control;
- e. evaluar constantemente los resultados;
- f. hacer ceremonia de premiación y culminación de la campaña.

Es importante que sean aprovechados todos los momentos para desarrollar la cuestión de la estimulación, aunque no haya un programa previsto. Los estímulos deben ser aplicados de acuerdo al esfuerzo y dedicación de cada militante. ★





# Los vicios y las formas de superarlos

Muchos problemas son creados por no tener conocimiento de sus orígenes. El *vicio* es una desviación que todo el mundo ve; sólo el *vicioso* no lo percibe.

Dentro de las organizaciones en general –como en el MST, en los asentamientos, en las cooperativas, en los núcleos– caemos en muchos errores, resultantes de *vicios históricos* que son parte del proceso de producción. Por eso, necesitamos comprenderlos y buscar formas para superarlos.

## 1. TIPOS DE VICIOS

### 1.1. Individualista

Existe el compañero que aún trabajando en grupo colectivo, continúa actuando en forma individual. Quiere que todo esté en beneficio de él, que le sirvan siempre primero, hablar primero; etc. Busca defender más sus intereses personales que los intereses del grupo. En las reuniones quiere hablar todo el tiempo solo. No le agra-

da hacer sacrificios y siempre busca el menor esfuerzo. Si se siente perjudicado, ataca y habla mal de los otros. Desconfía de todo. Le gusta actuar solo, y quiere resolver sus problemas siempre por fuera de las reuniones. Intenta ser amigo de los líderes más importantes. No respeta comisiones, ni ninguna estructura orgánica.

### **1.2. Personalista**

Es el compañero que quiere avanzar solo. Cuando alguna cosa es hecha en grupo, él siempre quiere para sí el mérito de su realización: “yo hice”. Actúa como si fuese el dueño de todo, presta los bienes del grupo aún contrariando las normas.

Cuando se siente amenazado, quiere irse o formar otro grupo. Quiere siempre “estar en boca” de todo el mundo. Cuida más de su persona que del trabajo que tiene que hacer.

### **1.3. Espontaneísta**

Es el tipo de persona a la que no le gusta ninguna planificación. Quiere hacer todo *como salga*. Busca siempre realizar las tareas que le son más agradables. Deambula de una tarea a otra, sin haber terminado la anterior. Piensa que sabe todo. No tiene horario; el reloj le sirve sólo como adorno. Le gusta arreglar todo para tener más tiempo y hacer sus cosas personales. Se mete en todo, pero no resuelve nada.

### **1.4. Anarquista**

No le gusta ver nada organizado. No controla ni contabiliza nada. Se irrita si ve las cosas organizadas y luego cambia todo. No le agradan los planes organizados porque él nunca logra cumplirlos.

### **1.5. Inmóvil, pasivo**

No se mete en nada. Cuanto más callado esté, menos tendrá que hacer. Presta mucha atención a lo que dicen

los otros, pero nunca habla nada. Aprueba siempre aquello que lleve menos tiempo y que sea más fácil de hacer. Guarda mucho tiempo para sus actividades personales. No quiere que nada sea cambiado, porque tiene miedo de tener que asumir algunas tareas mayores.

### **1.6. Cómodo, conformista**

Quiere estar bien con todos. Elude situaciones conflictivas para quedarse en una posición tranquila. Evita afirmar o negar, por miedo a perjudicar sus intereses. Nunca soluciona sus problemas en las reuniones, quiere siempre convencer al dirigente en forma aislada. No critica para no ser criticado. Intenta estar bien con aquellos que pueden darle algún beneficio o privilegio.

### **1.7. Sectario**

Quiere hacer todo con prisa, no importa si tiene condiciones y medios para hacerlo. Siempre quiere estar haciendo alguna cosa que sea para satisfacer su voluntad personal. Cuando propone cambios lo hace con miras a beneficiar sus intereses. Discute con los otros, pero tiene que prevalecer su idea. Trabaja en conjunto sólo si lo que los otros hacen fortalece su posición, caso contrario se lanza a la pelea sin importarle quedar solo. Quiere hacer todo antes de tiempo, creyendo que los otros siempre están errados.

### **1.8. Liquidacionista**

Cuando pierden sus propuestas, quiere acabar con todo. Si siente que sus intereses están amenazados, comienza a criticar a los otros y quiere liquidar todo lo planeado para comenzar todo de nuevo, de la forma que él quiere. Si pierde en una votación de asamblea, se queda hablando por fuera o convoca otra asamblea para decidir lo contrario. Sólo sirve aquello que él hace o conduce. Lo que los otros hacen no tiene valor.

### **1.9. Aventurero**

Nunca tiene en cuenta la realidad. Realiza una acción para ver lo que pasa. No piensa en los resultados ni en las consecuencias. Como se dice popularmente, planta sin importarle el fruto que vendrá, simplemente quiere ver plantado. Actúa según lo que piensa, sin consultar jamás con la realidad ni con los compañeros.

### **1.10. Autosuficiente**

Este individuo tiene respuesta para todo; no hace preguntas, sólo quiere responder. Aún sin tener conocimiento o especialización, dice que entiende de todo. Quiere estar siempre al frente, y pasa por encima de las decisiones tomadas por el colectivo. Vale siempre su opinión.

## **2. LAS RELACIONES PERSONALES**

Es común encontrar compañeros que van a las reuniones amargados, o que salen de ellas descontentos porque no les gustó alguna afirmación o el comportamiento de algunos compañeros.

Existen algunos que se esfuerzan mucho a la hora de trabajar y ejecutar tareas. Sin embargo, en las horas de descanso o en las reuniones, ofenden a los compañeros por la forma en que bromean o que hacen sus planteos.

A estas y otras formas de comportamiento, las llamamos "relaciones personales". Es necesario mantener las cualidades que tenemos y eliminar los desvíos, para que nuestro comportamiento individual no perjudique todo el trabajo organizativo.

Podemos destacar algunas actitudes negativas que debemos ir discutiendo para superarlas.

### **2.1. Falta de respeto a los compañeros**

Muchas veces, la falta de respeto es involuntaria para quien la practica, pero quien se siente aludido lo toma

en serio. *Faltar el respeto* es ignorar al otro, disminuir su capacidad o dificultar la realización de tareas. *Militante* es aquel que da el ejemplo, no quien perjudica el trabajo. Todo aquel que se dedica a trabajar por el bienestar colectivo, y fundamentalmente por la liberación de los trabajadores y explotados, y lo hace con compromiso y honestidad, merece todo nuestro respeto.

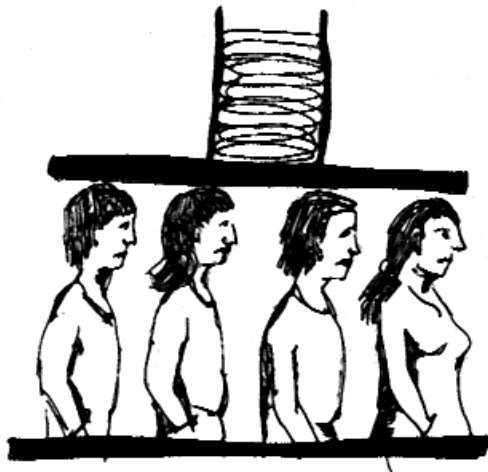
## 2.2. Centralizar tareas e informaciones

*Centralizar* es *pretender hacer todo solo* para impedir que los otros crezcan. Así, muchas cosas quedan pendientes por no haber distribución de las tareas.

