



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

ENRIQUE GUTIÉRREZ MARTÍN DEL CAMPO, SJ  
DAVID VELASCO YÁÑEZ, SJ

# AUTONOMÍAS POPULARES Y VINCULACIÓN UNIVERSITARIA

UNA RELECTURA DEL MÉTODO DE  
ENRIQUE GUTIÉRREZ, SJ



COLECCIÓN  
REVISIÓN UNIVERSITARIA

# **AUTONOMÍAS POPULARES Y VINCULACIÓN UNIVERSITARIA**

**UNA RELECTURA DEL MÉTODO DE  
ENRIQUE GUTIÉRREZ, SJ**



# **AUTONOMÍAS POPULARES Y VINCULACIÓN UNIVERSITARIA**

**UNA RELECTURA DEL MÉTODO DE  
ENRIQUE GUTIÉRREZ, SJ**



ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

**ENRIQUE GUTIÉRREZ MARTÍN DEL CAMPO, SJ  
DAVID VELASCO YÁÑEZ, SJ**

Gutiérrez Martín del Campo, Enrique (autor)

Autonomías populares y vinculación universitaria : una relectura del método de Enrique Gutiérrez, SJ / E. Gutiérrez Martín del Campo, D. Velasco Yáñez. -- Guadalajara, México : ITESO, 2019. 186 p. (ReVisión Universitaria)

ISBN 978-607-8616-68-8

ISBN de la colección 978-607-9473-22-8

1. Jesuitas Mexicanos. 2. Alumnos – Prácticas Profesionales. 3. Análisis de Coyuntura. 4. Servicio Social. 5. Intervención Social – Metodología. 6. Proyecto Universitario. 7. Educación Superior – Metodología – Tema Principal. 8. Educación y Promoción Popular – Veracruz – Historia – 1976-1982. 9. Educación y Promoción Popular – México – Historia – 1976-1982. 10. Educación y Promoción Popular – Metodología – Tema Principal. 11. Educación y Desarrollo. 12. Educación y Sociedad. 13. Gutiérrez Martín del Campo, Enrique – Tema Principal. 14. Bourdieu, Pierre. I. Velasco Yáñez, David (autor). II. t.

[LC]

320 [Dewey]

---

Diseño original: Danilo Design

Diseño de portada: Ricardo Romo

Diagramación: Beatriz Díaz Corona J.

Foto portada: iStock.com / Iknuitsin Studio

La presentación y disposición de *Autonomías populares y vinculación universitaria. Una relectura del método de Enrique Gutiérrez, SJ*, son propiedad del editor. Aparte de los usos legales relacionados con la investigación, el estudio privado, la crítica o la reseña, esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, en español o cualquier otro idioma, ni registrada o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, inventado o por inventar, sin el permiso expreso, previo y por escrito del editor.

1a. edición, Guadalajara, 2019.

DR © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)  
Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585, Col. ITESO,  
Tlaquepaque, Jalisco, México, CP 45604.  
publicaciones.iteso.mx

ISBN 978-607-8616-68-8

ISBN de la colección: 978-607-9473-22-8

Impreso y hecho en México.

*Printed and made in Mexico.*

## ***Presentación***

*El texto que presentamos nace de inquietudes entre profesores y profesoras que tienen alguna responsabilidad en los servicios sociales de estudiantes de las universidades jesuitas de México y que, además, desarrollan proyectos de vinculación universitaria. En un taller de sistematización de este tipo de experiencias, realizado en el ITESO en marzo de 2016, utilicé algunos de los materiales que ahora presento. La idea fue recoger estas inquietudes, revisar una edición casera de los escritos de Enrique Gutiérrez, SJ que fue preparada para la capacitación de promotores del entonces Servicios Educativos de Occidente, AC (Sedoc), a principios de los años noventa y, en una segunda parte, hacer una relectura de estos materiales e introducir algunas adaptaciones para hacerlos aplicables a los proyectos de vinculación universitaria, como los que queremos desarrollar en las universidades jesuitas; por tanto, este material se ofrece ahora como guías de acción a todos los equipos de profesores y alumnos, con la flexibilidad de que hagan las adecuaciones que consideren pertinentes para sus proyectos específicos. El trabajo lo presentamos en dos partes:*

*La primera parte, denominada “Un método para la planeación de proyectos populares alternativos”, contiene una serie de escritos personales de Enrique Gutiérrez redactados a lo largo de varios años, en los que fue plasmando sus reflexiones y sistematizando su experiencia acerca de los proyectos populares que coordinó durante su gestión en Fomento Cultural y Educativo, AC, en distintas regiones del estado de Veracruz en los años setenta y principios de los ochenta. Posteriormente, como parte del equipo del Sedoc, rescaté y clasifiqué dichos escritos, los ordené por temática y fueron añadidas las respectivas introducciones para presentarlos en forma de manual. Para esta edición, la primera parte es una transcripción textual de esa versión de los escritos de Enrique Gutiérrez, en la que se respetan su forma de escritura y expresiones, a veces muy propias de la época y de quienes participaron activamente en proyectos de educación popular, y solo excepcionalmente se corrigieron pequeños errores, puntuación y concordancias gramaticales, o se introdujo alguna anotación entre corchetes para clarificar la idea que —según colegimos— quiso expresar el autor; asimismo, añadí una serie de notas explicativas a pie de página con el propósito de hacer más comprensible su lectura. Con el propósito de que el lector pueda diferenciar las partes que corresponden a los escritos propiamente y los introducidos por su editor, se utilizan dos tipos de letra. Y la segunda, “La aplicación de las guías de Enrique Gutiérrez, SJ a proyectos de vinculación universitaria”, en la que explico la manera como se pudieran utilizar estas guías para el diseño de proyectos de vinculación universitaria, con los ajustes y adecuaciones en la diversidad de proyectos que se vienen impulsando actualmente.*

*El texto tiene como interlocutores privilegiados a los distintos grupos de académicos con quienes he coordinado talleres para el diseño de proyectos populares, y que me han motivado a la realización de este libro. Por tanto, el texto se dirige a profesores y profesoras universitarias con algunas tareas y responsabilidades en proyectos de vinculación universitaria, proyectos de aplicación profesional o servicio social universitario en sectores populares, con la posibilidad de que, a la luz de las experiencias acumuladas, puedan hacer ajustes y adecuaciones.*

David Velasco Yáñez, SJ  
Guadalajara, Jal, mayo de 2019



# Índice

## **PRIMERA PARTE**

### **UN MÉTODO PARA LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS POPULARES ALTERNATIVOS**

INTRODUCCIÓN GENERAL	11
SOBRE LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS DE EDUCACIÓN POPULAR	15
Esquema de la planeación de un proyecto de educación popular (1977)	19
ACERCA DE LA ETAPA EXPLORATORIA	23
Etapa exploratoria, acciones-puente y “modelos” de acción futura (1978)	27
La evaluación en la etapa exploratoria (1981)	33
Unas notas sobre la etapa exploratoria (1983)	37
EL DISEÑO DE LA ETAPA EXPERIMENTAL	39
TALLER A. De utopía operativa	43
TALLER B. Marco teórico operativo de un proyecto de educación popular	47
TALLER C. De análisis sociopolítico regional y de hipotética estrategia popular de un proyecto de educación popular	55
UNIDAD I. Delimitación de la zona y/o región y descripción sociopolítica	60
UNIDAD II. Formación social de la región	61
UNIDAD III. Para quién venimos haciendo el análisis (sujeto de cambio) y para qué (hipotética estrategia popular de dicho sujeto)	62
UNIDAD IV. Correlación de fuerzas en la zona y/o región; contradicción fundamental y principal; contradicciones secundarias	64
UNIDAD V. Capacidad del sujeto popular de cambio social para aprovechar las oportunidades del avance estratégico. Análisis subjetivo	71



UNIDAD VI. La línea concreta de la hipotética estrategia popular para nuestro sujeto concreto de cambio social	75
Evaluación del taller C. De análisis regional	76
TALLER D. Sobre la aportación del equipo a la línea de la hipotética estrategia popular de la región (1982)	81
UNIDAD I. Momento popular, procesos necesarios – experiencia de etapa exploratoria	84
UNIDAD II. Procesos necesarios y cualidades – capacitaciones del equipo	85
UNIDAD III. Objetivos del proyecto, procesos de acción, métodos	87
UNIDAD IV (PRIMERA PARTE). Áreas de colaboración del equipo con el sujeto de cambio social; índole del proyecto y objetivos	91
UNIDAD IV (SEGUNDA PARTE). Índole del proyecto y tercer reajuste de objetivos por resultados	92
REFLEXIONES EN TORNO AL ANÁLISIS, ESTRATEGIA, PRAXIS Y ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS	99
Análisis sociopolítico local y/o regional y estrategia popular (un aborde para la praxis) (1982)	103
Algunas sugerencias para orientar el análisis sociopolítico local y regional (1981)	107
Algunas reflexiones en torno a la distinción – relación entre “educación–promoción” y aportación para la “acción política” en los sectores populares (sin fecha)	113
Praxis y manejo de la hipótesis en la actividad educativo–promocional (1981)	119
Praxis de la organización en los proyectos de fomento (1982)	123

## **SEGUNDA PARTE**

### **LA APLICACIÓN DE LAS GUÍAS DE ENRIQUE GUTIÉRREZ, SJ, A PROYECTOS DE VINCULACIÓN UNIVERSITARIA**

INTRODUCCIÓN	129
SOBRE LA PLANEACIÓN DE UN PROYECTO DE VINCULACIÓN UNIVERSITARIA	133
LA ETAPA EXPLORATORIA PARA PROYECTOS DE VINCULACIÓN UNIVERSITARIA	137
EL DISEÑO DE LA ETAPA EXPERIMENTAL DE UN PROYECTO DE VINCULACIÓN UNIVERSITARIA	143
Implementación del Taller A. De la Utopía Operativa	143
Implementación del Taller B. Del Marco Teórico Operativo	144
Implementación del Taller C. Del Análisis regional y la estrategia popular	146
La categoría de oportunidad de avance estratégico a la luz de la sociología de Bourdieu	151
La medición de la capacidad del sujeto social y la generación de fuerza social emergente, desde la perspectiva de la sociología de Bourdieu	154
Implementación del Taller D. Del Aporte Operativo del equipo a la estrategia popular	164
Algunas observaciones evaluativas a la práctica del Taller D	167
ALGUNAS OBSERVACIONES A LAS REFLEXIONES ANEXAS DE ENRIQUE GUTIÉRREZ	173
CONCLUSIONES GENERALES	175
EPÍLOGO	181
BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA Y MENCIONADA EN ESTE TRABAJO	185