Existen muchos compañeros que sienten placer en esconder informaciones que interesan a todos. Piensan que son más importantes porque tienen algunas informaciones de más; quieren ser los únicos en informar, en el momento que creen más conveniente.

## 2.3. Rebajar a los compañeros

Rebajar a alguien es desmerecer lo que hace o no reconocer su capacidad. Existen compañeros que poseen





ciertas habilidades, como por ejemplo contar chistes, y que sólo son reconocidos y nombrados por eso. Pero para otras cosas importantes, esas personas son olvidadas.

#### **2.4. Deshonestidad**

La deshonestidad busca herir al otro, diciendo de forma indirecta cosas que tocan a determinado compañero; o haciéndole críticas fuera de las reuniones, sin su presencia.

#### **2.5. Agresividad**

La agresividad puede ocurrir por el uso de palabras, o también de la fuerza. Hay compañeros que no aceptan ser cuestionados, y nunca admiten que se equivocan. Procuran cerrar la discusión con riñas, peleas y, muchas veces, con amenazas.

Responder mal, no dar informaciones, atacar a los otros, son formas de agresividad.

#### **2.6. Burla, chistes y chismes**

Burlarse es destacar un error o una deficiencia del compañero y repetirla en forma de chiste, o inventar cuentos y chismes para que todos repitan la misma historia buscando amargar al otro. Esto hace mucho daño a las relaciones internas y a la marcha de la organización.

#### **2.7. Aprovecharse de la bondad de los otros**

Existen compañeros dentro de la organización que son verdaderos "patrones"; quieren actuar solamente dando órdenes, como si los compañeros fueran sus empleados. Los demás siempre deben estar a su disposición. Espera siempre que las cosas vengan *hasta él*.

#### **2.8. No hacer favores**

Muchos compañeros son incapaces de hacer alguna cosa en favor de los otros. Siempre están ocupados o con prisa. Estas actitudes van contra el compañerismo.

## **2.9. No prestar ayuda**

Muchos compañeros cuando ven a alguien sobrecargado de tareas, paquetes o materiales, fingen no percatarse de nada, y esperan el momento exacto para después hacer críticas al compañero porque hizo algo mal. La *ayuda mutua* debe ser una cualidad a cultivar entre compañeros, para que nadie salga perjudicado.

## **2.10. Robar o romper objetos de uso colectivo**

Los objetos e instrumentos de trabajo son parte del patrimonio colectivo. Muchos compañeros se olvidan de eso; y, pensando en perjudicar a un compañero, roban materiales o instrumentos de trabajo, dinero, etc. Esto repercute profundamente dentro de la organización, porque los militantes sin materiales de trabajo rendirán mucho menos y así todos perdemos.

# **3. FORMAS DE SUPERAR LOS VICIOS**

Muchas veces, los vicios no son tan evidentes, *aparecen en forma disfrazada*; y algunas personas tienen algunas características de todos, aunque alguno se destaque más. Para atacar estos vicios, es necesario utilizar formas participativas que posibiliten ir resolviéndolos de a poco, sin perder a los compañeros.

## **3.1. Estudiar para conocer los vicios**

Es necesario estudiar y conocer no sólo qué son los vicios; sino la ciencia para tener una visión correcta del mundo, y de esa manera, darnos cuenta de la ingenuidad que practicamos.

## **3.2. Asumir públicamente el vicio**

El compañero que tiene un determinado vicio, debe asumirlo conscientemente y estar dispuesto a buscar formas para eliminarlo.

### **3.3. Hacer crítica y autocrítica**

Para que el compañero pueda superar los vicios, es preciso que la organización establezca un *sistema de crítica y autocrítica* en las reuniones, periódicamente; donde todos puedan plantear su punto de vista y ayudar a los compañeros con dificultades para superar sus vicios.

### **3.4. Hacer planes de trabajo**

El plan de trabajo busca sistematizar mejor lo que debe hacerse en un período determinado. Aunque cada uno asuma una parte como tarea, a través del *plan* tendrá una visión del *todo*. De esa manera, tendrá mayor claridad política para cumplir con sus responsabilidades.

### **3.5. Distribuir responsabilidades y tener mecanismos de exigencia**

Nadie se siente responsable por alguna cosa, si no la encara como una *misión* que le fue encomendada. Por eso, es importante responsabilizar a los compañeros que tienen dificultades y seguirlos rigidamente para que no se desvíen cada vez más. Es necesario que el *viciado* sienta que la organización confía en él.

### **3.6. Ser comprensivo con los que se equivocan**

Hay que ser enérgico con el error, pero comprensivo con los que se equivocan. El vicio muchas veces es parte de la propia historia del militante, en la forma como ese compañero participa o participó del proceso productivo. El artesano, por ejemplo, tiende a caer en más vicios por que participa del proceso de producción en forma aislada.

### **3.7. Mantener la calma**

*Mantener la calma* debe ser una de las principales cualidades de los compañeros que lideran grupos, núcleos, cooperativas, etc. Para resolver problemas es necesario establecer diálogo. Y cuando se está exaltado no existe diálogo, sino riña.

### **3.8. Establecer un sistema de castigos /correcciones**

Para eliminar los vicios, es necesario que los compañeros hagan algunos sacrificios. Estos sacrificios deben ser establecidos colectivamente en las reuniones, a fin de que quede claro que es la organización la que exige que se corrija a los compañeros que no respetan las normas. Estos *castigos* deben servir como *instrumento de corrección* para recuperar a los *viciados*. En caso de que no tenga resultado, es necesario separarlos de la organización para que no hagan mayores daños. ★



# Agitación y propaganda

Resumen de la exposición de  
Rogério Lustosa, el 9 de julio de 1991  
(sin revisión del autor)

## 1. QUÉ ES LA PROPAGANDA

No es verdad que el secreto de un negocio es la propaganda. El secreto de un negocio, es el negocio mismo. La propaganda puede engañar algún tiempo, pero si el producto no es bueno, no funciona.

En política esto es aún más cierto. Tal es así, que nosotros estamos aquí a pesar y contra todo lo que dice la ideología dominante. Y hacemos más propaganda en el lugar donde vivimos que la Globo [*N. de T.:* TV Globo, empresa de comunicación masiva de Brasil].

La propaganda apunta a formar conciencia de la realidad; la conciencia del pueblo que no tiene un modo propio de pensar, porque tiene la cabeza construida por la clase dominante. El campesino, por ejemplo, dice no querer la revolución porque “van a tomar la tierra...” Sólo que él no tiene tierra. Entonces está defendiendo la tierra del latifundista, que es quien tiene la tierra.

Por lo tanto, la propaganda apunta a adecuar el pensamiento del pueblo a la realidad en que vive. No coloca

*ideas en la cabeza del pueblo, sino ideas del pueblo en la cabeza de él mismo.*

### 1.1. ¿Cómo se forma el pensamiento de una persona?

A partir de tres elementos:

- de la experiencia de vida;
- de los conocimientos que adquirimos (la teoría);
- de las emociones, los sentimientos.

Por ejemplo, el miedo que el campesino tiene de cambiar cualquier cosa –sin siquiera saber qué–; es lo que el latifundista puso en su cabeza. El líder inspira confianza si es honesto, si creen en él emocionalmente. Otro ejemplo: Collor, cazador de “marajás”\*. Es una emoción tan fuerte que la información objetiva no entra en la cabeza.

La propaganda no interfiere en la vida, sino en las emociones y en los conocimientos. Por tanto, la propaganda se dirige a ellos, a las emociones y los conocimientos.

### 1.2. Por eso, nuestra propaganda debe:

- a. informar;
- b. analizar los acontecimientos;
- c. provocar emoción:
  - de confianza
  - de lucha
  - de amistad
  - de unidad;
- d. combatir las ideas de las clases dominantes, polemizar con las ideas de los poderosos.



*Nota de Traducción:* Meses antes de las primeras elecciones directas en 29 años (1989), *Globo* puso en el aire la telenovela *Salvador de la Patria*, cuyo personaje principal era Sassá Mutema; alguien que como Lula, había nacido en un hogar humilde y se postulaba a la alcaldía de su pueblo. Una vez electo, el voluble Sassá Mutema no resistió a las tentaciones del poder, se corrompió, y traicionó a su pueblo. El culebrón, emitido en horario central por las más de 100 repetidoras del canal en todo el país, contribuyó a moldear emocionalmente las conductas electorales de 80 millones de ciudadanos-televidentes, que acabaron eligiendo a Collor; quien en la novela era presentado como un "cazador de marajás" (cazador de estafadores y políticos tradicionales).



La propaganda usa el método de la persuasión, del convencimiento a través de argumentos basados en el conocimiento científico y en la vida.

La principal forma de transmitir los argumentos es la *palabra*. Se pueden usar dibujos, canciones, pinturas; pero la principal forma es *la palabra*. Por eso los trabajadores, especialmente en el campo, tienen que saber leer y escribir para poder ser vanguardia. Tienen que hablar claro.

## 2. CUALIDADES DE UN PROPAGANDISTA

- a. Dominar el asunto (conocer la historia, la teoría, las experiencias de lucha del lugar). No es repetir *como loro* en todos los lugares la misma cosa.
- b. Usar las palabras correctas, de acuerdo con lo que el otro quiere oír.
- c. No improvisar: es una regla que vale para la política y para la propaganda; tener argumentos sólidos, tener conocimiento de causa.  
Esto vale para escribir un panfleto, hacer una pintada, una conferencia o un cartel.

## 3. PROPAGANDA DE LOS TRABAJADORES VS. PROPAGANDA DE LA BURGUESÍA

Un segundo aspecto en la cuestión de la propaganda, es comparar nuestra propaganda con la del gobierno; que tiene que verse como un “negocio”. La burguesía podría hacer una propaganda diciendo *verdades*: que es bueno explotar a los trabajadores, por ejemplo. Sin embargo, ella se apropia de una parte de lo real y transforma eso en la totalidad de lo real. Entonces dice: “si todos trabajasen como usted... el problema es que hay muchos que no trabajan, son vagos; por eso Brasil no



avanza... Por lo tanto, trabaje mucho”.

Lo que hizo fue tomar algo cierto y *generalizarlo*, como si todo dependiese del trabajo. Transformó esos aspectos de la realidad, que responden a un interés propio, en intereses de todo el mundo. Otro ejemplo puede ser la idea de desarrollo (lucro de la empresa). A la burguesía le interesa *cierto tipo* de desarrollo, pero es un interés contrario al de los trabajadores.

La burguesía trata de atacar las emociones, los sentimientos, sin espíritu crítico. Volviendo al ejemplo de Collier, “cazador de marajás”: se trata de una emoción que impide la capacidad crítica. Otro ejemplo es la guerra de Irak. *Sadam está matando a los kurdos... pobres*. El tema es que hay kurdos en todos los países vecinos, pero lo que interesa es la injusticia que están sufriendo en Irak y no lo que pasa en Turquía, que es amiga de EEUU.

#### 4. ¿CÓMO DEBE SER NUESTRA PROPAGANDA?

Nuestra propaganda debe partir de la realidad, y formar con argumentos una conciencia de lo real.

Existe una diferencia entre *agitación* y *propaganda*: no se puede hacer una sin la otra, pero la *propaganda* se dirige a los acontecimientos, a los razonamientos para analizar la realidad; mientras que la *agitación* se dirige a la experiencia personal directa. Por ejemplo: ir a la puerta de una fábrica con ideas rápidas. Es decir, se toma un hecho, un ejemplo directo, conocido por las personas, y se propone una acción. Se trata de dar un ejemplo vivo, conocido y juntar eso en algo mayor.

La *propaganda* y la *agitación* tienen dos canales:

- a. *Indirecto*. A través de los medios de comunicación, sin contacto directo. Por ejemplo: la televisión, el libro, el panfleto y la pintada tienen la virtud de llegar a mucha gente a la vez; pero tienen la des-

ventaja de alcanzar a todo el mundo uniformemente: el mismo mensaje para varias realidades.

- b. *Directo*. Es personal, más profundo, toca más a las personas. Por eso, tiene más poder de convencimiento. Esa es nuestra ventaja en relación a la Globo; ellos tienen más dinero, pero ¡nosotros tenemos la boca! La lucha es una forma de propaganda directa.

Al final de cuentas, una idea sólo *se gana* al pueblo cuando se escucha en boca de otro. Es ahí cuando un sujeto toma conciencia real. No basta sólo oírlo o verlo en la TV.

Usamos muy poco ese instrumento que es *la boca*, y es así que se convence a las personas, da más confianza.

## 5. CUESTIONES GENERALES

### 5.1.

Cada forma de propaganda depende del público al que nos estamos dirigiendo. Puede ser un libro, un panfleto, la radio, una pintada. Evitemos el error de no usar el instrumento adecuado. Por ejemplo, para hacer un panfleto hay que tener solamente una idea; no tiene que parecer un libro... También en la radio, en la pintada, hay que transmitir siempre una sola idea.

### 5.2.

Cada instrumento tiene un lenguaje propio y quien transmite tiene que dominar eso.

### 5.3.

La cuestión de los *símbolos* tiene mucha importancia, pero no para formar conciencia. Sirve para identificar un mensaje; emociona, facilita. Una bandera, por ejemplo, muestra la lucha pero no tiene un mensaje. La mis-

ma bandera significa cosas diferentes para una dirección revolucionaria o una dirección funcional. El símbolo es el mismo.

El símbolo tiene que ser bello y bien trabajado para llegar a las emociones. Es una forma de agitación, polariza una emoción. Facilita la formación de la conciencia, pero no forma. En algunos momentos, el uso de la bandera puede no ser eficiente. Por ejemplo: en la propaganda de la burguesía, la bandera del PCdoB (Partido Comunista de Brasil), con la hoz y el martillo representan a Satanás. Es necesario saber usarlos para no provocar el efecto contrario.

#### **5.4.**

La propaganda sistemática no surgió con las clases. Pero sí la propaganda, porque cada uno tenía que  *vender su pescado*.

#### **5.5.**

La lucha es una forma de propaganda directa, es el ejemplo. El comportamiento individual también es una forma de propaganda.

#### **5.6.**

¿Qué es lo principal, la emoción o el argumento? Ambas se complementan. La emoción se esfuma enseguida, pero la argumentación tiene que estar cargada de emoción.

#### **5.7.**

Para el campesino, el diario no es la mejor forma de propaganda porque la mayoría es analfabeta. Los dibujos llegan más, podrán servir para introducir algunas ideas, pero tienen que aprendan a leer. Necesitan de la palabra y de la lectura. Y no basta leer mal. Boca: no es sólo el trabajo de hormiguita, sino también las exposiciones, las conferencias, las asambleas, los comicios.