*Primera parte*

*Un método para la planeación  
de proyectos populares alternativos*

Enrique Gutiérrez Martín del Campo, SJ



## ***Introducción general***

*El presente manual pretende ser una Guía para la Acción más que un recetario.*

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

*Una de las razones por las que nuestro entrañable amigo, maestro y compañero, Enrique Gutiérrez, SJ —a quien cariñosamente llamábamos Pajarito— nunca quiso que estos manuales se publicaran y distribuyeran, era precisamente porque temía que fueran tomados como un recetario y no tanto como una guía para la acción.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Una segunda ruptura que implica la aplicación del manual está puesta en nuestra tradicional y ordinaria visión del funcionamiento de la sociedad, de la historia y del hombre. El*

*pensamiento histórico rompe con las concepciones idealistas y descubre que la historia es el resultado del accionar del hombre y éste queda condicionado por la historia; pero que lo más importante está en la capacidad humana para sobreponerse a todo condicionamiento histórico y generar historia nueva.*

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

*Con estas rupturas básicas, el método va a trabajar a base de preguntas. Es un poco de “mágica dialéctica”, pero también desde un pensamiento histórico-crítico.*

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

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

*Lo mismo ocurre con el Taller de Marco Operativo. No es un cuestionario que pida razón de sus teorías a un equipo o una persona concreta, sino que es un conjunto de preguntas que ayudan a explicitar determinados aspectos de una teoría y que se expresan más en la práctica concreta. Por tanto, no se trata en este taller concreto, de ilustrar la mucha o poca teoría de un equipo, sino de explicitar la teoría subyacente en una práctica concreta.*

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

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

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

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

*El taller de análisis trabaja sobre tres ejes fundamentales: a) el análisis concreto —datos, interpretación, correlación de fuerzas, hipotética estrategia nacional–internacional— (Unidades I a IV); b) Análisis de la capacidad real del sujeto popular emergente (Unidad V) y c) Hipotética estrategia popular regional (Unidad VI).*

*El taller trata de reflejar la estrecha relación entre el análisis y la estrategia hipotética. No se hace análisis de cualquier cosa, sino orientado por la estrategia. La estrategia no es cualquiera, ni mucho menos los tradicionales dogmas, sino precisamente aquella que se desprende de un análisis concreto cuya interpretación se sustenta en una actualizada teoría del cambio social. El taller de análisis concluye con la formulación de las “objetivas oportunidades de avance estratégico” para determinado “sujeto popular de cambio social”.*

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

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

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

*Para ejemplificar esto, puede ayudar pensar en la composición de un equipo de trabajo popular integrado por médicos o por abogados. Ambos equipos serán capaces en un momento dado, de desencadenar procesos organizativo–políticos. Pero su índole y características serán diferentes.*

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

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

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

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

David Velasco Yáñez, SJ  
Sedoc, AC, 1991



***Sobre la planeación de proyectos  
de educación popular***





## **Observación**

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

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

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

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

*Uno de los principios fundamentales que orientan estas reflexiones es la prioridad de la praxis, una epistemología de corte histórico, genético-estructural. Por tanto, [cuando] hablemos de utopía, marco teórico, análisis o aporte —los cuatro bloques de la planeación— estaremos hablando en concreto; es decir, operativamente.*

*Desde la visión histórica, concreta, nos ubicamos en un método de planeación que parte de la práctica real, no desde la intencionalidad ni desde la teoría.*

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

*David Velasco Yáñez, SJ  
Guadalajara, Jal., 1991*



# ESQUEMA DE LA PLANEACIÓN DE UN PROYECTO DE EDUCACIÓN POPULAR

Síntesis de unas notas<sup>1</sup> de Enrique Gutiérrez, SJ  
FCyE, 1977

## I. Los elementos de una planeación de proyectos de educación popular

1. **Una Utopía Operativa:** o sea, un horizonte global progresivamente factible y definitivamente deseable, hacia el cual se orienta también nuestra acción.

2. **Teoría o Teorías Generales:** se trata de aquella teoría o teorías de tipo más general para los fenómenos más globalizantes de la sociedad, o de tipo más particular para algunos fenómenos concretos, desde las cuales vamos a interpretar los diversos datos de la sociedad (según el caso) y nuestra situación y actuación dentro de la misma sociedad.

3. **Hipótesis o Presupuestos más o menos Fundados:** se trata de teorías en proceso de ser comprobadas suficientemente, pero que ya tienen cierta validez por su posibilidad de explicar determinados fenómenos.

4. **Análisis de la Realidad Global** o de algunos de sus sectores: se trata de la organización de los datos concretos en un momento histórico de nuestra sociedad, interrelacionados en un proceso global.

A partir de las evaluaciones antes dichas viene el revisar nuestro marco teórico sobre todo en las hipótesis no tan fundadas en las

que veníamos estribando y programando nuestra acción.

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

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

1. Ante todo, conviene aclarar que cuando solamente estamos revisando los elementos de la Acción Programada, estamos dentro de un Proceso Administrativo que sólo intenta hacer funcionar correctamente la organización de los recursos dentro de un tiempo señalado y con determinados métodos o técnicas. A lo más se llegan a formular algunas cuestiones en torno a las pequeñas teorías que pueden respaldar un método o un tipo de organización. Pero el proceso administrativo no es una auténtica *praxis*.<sup>2</sup>

2. Por muy necesario que sea el hacer revisiones administrativas de nuestra acción programada, es menester que nuestros equipos tengan algún tiempo, al menos cada mes,

<sup>1</sup> Se desconoce quién elaboró esta síntesis. Pudo haber sido el propio Enrique Gutiérrez, pero también es posible que haya sido Lucero Quiroz Magaña, quien fue su secretaria durante muchos años. Nota de DVY.