**5.8.**

La CUT (Central Única de Trabajadores de Brasil) hace agitación y propaganda. La diferencia con el PCdoB es que éste no tiene tendencias, por eso tiene unidad. El PT (Partido de los Trabajadores) tiene muchas tendencias, por eso no tiene diario ni mucha eficiencia en la propaganda. El MST tiene que apuntar a mantener la unidad. El símbolo tiene que representar la misma cosa en cualquier lugar.

**5.9.**

El arte es una forma de comunicación, pero no siempre es propaganda. Muchas veces expresa un sentimiento, la belleza. Puede ser hecho por la burguesía y agradecer al pueblo. Transmite sentimientos. ★



# **La formación de cuadros políticos: elaboración teórica, experiencias y actualidad\***

## **INTRODUCCIÓN**

Al final de este seminario, podemos afirmar que fue de una riqueza extraordinaria. Las exposiciones, las reflexiones teóricas, el intercambio de experiencias, los desafíos, las angustias, las esperanzas, el respeto y humildad entre todos, nos instigan a construir la lucha con más sabiduría.

En nombre del MST, quiero reconocer la importancia de la participación de todos y agradecer por esta oportunidad. Aprendimos mucho con los expositores, con todos los participantes, acertamos en inaugurar nuestra Escuela de Formación Política con un evento de esta envergadura. Por eso, nuestros agradecimientos a todos/as.

---

(\*) Tema del seminario de inauguración de la Escuela Nacional Florestan Fernandes (ENFF), realizado del 20 al 22 de enero de 2005, en la sede de la Escuela en Guararema-San Pablo. Este texto fue presentado como síntesis del seminario, por Adelar João Pizetta (miembro del colectivo de la Coordinación de la ENFF).

Ciertamente cada formador, cada dirigente realizó sus reflexiones individuales y colectivas, sus anotaciones personales. Empezamos el seminario con algunas certezas y muchas inquietudes. Probablemente continuaremos nuestra praxis con muchas y nuevas certezas y convicciones; pero también con muchas y nuevas inquietudes, como partes de un proceso dinámico y abierto de formación, y de luchas de los campesinos.

Lo que intentaré hacer aquí no se trata de una síntesis ni de enumerar conclusiones recogidas en el seminario. Creo que es prácticamente imposible resumir algo tan grandioso, como sabemos que fueron las discusiones de estos días. Por eso, realizaré algunos comentarios reafirmando algunos aspectos, algunas reflexiones que en el transcurso del seminario fueron apareciendo y nosotros juntamos como una forma pedagógica de ir acumulando en la elaboración.

A partir de estas ideas y de los elementos abordados en estos días, todos podemos continuar nuestros estudios, nuestras reflexiones y nuestra elaboración sobre la Formación de Cuadros Políticos, extrayendo lecciones de las experiencias históricas.

Dividiré los comentarios en tres tópicos: 1) La formación como parte de la lucha de clases, como una necesidad de la clase trabajadora; 2) El carácter y la naturaleza de la formación que pretendemos y estamos desarrollando; 3) El *que-hacer* pedagógico del cuadro y del militante en su acción cotidiana.

## **1. La Formación como parte de la lucha de clases**

- a. Existe una realidad concreta, resultante de los procesos históricos y de las contradicciones endógenas y exógenas de cada país. Esta realidad influye y determina la necesidad de la formación dentro de los movimientos y de la clase trabajadora. De esta manera, la formación debe contri-

buir a la “revelación”, a la interpretación y al conocimiento de esa realidad que está más allá de lo aparente.

- b. Pero para que el proceso de formación tenga éxito, no basta el conocimiento de la realidad. Es necesario ir transformando esa realidad por medio de acciones concretas. La formación tiene un sentido transformador de las personas y de las realidades. Ella sólo tiene sentido si ayuda a organizar al pueblo; porque la fuerza del cambio está en el nivel de conciencia, en el grado de organización y en la disposición de lucha de las masas. Estos factores y requisitos dependen en gran medida de la calificación de los líderes, militantes y dirigentes que forman, que construyen la lucha y la organización. La principal tarea de la formación es motivar que los silenciados salgan de su silencio, que los dominados acepten salir de la dominación por medio de la lucha.
- c. Por eso, el movimiento de las masas determina el ritmo y la necesidad de la formación. O sea; cuando estamos en el ascenso del movimiento de masas, el terreno de la formación es fértil. El pueblo aprende mucho en los periodos revolucionarios porque logra desenmascarar esa realidad. Por el contrario, en el descenso del movimiento de masas los movimientos se van olvidando de la formación, del trabajo ideológico. Parece que una apatía invade a los movimientos y a los militantes. ¿Cómo formar cuadros en el descenso del movimiento de masas?
- d. La formación –independientemente de los niveles en que es desarrollada, pero fundamentalmente la de los cuadros–, debe estar vinculada a un Proyecto. O sea, si el movimiento u organización no se preocupa en elaborar, en construir el Proyecto,



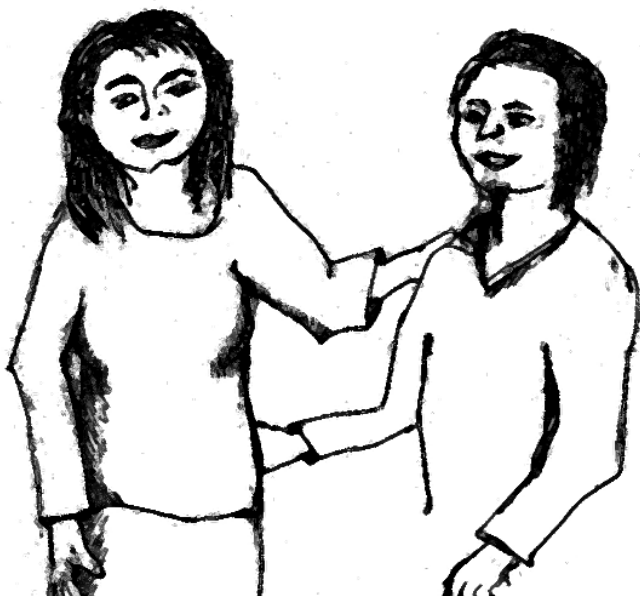
tampoco forma cuadros. En otras palabras, el Programa es el principal instrumento de formación revolucionaria.

- e. El proceso de formación de cuadros debe contribuir a formar/construir *fuerza social*, fuerza política. Es un requisito fundamental para acumular fuerza. Y fuerza social es pueblo organizado; fuerza política es pueblo cada vez más consciente y organizado. Por eso, la formación debe orientarse a *preparar organizadores del pueblo*. No se puede resolver la pobreza, sus causas y consecuencias sin dar poder al pueblo. Y dar poder al pueblo es dar conocimiento y ampliar su participación en la vida política, social y cultural de la sociedad.
- f. Una de las principales tareas de la formación, es la de eliminar los resquicios de la ideología burguesa que está metida en la conciencia de los militantes y dirigentes; que está alojada en la conciencia de la organización, principalmente de los campesinos. Es necesario convencerse de que no existe ideología intermedia: o es burguesa o es proletaria.
- g. *La lucha* de los trabajadores es una importante escuela de formación. La clase aprende en la lucha, luchando. Pero es la teoría la que sistematiza lo aprendido, donde se acumulan las lecciones y los aprendizajes. Es la teoría la que sistematiza el conocimiento. Por eso, es siempre necesario unir los dos aspectos: teóricos y prácticos.
- h. Quien no forma cuadros difícilmente logra sus objetivos estratégicos en la revolución. La organización no va lejos. Y si va, posiblemente sea porque se desvió del camino y ya no se preocupa por hacer la revolución.