<sup>2</sup> La diferenciación de una auténtica *praxis* se da en contraposición al proceso de revisión administrativa de las actividades realizadas, que no llegan a ser *praxis*, en la medida en que no se reflexionan ni se cuestionan a la luz de la utopía operativa, del marco teórico operativo o del análisis de la realidad, como veremos en los siguientes apartados. El proceso de revisión administrativa se reduce a la mera gestión de los recursos, pero no al cuestionamiento de las prácticas. Nota de DVY.

para un tipo de reflexión más profunda que permita el diálogo y la confrontación entre lo que hemos llamado Teoría en su conjunto y la Acción Programada.

3. En efecto, la acción que nosotros llevamos a cabo y nuestra misma presencia en una localidad, empiezan a provocar dentro de dicha localidad elementos que van a provocar diversas reacciones.

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

En este sentido, ha empezado el diálogo entre la acción y la teoría. En determinados momentos nos puede parecer que, dado nuestro marco teórico y nuestra estrategia, la acción está trabajando al margen de lo que pretendemos. En otros casos vamos quizás a empezar a dudar de determinadas hipótesis que creíamos sólidas y que nos parecía que explicaban suficientemente la realidad circundante o de la manera como deberíamos nosotros colaborar a cambiarla. Ésta es la confrontación entre teoría y acción.

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

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

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

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

6. Marco Teórico de Nuestra Acción: se trata de algunos aspectos de la teoría general o de determinadas hipótesis o presupuestos que en su conjunto van a orientar y fundamentar la acción concreta que vamos a emprender.

7. Análisis de la Realidad Local: es la organización de los datos que históricamente nos ofrece en un momento dado la realidad total donde vamos a trabajar y que naturalmente mantiene una relación con el análisis de la realidad global.

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

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

9. La Acción Programada. O sea, la acción razonablemente organizada para conseguir unos resultados. Dentro de la acción programada vienen los siguientes elementos:

9.1 Objetivos: o sea, aquello que nos proponemos conseguir ya sea a corto, mediano o largo plazo.

9.2 El Análisis de Nuestros Recursos: Se trataría de un tipo de análisis que nos permite el aprovechamiento de todos nuestros recursos según sus propias condiciones.

Aquí entran desde los miembros de nuestro equipo hasta los recursos económicos y desde los recursos que se pueden efectivamente conseguir.

9.3 Organización: Es la manera como razonablemente vamos a combinar estos recursos en función del objetivo que pretendemos conseguir. Naturalmente que es diferente la organización de las personas, de los locales, de los instrumentos materiales y de la economía.

9.4 El Plan de Acción: se trata de contar con el tiempo y por tanto, de programar nuestra acción como una sucesión de pasos en un lapso de tiempo.

9.5 Los Métodos, Técnicas y Tácticas: Por métodos entendemos la organización y uso de elementos muy particulares que conducen inmediatamente a resultados muy concretos.

*Técnicas:* casi equivalen a métodos, pero probablemente más elaborados y basados en la experiencia más científica.  
*Tácticas:* para algunos, son todos aquellos medios que reúnen la condición de medio y no de un fin intermedio que también procuramos.

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

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

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

10. Evaluación de los Resultados de la Acción: esta evaluación mira directamente a la Eficiencia de nuestra acción. Trata de revisar esta evaluación si los resultados previstos al programar nuestra acción se han realmente conseguido.

11. La Evaluación Global: en esta evaluación tratamos de revisar si realmente el proceso que vamos desencadenando con nuestra acción es efectivo para orientar hacia la utopía operativa y hacia el proyecto histórico que estamos tratando de construir. Esta evaluación va a tomar todos los elementos de nuestra teoría, y en especial de nuestro marco teórico y todos los elementos de nuestra acción programada.

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

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

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

En la fase exploratoria, nuestra acción generalmente reviste las características de una Acción-Puente, o sea, una forma de hacernos presentes y de jugar un rol dentro de la comunidad. Pero aún nos quedan muchos interrogantes como para poder aclararnos el proyecto que queremos llevar adelante y sus estrategias fundamentales. La acción está programada para explorar la realidad. En cambio, en la fase experimental, hemos adquirido una suficiente claridad respecto de las interrogantes que teníamos antes y podemos ya formularnos con más precisión nuestras estrategias, dentro de una mejor interpretación del contexto social. Nuestra acción programada ya tiene resultados que conseguir.

2. También conviene considerar que en un momento dado podemos recibir una sobrealimentación de teoría, que viene desde fuera a través de libros o de otros agentes. Esta sobreteorización de nuestra praxis tiene el peligro de tratar de aplicar a nuestra acción

teorías que se generaron en otros contextos históricos. Por esto sería muy conveniente que cuando conocemos teorías nuevas conozcamos también las acciones de donde dimanaron dichas teorías en una situación histórica concreta.

3. Pero puede suceder también lo inverso, o sea, que nuestro equipo sea invadido por la acción no programada.

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

En estos casos requeriremos el auxilio de quienes han tenido ya experiencias semejantes para que completen nuestra visión teórica. Este auxilio puede venir por lecturas o

por otros agentes que ya han experimentado y reflexionado lo mismo que nos está pasando a nosotros.

#### **IV. La reflexión teológica**

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

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

## ***Acerca de la etapa exploratoria***





## **Introducción**

*En la experiencia de los proyectos de Fomento Cultural y Educativo, AC, Enrique vio la dificultad de definir y orientar un concreto aporte al proceso del pueblo. Su mayor preocupación es que algunos proyectos [se] alargaban demasiado en lo que desde mediados de los setenta se llamó Etapa Exploratoria.*

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

*Por Etapa Exploratoria de un proyecto se está entendiendo, por tanto, un periodo de investigación y análisis más puntual de la región geográfica o sector popular que se ha visto como más factible de desencadenar procesos organizativo-políticos.*

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

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

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

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

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

*Las siguientes notas que se presentan, son otras tantas reflexiones de Enrique Gutiérrez sobre las prácticas concretas que realizan equipos de FCyE. Nuevamente aparece la “reflexión de la acción” que mueve a la modificación de determinadas prácticas.*

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

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

*Finalmente, se presenta un cuadro síntesis en el que gráficamente se visualizan estos elementos.*

David Velasco Yáñez, SJ  
Guadalajara, Jal, 1991



# ETAPA EXPLORATORIA, ACCIONES-PUENTE Y “MODELOS” DE ACCIÓN FUTURA

Enrique Gutiérrez, SJ  
19 de junio de 1978

NOTA: En la última evaluación-planeación de Huaya, aparecieron de un lado bastantes imprecisiones nuestras respecto a estas formas de acción de nuestros Proyectos. También se iluminaron algunos otros puntos. Comunico lo que allí recogí y algunas reflexiones mías, al Equipo Evaluador, para buscar nosotros y con los Proyectos irnos aclarando más estos aspectos del proceso de los Proyectos.

## 1. Etapa o fase exploratoria de un proyecto

1.1 Es importante precisar que es la experiencia misma la que nos ha enseñado que un equipo, al llegar a trabajar a una localidad, pasa por una etapa que hemos llamado “exploratoria”. Y esto sucede no obstante cualesquiera estudios previos realizados para un conocimiento socioeconómico de la región, incluso en casos en que algunos de los miembros del equipo se embarcaron en dicho estudio. *v.gr.*, del primer equipo de Tlahuelilpan, Hgo.

1.2 Negativamente, parece que la etapa exploratoria se caracteriza por que no es posible diseñar un proyecto, con objetivos por resultados (\*) a plazos fijos y con cierta unidad de la orientación global de las líneas de acción. No hay hipótesis suficientemente adaptadas a la localidad y fiables, que permitan prefijar resultados a partir de determinadas acciones concretas.

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

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

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

O sea que los resultados que en esta etapa se buscan son precisamente el captar más completa y precisamente una localidad, situarnos en ella y medir los medios como podríamos ofrecerle una ayuda hacia la transformación deseable objetivamente. Esto se evalúa periódicamente.

1.4 Los frutos accesorios de la etapa exploratoria son:

- Hacia afuera, el establecer nuestro papel en la localidad, desde el cual se vuelva después inteligible nuestra aportación futura.

- Hacia adentro, consolidar al equipo y su funcionamiento en torno sobre todo a la “praxis” como proceso de reflexión–acción. Como aún no se compromete la acción definitiva del equipo, hay una gran oportunidad para ventilar y homogeneizar aspectos importantes del Marco Teórico del Proyecto.

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

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

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

1.6 Estos indicadores serían básicamente los que anuncian que un equipo ya puede hacer un proyecto más estable y bien orientado:

- En cuanto al equipo, éste ha conseguido en la etapa exploratoria, y por la misma acción llevada a cabo, una suficiente homogeneidad de visión en los aspectos claves de la planeación más definitiva: marco teórico, análisis de la localidad, finalidades, estrategia y principales líneas de acción y métodos.
- En cuanto a la situación de la localidad y de la región, el equipo ha perfilado su

análisis suficientemente como para detectar la contradicción principal y las secundarias más importantes.<sup>3</sup> Conoce las necesidades más amplias del pueblo en la zona y los aspectos más relevantes de su idiosincrasia.

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

- Todo esto ha sucedido en y por la acción.

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

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

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

Aún debería profundizarse más esta sugerencia en todo Fomento, pero probablemente esto no será posible sin que de hecho algunos equipos la hagan suya y la comprueben en la práctica. Sólo así sabremos qué significa, cómo sucede y qué aporta o qué dificultades

<sup>3</sup> Contradicción, en casi todas las versiones marxistas de la época, se refiere a las oposiciones entre fuerzas sociales. Se distingue la contradicción principal como la oposición que se da entre la burguesía y el proletariado. Las contradicciones secundarias son las oposiciones y luchas que se dan al interior, o de la burguesía o del proletariado. Nota de DVY.

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

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

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

## 2. Las acciones-puente

2.1 Durante la etapa exploratoria, necesariamente el equipo promotor se sitúa en una localidad mediante su acción en servicio de ésta. Esta acción que aún no es posible planearla en forma definitiva, es un puente hacia la actividad definitiva de la etapa exploratoria, de allí las acciones-puente.

2.2 Las acciones-puente requieren más experimentación sistematizada de los proyectos para definirlos mejor. En el entretanto puede ser útil alguna caracterización de sus funciones un poco *a priori* y como hipótesis a comprobar.

2.3 Diríamos que las funciones que deberían llenar las acciones-puente, serían las siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

2.4 Las actividades-puente son actividades sistemáticas de una duración al menos de dos años, con un funcionamiento periódico y objetivos internos a la actividad, válidos, independientemente de sus demás funciones (p. ej. 2.3).