## 2. EL CARÁCTER Y LA NATURALEZA DE LA FORMACIÓN

- a. Es necesario entender la formación como concepto de política. La formación prepara, elabora la teoría de que la lucha es para transformar lo imposible en posible. Es el arte de hacer posible lo que hoy parece imposible; pero no como meros deseos, sino como forma de construir fuerzas posibles. Por eso, la formación nunca puede ser dogmática, ni espontaneísta/anarquista. Debe ser preparada e implementada de forma dialéctica, articulando los diferentes saberes y niveles con principios y valores que colaboran en la construcción del proyecto político con objetivos estratégicos.
- b. La formación debe articular la experiencia personal con la experiencia de la clase trabajadora, la historia de la lucha de clases con la historia universal. En este sentido, lo aprendido es permanente y colectivo. La parte debe estar relacionada al todo; lo cotidiano articulado con los grandes horizontes. Debe tener un carácter histórico de conjunto, de totalidad dialéctica.
- c. El conocimiento viene del estudio de la teoría, la cual sistematiza explicaciones con la reflexión sobre la práctica social. Sin práctica política y organizativa nadie se desarrolla políticamente; ningún militante crece y llega a ser cuadro político. En este sentido, los cuadros surgen de los movimientos y de la lucha política. Ellos son frutos de este proceso conflictivo y no lo contrario. Pero es necesario observar que aquí existe una relación permanente y dialéctica.
- d. En relación al método, o mejor, a los métodos de formación, ellos deben ser creativos, colectivos, alegres, abiertos; que posibiliten la participación y no su contrario, el autoritarismo. Debe ser una

- praxis placentera*, innovadora; porque si nosotros hacemos al hacer, nuestro hacer tiene que ser diferente, tiene que ser revolucionario. Si bien lo que se decía en el pasado –aquello de que *el fin justifica los medios*– no está del todo errado, es necesario ir más allá: sólo llegaremos a fines justos con medios justos. La revolución tiene como fin la democracia y ésta debe contribuir a la construcción del reino de la libertad. No podemos querer ser como el Che en el discurso si en la práctica nos parecemos más a los autoritarios. Revolución y democracia son dos aspectos inseparables.
- e. La mística es el mecanismo de celebrar, de cultivar el proyecto político por medio de los símbolos, de la cultura, de la memoria, de los sueños. La mística enseña a cultivar el proyecto. Por eso, no existe proyecto sin mística como no existe



mística sin proyecto, sin causa. La masa debe ser contagiada por la mística para que pueda abrazar la causa de la revolución, de la libertad.

- f. Las actividades de la formación –teoría y práctica– necesitan tener en cuenta los aspectos de la razón y de la emoción. Es necesario aprender a hablar al corazón para que el conocimiento llegue hasta la conciencia. A veces el camino no es directo; debe pasar por el corazón, por la emoción para hacerse conciencia.
- g. Es preciso valorar y respetar la cultura, la afectividad, el quererse bien. Los valores humanistas y socialistas no son fríos. Precisan tener vida en nuestras acciones, en nuestro comportamiento, para que puedan ser más explícitos y puedan ir construyendo referencias de formación.
- h. El *trabajo de base* es el principal instrumento pedagógico en el proceso de formación de las masas. La inserción y el ejemplo de los dirigentes y formadores son argumentos fuertes para la formación de la conciencia y movilizados de la organización.
- i. El proceso de formación *de y con* la juventud es estratégico. Fallan los que no planifican y desarrollan la formación de la juventud con una ética nueva, valores nuevos, disciplina nueva, con espíritu de sacrificio. Es necesario encontrar formas de involucrar, de motivar e incentivar la participación de la juventud en los procesos de lucha, organización y formación.

### **3. EL “QUE-HACER PEDAGÓGICO” DEL CUADRO**

- a. Como ya mencionamos anteriormente, sólo conquistaremos la confianza y la adhesión de las masas si somos ejemplo de comportamiento ético y

moral; si somos coherentes en todos los aspectos. Esto es un tanto difícil en un período de reflujó del movimiento de masas. El comportamiento personal es uno de los mejores argumentos, de las mejores enseñanzas en el proceso de formación.

- b. El proceso de formación debe necesariamente ser pensado y desarrollado con mucha pasión. Muchos ven la lucha como un sacrificio que hay que realizar en el presente en nombre de la libertad futura. Pero la lucha no puede ser un sacrificio para el futuro. La lucha debe ser nuestra libertad. Es un proceso de construcción y conquista de la libertad. Las personas necesitan aliarse, conspirar; es decir, tener la misma inspiración para luchar.
- c. Posiblemente la batalla más difícil es la que debemos realizar contra nosotros mismos; la de combatir los desvíos que heredamos de la ideología burguesa, como el individualismo, el egoísmo, el consumismo, etc. que están dentro de nuestras conciencias y utilizan nuestro comportamiento para manifestarse cuando existen oportunidades. La vigilancia, la crítica y la auto-crítica son indispensables. Es preciso prevenir, tener cuidado con los cuadros y con la masa.
- d. La práctica de la formación es el arte de organizar al pueblo. Quien no organiza no forma; y la formación que no acumula desde el punto de vista orgánico no es formación. Por eso, necesitamos estar atentos para entender y combatir los desvíos y las deficiencias de nuestras experiencias de formación; como el dogmatismo, el doctrinarismo, el autoritarismo, el paternalismo, la separación del contenido de la vida real, etc.
- e. No existen cuadros revolucionarios sin cultura,

sin conocimiento. La cultura es un patrimonio colectivo de todas las prácticas y costumbres de los pueblos. Conocerla y producirla es tarea de los cuadros.

- f. Nuestro método debe ser el de *convencer aprendiendo con el pueblo*, sin imponer, sin discriminar, sin menospreciar saberes y culturas. La *humildad* es el requisito fundamental del dirigente en el proceso de formación y organización del pueblo.
- g. Una de las principales tareas del cuadro en medio del pueblo es analizar, interpretar con él la causa de sus problemas y, colectivamente por medio de la organización y de la lucha conciente, buscar alternativas y soluciones para los problemas. Sólo el pueblo es protagonista de su propia emancipación.

## **A MODO DE CONCLUSIÓN**

Por tanto, observen que no se trata de sacar conclusiones. Todo es parte de un proceso que estamos construyendo de forma colectiva; porque tanto los aciertos como las deficiencias son de grupos, de organizaciones, de movimientos que hacen la historia.

Entonces, es necesario reafirmar principios, concepciones y convicciones de que *el trabajo de formación política es estratégico*. Ningún movimiento u organización triunfa si no forma adecuadamente sus cuadros políticos. La revolución debe ser entendida como un proceso dinámico, creativo, profundo, capaz de transformar las estructuras sociales y las personas que viven allí. Por eso ella es continua; sucede dentro de la propia revolución. Los pueblos que se descuidaron de estos aspectos fracasaron, y la historia demostró que los retrocesos también pueden ocupar un lugar.

Así, la palabra de orden que permanece en este momento es: Prepararse. Prepararse en todo sentido, con todas las fuerzas para los embates en la lucha de clases. Sin embargo, nadie puede dar lo que no tiene. Por eso, podemos enumerar una serie de evidencias que forman parte de este proceso de formación y trabajo político con el pueblo:

Sólo daremos ternura se somos tiernos.

Sólo daremos esperanza se continuamos aguerridos y perseverantes.

Sólo transmitiremos convicción si nuestra praxis es convencimiento firme.

Sólo seremos formadores si también estamos dispuestos a ser formados permanentemente por medio de la lucha y de la organización, del estudio.

Sólo seremos cuadros si no perdemos la capacidad de aprender, de estudiar, de escuchar al pueblo y de luchar con él.

Que todos tengamos éxito en esta difícil pero placentera tarea de organizar al pueblo, de preparar las luchas y formar cuadros para llevar adelante el proceso de la revolución, de la construcción de una sociedad de hombres y mujeres libres.

El maestro Florestan Fernandes nos motiva a soñar, a estudiar, a luchar, a organizar a los trabajadores. Que nuestra Escuela pueda cumplir ese papel y hacer inmortal el legado y la vida de Florestan, a través del estudio y de las luchas de los Trabajadores Sin Tierra y del pueblo brasileiro.

¡Viva Florestan Fernandes!

Muchas gracias por la atención de todos. ★

# Cómo implementar la formación de cuadros

La *formación política e ideológica* tiene por objetivo elevar el nivel de conciencia y el conocimiento científico de los compañeros que participan en el MST.

Cualquier organización que no forma sus cuadros está condenada al fracaso, porque para conducir la lucha de clases, no basta imaginar que estamos en lo correcto; es necesario tener certeza. Y esta certeza sólo la adquirimos a través del estudio y del conocimiento científico.

## **1. CÓMO DEBE ORGANIZARSE LA FORMACIÓN**

La formación debe ser organizada de diferentes maneras, procurando convocar al mayor número de compañeros en un período determinado. Esto no significa que se hagan solamente cursos; sino que puede variar e incluir desde la conversación individual hasta la asamblea masiva, utilizando diferentes espacios y formas. Para desarrollar la formación, son necesarios algunos requisitos básicos.



### 1.1. Crear el hábito de la lectura

Muchos afirman que a los campesinos no les agrada leer y por eso tienen dificultades para pensar y sistematizar sus ideas. Es preciso entender que la lectura y el estudio deben encararse como *hábitos*, a partir de lo cual se va perfeccionando continuamente. Sin embargo, esto no ocurre por casualidad. Es necesario:

- a. *Dar el ejemplo.* Los dirigentes que no estudian le transmiten a la militancia la idea de que “sólo vale la práctica”. La práctica y la teoría deben ir juntas. “No hay estudio útil sin acción. No hay acción que valga y tenga éxito sin estudio”.
- b. *Incentivar.* Incentivar a la militancia a estudiar, ofreciéndole textos y libros. Si los libros de política intimidan y desaniman la lectura, hay que empezar por la lectura de novelas o libros más fáciles y agradables.
- c. *Crear la necesidad.* No basta decirles a los militantes que estudiar es importante. Es necesario convencerlos de eso. El conocimiento científico es importante para dirigir la lucha de clases. Y esto se consigue si continuamente evaluamos los errores y aciertos en la práctica de cada individuo.
- d. *Tener mecanismos de control.* Es necesario exigir tanto a la militancia como a los dirigentes, posiciones y análisis sobre determinados temas; a fin de que perciban que es necesario estudiar y actualizarse para responder adecuadamente a esas cuestiones.
- e. *Que sea una tarea de todos.* Estudiar y formar más militantes no puede ser una tarea de pocos, sino de todos aquellos que sueñan con una sociedad mejor.

### **1.2. Establecer niveles**

La formación debe adaptarse a las situaciones concretas y no al revés. ¡No se puede obligar a un niño a cargar un elefante! Igualmente, no se puede obligar a un principiante a saber las leyes de la dialéctica.

### **1.3. Partir de la realidad**

Una formación coherente debe partir de la realidad, de las necesidades y las preocupaciones que tengan los militantes y dirigentes. No se puede improvisar contenidos, aunque muchas veces, la definición anticipada de temas no responde a las situaciones concretas. Los temas y contenidos deben ser definidos y adaptados de acuerdo con el nivel de comprensión de los militantes.

### **1.4. Organizarla en todos los lugares y permanentemente**

La formación no sucede sólo en las salas de clase. Esa puede ser una forma. Sin embargo, para aumentar el número de militantes, es necesario desarrollarla en cualquier lugar, sea en las carpas de lona, en casas particulares, etc. Lo importante es que sea realizada de forma permanente. Para eso necesitamos de muchos “profesionales de la enseñanza”, que se dediquen a esta actividad sin medir esfuerzos.

### **1.5. Integrar formación y producción**

Estudiar no significa desligarse del trabajo productivo. Es necesario organizar la formación dentro de los asentamientos, integrando en la programación del día *horas de estudio* y *horas de trabajo productivo*.

## **2. LOS DIFERENTES NIVELES DE FORMACIÓN**

Para el buen funcionamiento de la formación, es necesario organizar las actividades por niveles de capacidad. Esto facilita la definición de temas y contenidos.

Por la experiencia acumulada, en el MST ya conseguimos establecer varios niveles. Tenemos:

- a. *Nivel de masa.* La gran masa del Movimiento Sin Tierra se encuentra en los campamentos y asentamientos, esparcidos por todos los estados. Por lo tanto, son todos los compañeros y compañeras que participan de alguna forma del MST. Esta cantidad ya llega a 100 mil familias.
- b. *Nivel de base.* Base aquí es entendida como toda la militancia que sustenta la organización activa y en lucha. En este sentido, son considerados base todos los compañeros y compañeras que desarrollan actividades organizativas dentro de los sectores y núcleos del Movimiento Sin Tierra.
- c. *Nivel de Dirección.* El nivel de dirección comprende a todos los compañeros y compañeras que ocupan cargos de coordinación, independientemente del sector o instancia en que participan. Son compañeros que poseen mayor responsabilidad, porque reciben la tarea de coordinación general o de alguna parte o sector del MST.

### **3. FORMAS DE IMPLEMENTAR LA FORMACIÓN**

Para cada nivel, tenemos diferentes formas que pueden variar de acuerdo con las circunstancias.

#### **3.1. Para el nivel de masa**

Para este nivel aplicamos las siguientes formas:

- a. *Asambleas masivas.* Las asambleas son momentos donde todos los participantes de la ocupación o asentamiento, se reúnen para discutir y aprobar cuestiones importantes. Estos momentos deben ser aprovechados para profundi-

zar algún tema que interese a todos, procurando elevar el nivel de conciencia de los compañeros.

- b. *Caminatas y caravanas*. Las caminatas a las ciudades representan la lucha permanente de los Sin Tierra en la conquista de nuestros derechos. Es una forma importante de entrar en contacto con otros trabajadores que sufren la misma explotación que nosotros.
- c. *Grupos de "acampados"*. Estos grupos son formados por las familias acampadas, para discutir asuntos importantes antes de ir a la asamblea. Son llamados así por que están formados por familias vecinas entre sí.
- d. *Grupos de asentados*. Los grupos de asentados, son tam-

### “Acampados” y “Asentados” del MST

*N. de T.:* Los **acampados** son los y las campesinas que aún no conquistan la tierra; entonces se organizan, toman tierras improductivas, resisten los desalojos, distribuyen los terrenos, y arman los “barracos” (carpas de lona), formando así los acampamentos. Es una situación previa a la condición de **asentado**.