2.5 Se sitúan, dentro de los recursos del equipo, en diversas áreas o niveles de la población que faciliten la exploración, *v.gr.*, con hombres, matrimonios, señoritas, en dos barrios o zonas de la localidad, o con peones y pequeños propietarios, etc.

2.6 Se procura diversificar las acciones de modo que aún siendo educativas den ocasión de probar varios métodos que hipotéticamente pueden ser valiosos después en los

procesos promocionales y educativos más definitivos de la etapa exploratoria.

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

2.7 Hipotéticamente, las acciones-puente son pocas, colocadas estratégicamente para explorar la localidad y la región y que puedan después dejarse o transformarse radicalmente, si fuera preciso, al diseño del proyecto más definitivo.

2.8 Necesariamente las acciones-puente, como el proyecto todo, van a depender del tipo de personal que lo integra. La etapa exploratoria va a indicar también si dadas las peculiares necesidades o facilidades de una localidad o región, el equipo requiere una capacitación en algún aspecto técnico o aun completarse con personal más técnico en una rama determinada de la educación o de la producción, etc.

### 3. “Modelos” de la acción futura

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

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

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

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

3.3 Los modelos de acción pueden pretender en la interrelación de actividades y líneas de acción ciertas polarizaciones estratégicas de la acción global del proyecto, *v.gr.*, una acción extensiva, una coordinación de diversos sectores de la población, una acción intensiva desde diversos ángulos que se completan, un ahorro económico, etc.

3.4 Sería deseable que, en la etapa exploratoria, el equipo promotor estudie cómo generar un modelo futuro de acción.

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

CUADRO SÍNTESIS  
SECUENCIA DE LA ETAPA EXPLORATORIA DE UN PROYECTO POPULAR

Establecer el rol  
ante la comunidad

Actividades sistemáticas  
con objetivos a 2 años

Acciones – Puente y  
Proyecto dependerán del  
personal del equipo

Ampliar contactos

Detectar gente clave

Reconocer futuros amigos y enemigos

Ensayar métodos

Servir desde necesidades sentidas

1 Sistematizar la exploración (análisis)  
2 Modalidad de la praxis  
3 Organización interna del Equipo

ACCIONES – PUENTE:

El equipo se sitúa mediante su acción de servicio a la localidad.  
Explora desde la inmediatez del contacto y la convivencia

Objetivos de la Etapa Exploratoria:  
Equipo que puede hacer un proyecto experimental: homogeneización,  
análisis concreto, praxis – reflexividad y organización interna





# LA EVALUACIÓN EN LA ETAPA EXPLORATORIA

Enrique Gutiérrez, SJ  
Mayo de 1981

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

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

- Si las actividades-puente han sido realmente en servicio del pueblo, en sus necesidades sentidas, y con qué eficiencia.
- Cuáles han sido los resultados obtenidos, con el uso de qué medios, para conseguir las finalidades de la Etapa Exploratoria y cuáles resultados de hecho no se han conseguido.

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

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

1.3 Pero realmente la evaluación propiamente tal de la Etapa Exploratoria es en función de la *suficiencia* del equipo para diseñar ya el proyecto definitivo. Aunque tiene su propia importancia el modo como se ha llevado a cabo la Etapa Exploratoria y los resultados ofrecidos al servicio popular, sin embargo, esto queda subordinado a la finalidad directa de la Etapa Exploratoria, que

es capacitarse para situar correctamente un futuro proyecto de servicio más definitivo y consistente para las comunidades de una zona o región.

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

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

- Que el equipo intente diseñar la planeación de un proyecto definitivo, con la ayuda y guía de los acompañantes evaluadores del Equipo de Evaluación. Este camino que debería emprenderse poco a poco y en un lapso de varios meses, no pretendería tanto llegar ya a una planeación, sino de que el mismo equipo se tome el pulso sobre sus posibilidades de clarificar ya una planeación para un proyecto estable y pueda descubrir sus lagunas, falta de preparación y/o entrenamiento y estudio.
- El otro camino sería a base de opiniones respaldadas con datos correctamente interpretados, en torno al avance obtenido en el conjunto de tareas que

deben haberse cubierto en la Etapa Exploratoria.

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

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

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

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

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

En alguna forma debe además poderse prever, al menos a corto plazo, cuál es la línea estratégica que determinados sectores populares más dinámicos debieran seguir para ir avanzando en el proceso de capa-

citarse e indicarse como protagonistas del cambio social.

3.3 Contacto suficientemente amplio con agentes más capaces para el cambio social en la región, con diverso tipo de grupos y en alguna forma también con la masa, de modo que pudiera el equipo señalar la energía disponible, el sentido y potencial de ésta, a partir de los agentes de cambio, los grupos y los medios más masivos.<sup>4</sup> El equipo debería poder ya sugerir con quiénes trabajar, por qué, apoyándose en quiénes, respaldando la iniciativa de otros, etc.

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

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

3.6 Ritmo y organización del equipo. El equipo debería ya haber conseguido un cierto ritmo de trabajo que conforma la marcha general de todos los miembros del equipo, y una cierta organización de su tiempo y recursos, que le va a permitir ir lanzando la acción

<sup>4</sup> Un elemento fundamental de la etapa exploratoria, desde la visión del cambio social que se va construyendo o se ha hecho explícita, destaca la detección de los agentes de cambio, aquellos que, por su papel en la comunidad o colectivo, tienen la posibilidad de impulsar dicho cambio, lo mismo para detectar grupos o colectivos y otros medios de comunicación que más puedan llegar a la gente. Nota de DVY.

## CUADRO AUXILIAR 1. ETAPA EXPLORATORIA<sup>5</sup>

ESTABLECER EL ROL ANTE LA COMUNIDAD	
Lo que hemos conseguido	Lo que nos falta por conseguir
ACTIVIDADES SISTEMÁTICAS CON OBJETIVOS A 2 AÑOS	
Lo que hemos conseguido	Lo que nos falta por conseguir
ACCIONES – PUENTE Y PROYECTO DEPENDERÁN DEL PERSONAL DEL EQUIPO	
Lo que hemos conseguido	Lo que nos falta por conseguir
AMPLIAR CONTACTOS. DETECTAR GENTE CLAVE. RECONOCER FUTUROS AMIGOS Y ENEMIGOS. ENSAYAR MÉTODOS. SERVIR DESDE NECESIDADES SENTIDAS	
Lo que hemos conseguido	Lo que nos falta por conseguir
1. SISTEMATIZAR LA EXPLORACIÓN (ANÁLISIS)	
Lo que hemos conseguido	Lo que nos falta por conseguir
2. MODALIDAD DE LA PRAXIS	
Lo que hemos conseguido	Lo que nos falta por conseguir
3. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL EQUIPO	
Lo que hemos conseguido	Lo que nos falta por conseguir

definitiva, y proseguir capacitándose, bien situado en la región y mejorando continuamente los métodos y técnicas de su trabajo con el pueblo.

3.7 Finalmente, el equipo debe encontrarse mucho más cohesionado, más capaz para la autocrítica y la crítica de los demás, más capaz de dar y recibir apoyo y en un am-

biente donde las tensiones que surgen no tienden a disgregar al equipo, ni a frenar su actividad.

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

<sup>5</sup> El cuadro es auxiliar del anterior y se usó principalmente para establecer un balance de resultados, es decir, establecer con mayor precisión cómo va la etapa exploratoria, qué se ha conseguido y qué falta. Nota de DVY.



# UNAS NOTAS SOBRE LA ETAPA EXPLORATORIA

Enrique Gutiérrez, SJ  
10 de noviembre de 1983

NOTA: Estas notas recogen solamente la preocupación sobre la duración y las funciones de la Etapa Exploratoria, según se ha venido haciendo en Fomento y según los documentos que existen sobre esta Etapa en el mismo Fomento. Resumen un poco mi punto de vista sobre el asunto de lograr una Etapa Exploratoria más eficiente y más corta. Para escribir estas notas tomo en cuenta mi apreciación propia sobre las Etapas Exploratorias de los últimos tres proyectos de Fomento: Suburbano, Istmo y Sur de Xalapa.

1. Parece muy razonable la preocupación que ha venido habiendo en Fomento por la duración excesiva de etapas exploratorias, que llegan a sobrepasar los dos años. Sin embargo, esta preocupación puede ser relativamente negativa, si pretendiera festinar<sup>6</sup> las fechas, sin haber conseguido los resultados. Por esto para mí acortar la Etapa Exploratoria solamente significa buscar mejores métodos y mejor orientación de los equipos para conseguir los frutos de la Etapa Exploratoria en plazos más breves.

Durante este tiempo he tenido ocasión de conocer proyectos que se lanzan en etapas exploratorias muy breves, v.gr., de seis y hasta cuatro meses. Normalmente hablando, esto sucede porque ya previamente se ha ceñido el campo y la orientación del futuro proyecto y por tanto la investigación previa

para echarlo a andar. Quizás este camino sea aconsejable para determinados proyectos futuros de Fomento, pero si aún mantenemos una visión muy amplia y complexiva, entonces nuestras Etapas Exploratorias, sólo pueden disminuir en función de mejor calidad de métodos de trabajo.

2. De hecho, ya se empieza a prever en el Consejo de Análisis,<sup>7</sup> que algunos talleres previos sobre análisis, con los equipos que van a echar a andar un nuevo proyecto desde su Etapa Exploratoria, pueden enfocar más concretamente todo el trabajo y facilitar análisis regionales mejores y más rápidamente llevados a cabo.

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

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

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

<sup>6</sup> Significa apresurar.

<sup>7</sup> Dentro de Fomento existían varios consejos, el de gobierno, el de finanzas, el de educación y otro era el Consejo de Análisis, dedicado a acompañar el trabajo de análisis regional de los equipos en sus proyectos respectivos. Nota de DVY.

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

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

4. Hay un aspecto que me ha creado profundas dudas e interrogantes sobre la cierta inflexibilidad de los Métodos de Trabajo en la Etapa Exploratoria. Pienso que el equipo del Proyecto Suburbano (\*) se hubiera probablemente salvado, si se hubie-

ra atendido a ciertas orientaciones que se le dieron desde el principio, pero después dejándole a él la discusión y aplicación de dichas orientaciones. Aparentemente el equipo no tenía la madurez para decidir por sí mismo la orientación del proyecto futuro y se enfrascó en una serie ilimitada de discusiones, que desgastaron al equipo inútilmente.