En las ocupaciones también participan familias y/o militantes que no vivirán en ese lugar. Una de las banderas del MST es luchar no sólo por la propia tierra, sino por la de tod@s los sin tierra.

Una vez que la tierra es conquistada, las familias acampadas que se quedan viviendo pasan a ser **asentadas**. A partir de allí la tierra les pertenece; por lo tanto, comienzan a producir y trabajar los cultivos más planificada y organizadamente.

Los *acampamentos* y *asentamientos* comparten la misma estructura organizativa: ambos están organizados por núcleos de familias y por sectores (educación, salud, formación, producción, comunicación, etc.), con su coordinador y coordinadora correspondiente, tanto a nivel de núcleo, como por cada sector.



bién una forma de reunión entre las familias más próximas; por la cercanía de sus viviendas dentro de los asentamientos. Tiene el propósito de asegurar su participación organizada tanto para discutir, intercambiar ideas, así como para ayudarse haciendo juntos los adobes, prestándose herramientas, comprando máquinas en conjunto, etc.

- e. *Laboratorios de campo.* Los laboratorios de campo son cursos realizados dentro de los asentamientos, por un período de 30 días, que apunta a la capacitación de los asentados independientemente de la edad, el sexo, la forma de trabajar, etc. Es una empresa donde los propios asentados deben administrar y buscar condiciones para su funcionamiento.

### **3.2. Para el nivel de base**

Para este nivel hay una infinidad de formas que pueden ser organizadas, de acuerdo con las necesidades locales.

- a. *Formación específica.* La formación específica reúne a los compañeros que participan de un sector —como por ejemplo, las cooperativas— que pasan a estudiar temas relativos a esta actividad: cómo organizar, administrar, comercializar, etc. Así, en todos los sectores se organizan cursos específicos procurando capacitar a los compañeros para las tareas prácticas.
- b. *Formación integrada.* La formación integrada se refiere a cursos organizados en los asentamientos que duran 30 días; de los cuales medio período se destina al estudio en sala de aula, y la otra mitad al trabajo directo en la producción. Tenemos dos formas para el funcionamiento de estos cursos:

- *Con compañeros y compañeras de los grupos colectivos o cooperativas.* Esto significa que todos deben participar. El estudio gira en torno a asuntos políticos, económicos y técnicos. A estos cursos pueden integrarse militantes que no pertenezcan al asentamiento, pero que en ese mismo período estén viviendo en las casas de los asentados y participando de las actividades generales. También, pueden participar en otros cursos organizados en forma separada.
- *Con las familias que trabajan individualmente (o sea, por cuenta propia, no organizadas en cooperativas).* Para este curso es necesario que cada familia (que fuese militante) hospede a un militante. El curso puede ser organizado de la misma forma que el anterior: medio período para el estudio y medio período para el trabajo. En este caso, el militante que se integra, deberá trabajar en el lote del asentamiento que trabaja individualmente. En el caso de estos militantes, el curso puede ser el mismo que el de las familias individuales; como también participar en otros organizados por separado. Lo importante es que no quede nadie afuera. Durante las noches, se pueden organizar cursillos para cada familia; o desarrollar alfabetización de adultos.
- *Núcleos de militantes.* Los núcleos de militantes deben ser organizados dentro de los asentamientos, con un máximo de siete compañeros. Se deben reunir dos veces por mes para discutir cuestiones internas, estudiar y programar actividades prácticas.
- *Cursos para militantes.* Los cursos para mili-

tantes deben ser organizados para los compañeros más destacados, independientemente del sector en que participan, para profundizar temas importantes relacionados con la lucha de clases a nivel nacional e internacional.

- *Laboratorios de centro.* Los laboratorios de centro son también cursos prolongados, en un ambiente cerrado; donde varios compañeros aprenden durante un mes a organizar y administrar empresas, para luego repetir la experiencia en su asentamiento.

### **3.3. Para el nivel de dirección**

Para este nivel es necesario organizar cursos prolongados, que apunten a profundizar temas más difíciles buscando la formación política e ideológica de militantes y dirigentes.

Estos cursos prolongados pueden ser *intensivos* (es decir, durante dos meses sin interrupción), o también *por etapas de 15 días*; realizando una cada 3 meses, durante un período de dos años. Estas experiencias ya las venimos desarrollando hace varios años desde la Escuela Nacional de Formación.

## **4. SOBRE EL CUADRO FORMADOR**

Esta tarea de *formar y multiplicar militantes*, no es una tarea fácil. Exige dedicación y perfeccionamiento permanente. El *formador* no es aquel que siempre tiene respuestas para todo, sino *un alumno* que está siempre aprendiendo con las actividades concretas. Por lo tanto, este compañero no puede repetir las mismas cosas toda la vida; necesita perfeccionar diariamente su conocimiento para transmitirlo con mayor seguridad.

El *cuadro formador* debe tener tres elementos fundamentales para desarrollar esta actividad con eficacia:

- a. *Buena formación teórica.* El cuadro necesita estar preparado teóricamente y conocer profundamente los problemas de la base. Con estos dos elementos es fácil conducir un curso de formación. El curso no siempre puede ser montado en casa, sobre todo cuando se trata de formación en los asentamientos. Esto evita que entremos en contradicción con la teoría que queremos y los problemas concretos que la base enfrenta. Muchos formadores se preocupan en extraer de los libros todo el contenido del curso, y se dirigen al campo para formar militantes. Muchas veces este contenido no concuerda con la realidad, por lo que no hay asimilación; y el curso termina siendo un desperdicio de esfuerzos.
- b. *Capacidad pedagógica.* La capacidad pedagógica quiere decir tener facilidad de hablar y escribir de una manera sencilla, que todos entiendan. Sin cambiar el sentido de las palabras y sin negar la ciencia, el cuadro formador debe saber transmitir y ser entendido en cualquier lugar. Por las relaciones sociales de producción en que están insertos, y por el contacto directo con la naturaleza; los campesinos tienen un *razonamiento asociativo*. Por eso, asimilan mucho por el ejemplo concreto y por la historia. Es decir, asimilan más *lo que ven* que aquello que oyen.
- c. *Tener vinculación con la práctica de la organización.* Todo formador necesita estar vinculado directamente al trabajo organizativo y ser parte en la construcción del proyecto político. La formación no puede estar desvinculada del resto del MST; sino que debe profundizar, cuestionar y



orientar la práctica. En tal sentido, si bien no todo dirigente precisa ser formador, sí es necesario que todo formador sea dirigente. Todo depende del entendimiento y de la concepción que cada cuadro formador tenga del proceso de formación. Lo cierto es que para que el trabajo de formación sea eficiente, no basta conocer teóricamente; es necesario convivir con los problemas concretos que enfrentan los militantes y la base. Sólo así el formador podrá contribuir con el avance de las luchas y la liberación de la clase trabajadora. Toda teoría, por más perfecta que sea, es idealista si no es reconocida y comprendida por los trabajadores. ★

# **Cómo preparar y realizar asambleas**

Las asambleas son eventos importantes que deben ser altamente valorados. Ellas ayudan a renovar las motivaciones de la base para continuar participando en la lucha.

Las asambleas deben tener presente las dificultades, las alegrías y esperanzas de nuestra lucha. Es por eso que deben ser animadas y agitadas, creando un sentimiento de júbilo a través de la memoria del camino recorrido; y de la reafirmación de los propósitos, los sueños.

## **1. CONDICIONES PARA UNA BUENA ASAMBLEA**

Las asambleas no pueden frustrar los anhelos de las personas, para que sienta que valió la pena haber participado. Para lograr eso, existen algunas condiciones fundamentales.

### **1.1. Definir los objetivos de la asamblea**

Es necesario definir anticipadamente lo que se quiere alcanzar con la asamblea, para poder preparar las con-

diciones que permitan lograr esos objetivos.

Los objetivos son fundamentales para orientar el camino que la asamblea debe seguir.

### **1.2. Constituir la coordinación**

Es necesario que exista un equipo central que coordine de forma general la asamblea. Estos compañeros tienen la responsabilidad de garantizar la realización de la asamblea. Para eso, deben hacer una serie de actividades preparatorias, tales como:

- a. definir los objetivos de la asamblea, que deben basarse en la situación concreta y ser de interés de todos;
- b. organizar un sistema de divulgación y convocatoria, para que todos los interesados participen;
- c. organizar y nombrar distintos equipos de trabajo que sean necesarios para la asamblea;
- d. planificar todos los detalles correspondientes a la asamblea;
- e. coordinar la asamblea;
- f. realizar evaluaciones siempre al término de las asambleas.

### **1.3. Arreglo del local**

El lugar de la asamblea tiene que lucir bello y alegre; hay que demostrar que *alguien pasó por allí* el día anterior, colocando:

- carteles con frases bonitas y que llamen la atención;
- muchos escritos expresando de forma clara aquello que queremos alcanzar de inmediato y a largo plazo;
- mesa bien adornada, si es dentro de un salón. Si la asamblea es afuera, arreglar el espacio donde se realizará el evento;
- colocar todos los símbolos de una forma en que

- se destaquen (banderas, hoces, productos, etc.).
- siglas del MST y de otras organizaciones, bien trabajadas, pintadas, etc., en lugares importantes;
  - grandes murales con fotos y leyendas sobre la historia de la lucha de los trabajadores;
  - preparar recuerdos para entregar a cada uno de los participantes, etc.

## **2. EQUIPOS NECESARIOS PARA LA ASAMBLEA**

Es importante que para cada tarea se organicen colectivos o equipos, para que muchos compañeros ejerciten y adquieran conocimiento práctico de cómo organizar una asamblea. Podemos citar algunos equipos fundamentales:

- a. equipo de Ornamentación, responsable del arreglo y belleza del lugar;
- b. equipo de Recepción, encargado de recibir y dar la bienvenida a los compañeros participantes; entre-



- gar los boletines, los recuerdos, etc.;
- c. equipo de Animación, se responsabiliza por el momento de agitación de la asamblea. Esto no significa que sólo coordina cantos y palabras de orden; sino que puede hacer otras actividades como:
- Pequeñas escenificaciones o teatralizaciones con temas fáciles y actuales.
  - Hacer reportajes, entrevistas, etc., y divulgarlos durante el encuentro.
  - Homenajear a los compañeros por su empeño, disciplina, etc.
  - Destacar pensamientos o frases dichas por los compañeros.
  - Declamar poesías, poemas, cantos, etc.
  - Coordinar juegos donde todos participen.
  - Organizar una pequeña tribuna para discursos y palabras improvisadas.
  - Sortear objetos relacionados con la lucha.
  - Organizar concursos de todo tipo.
  - Teatro de títeres.

En fin, la *animación* debe posibilitar que todos participen y mantengan la disposición y la atención en la asamblea;

- d. equipo de Secretaría, que hace todas las anotaciones para la elaboración del acta, relatoría o memoria de la asamblea;
- e. equipo de Alimentación, que prepare o garantice los alimentos, en caso de que haya necesidad;
- f. equipo de Seguridad, para evitar problemas.

(Y así cuantos equipos fueran necesarios)

### **3. DESARROLLO DE LA ASAMBLEA**

Después de haber observado todos los detalles, llega el momento de la realización de la asamblea que tam-

bién debe ser organizada para que se desarrolle perfectamente. Las siguientes son las partes principales de la asamblea.

### 3.1. Ceremonia de apertura

La apertura es el inicio de la asamblea, por eso debe ser uno de los momentos fuertes. Se debe proceder a:

- a. *Presentar los objetivos.* Con voz fuerte y firme, compañeros bien calificados presentan los objetivos de la asamblea, y reciben y saludan *oficialmente* a los participantes.
- b. *Conformar la mesa.* Si la asamblea se realiza en un salón, se debe tener una mesa bien ornamentada y llamar a los compañeros previamente seleccionados para conformarla. Si es al aire libre, los compañeros que hablarán se pueden ubicar alrededor del micrófono, o en un lugar destacado.
- c. *Presentación de los participantes.* La presentación de los participantes e invitados puede ser individual, dependiendo del número, o por asentamiento, municipio, grupo, etc. Cada grupo puede organizarse previamente y escoger una forma de presentación.
- d. *Presentación de los símbolos.* Se puede organizar la presentación de la bandera del MST u otros símbolos de la lucha y luego homenajear a los líderes, hacer memoria de los compañeros caídos en la lucha, etc. También se puede organizar una teatralización, o programar otras actividades que *engalanen* la asamblea.
- e. *Cantar el himno del MST.* El himno debe ser uno de los momentos fuertes de la asamblea. Para eso, debe hacerse un comentario inicial antes de cantarlo. Se puede explicar el contenido y destacar las partes más significativas.

- f. *Discursos*. En la ceremonia de apertura, siempre es importante incluir discursos de los líderes, o palabras de otras personas invitadas. Esto ayuda a reforzar el contenido de la asamblea y a animar la lucha en general.
- g. *Presentación del temario*. Aunque muchas veces el temario se haya entregado anticipadamente y por escrito; es importante retomar los puntos para que todos asimilen el programa general de la asamblea.

### **3.2. Discusión y aprobación de los puntos**

Después de la ceremonia de apertura, se inicia la discusión de los asuntos propuestos.

Cada punto debe ser concluido antes de iniciar la discusión del próximo. Si hubiera necesidad, se deben hacer votaciones; considerando *aprobadas* las propuestas donde la mayoría de los compañeros se posicionen a favor. Hay varias formas de votar: por escrito, con el brazo levantado, eligiendo un color, etc.

### **3.3. Ceremonia final**

La asamblea debe tener un momento de cierre, que es importante para fortalecer las decisiones y la solidaridad entre los compañeros.

Debe ser el momento del reencuentro jubiloso, donde todos alegremente festejen los resultados de la asamblea.

A las actividades que mencionamos antes para la apertura, se pueden sumar otras formas para celebrar la culminación de la asamblea:

- retomar las decisiones tomadas como forma de valorarlas colectivamente;
- homenajear líderes, organizaciones, mártires, etc.;
- entregar recuerdos;
- destacar los símbolos, el periódico, etc.;

- discursos diversos, etc.

Se pueden realizar todas estas sugerencias, o solamente algunas; todo depende del momento. Lo importante es que las asambleas tengan un carácter festivo, conmemorativo y de renovación de nuestra lucha. ★



Se terminó de imprimir en Imprenta Bufano, Alfredo Bufano 1963,  
Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Marzo de 2009.