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

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

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

## ***El diseño de la etapa experimental***





## ***Nota introductoria a la etapa experimental***

*A diferencia del diseño de la Etapa Exploratoria, en la que se señalan una serie de actividades para el equipo, el diseño de la Etapa Experimental descansa en talleres que realizaron los equipos en diferentes momentos y a lo largo de varios meses. Cada uno de los talleres tiene marcados sus tiempos y modalidades. Enrique Gutiérrez, SJ, recomendaba aprovechar alguna reunión ordinaria del equipo para su realización; pero había un taller, el inicial de la Utopía Operativa, que recomendaba hacerlo en clima de “retiro espiritual”. En cambio, el de Marco Teórico era implementado en tono de seminario de estudio, sólo para explicitar los consensos del equipo, o de debate y discusión para la aclaración de algún concepto que no era plenamente compartido. El taller de análisis, en cambio, se realizaba sólo si había la información acumulada, necesaria para realizar el taller. Finalmente, el taller de Aporte Operativo del Equipo se podía hacer en alguna de las reuniones ordinarias del equipo. Sólo de manera extraordinaria se realizaron los cuatro talleres en fines de semana completos, con todo el equipo. Más bien se realizaban de tiempo en tiempo, y sobre la base de los resultados de un taller se realizaba el otro.*

*La aplicabilidad que puede tener esta dinámica para el diseño de proyectos —que actualmente se reduce prácticamente al cuarto taller y sus diversas expresiones que establecen todas las variaciones del Marco Lógico, la Planificación Estratégica o el de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas— radica en la posibilidad de hacer explícitas la inspiración común de la institución o grupo que lo implemente, los conceptos básicos que orientan la actividad —fundamentalmente su teoría del cambio social así como su teoría del sujeto o sujetos de cambio, que suelen ser las nociones de mayor complejidad—, el análisis complejo de la realidad —con todo el debate contemporáneo sobre la crisis del capitalismo, el cambio climático, la crisis civilizatoria y la disminución de las democracias a su mínima expresión—, que se aborda en varios momentos y con la suficiente información; y finalmente, la explicitación del aporte cualificado de los equipos de trabajo.*

David Velasco Yáñez, SJ  
Guadalajara, Jal., 1991



# TALLER A. DE UTOPIA OPERATIVA

## INTRODUCCIÓN

*Después de la coyuntura del '89 en Europa Central y de la derrota electoral del Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) y las negociaciones de paz en El Salvador, se ha cantado mucho “el fin de las utopías”, o la muerte del pensamiento utópico. Habrá que ver qué se quiere decir con todo esto, que la ideología dominante se ha preocupado tanto en difundir.*

*El caso concreto que nos ocupa es que Enrique Gutiérrez coloca al principio de los talleres de planeación un Taller A de Utopía Operativa. Su primera orientación es fundamental. Dice que “la manera [que] se ha encontrado [para] checar la calidad operativa de una Utopía, es confrontarla con la acción”.<sup>8</sup>*

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

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

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

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

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

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

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

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

<sup>8</sup> Las cursivas son mías. Nota de DVY.

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

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

*David Velasco Yáñez, SJ  
Guadalajara, Jal., 1991*

## LA UTOPIA OPERATIVA COMO BASE DE UN PROYECTO DE EDUCACION POPULAR

Enrique Gutiérrez, SJ<sup>9</sup>

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

La manera [que] se ha encontrado [para] checar la calidad operativa de una utopía es confrontarla con la acción.

El método que ahora sugiero para que el futuro equipo confronte mínimamente su Utopía Operativa, es el de un taller. Las mínimas preguntas guía están redactadas fundamentalmente para la reflexión personal de cada uno y si se quiere, para guiar también el intercambio de pequeños grupos y en todo el equipo; pero no se trata de responder a cada pregunta por escrito, sino de elaborar un pequeño documento base, de todo el equipo, que contenga los fundamentales elementos que considera como propios de su Utopía Operativa.

<sup>9</sup> Varios de los talleres no tienen fecha de elaboración, lo más probable es que hayan sido diseñados a finales de los años setenta o principios de los ochenta. Nota de DVY.

## CUESTIONARIO PARA EL TALLER

1. ¿A qué llamarías Utopía Operativa? ¿Qué tiene que ver ésta con nuestra fe cristiana? ¿Qué tiene que ver con la realidad sociopolítica que vivimos nosotros y nuestro pueblo? Y, finalmente, ¿qué tiene que ver con el avance de las ciencias?

2. Según tú, ¿la Utopía Operativa implica un compromiso, con quiénes y por qué...?

3. Piensas tú que nuestro pueblo, en su progresivo avance hacia las organizaciones que le vayan devolviendo su poder histórico, ¿requiere también de una Utopía Operativa? ¿Por qué?

4. ¿Qué elementos fundamentales debería tener una Utopía Operativa para cumplir sus funciones dentro de nuestra vida y nuestra acción?

5. ¿Cómo expresarías esos elementos fundamentales de tu Utopía Operativa,

que quieres compartir con tu equipo y sin los cuales no habría una base común de inspiración entre todos?

6. ¿Reconoces tú que algunos de los mejores contactos que has ido haciendo entre nuestro pueblo de esta zona, expresan realmente elementos utópicos y operativos en sus vidas y acción? ¿Cuáles son los más frecuentes que suelen expresar?

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

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

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

## TALLER B. MARCO TEÓRICO OPERATIVO DE UN PROYECTO DE EDUCACIÓN POPULAR

### INTRODUCCIÓN

*Muchas observaciones de carácter metodológico hechas en la introducción al Taller de Utopía Operativa valen para este taller de marco teórico operativo.*

*Es importante tener en cuenta que ningún proyecto de educación popular puede ponerse en práctica sin un mínimo acuerdo en el equipo de aspectos teóricos.*

*Nuevamente, no se trata de poner en común la sabiduría o ignorancia de los miembros del equipo. El ejercicio mira más a la explicitación de los acuerdos básicos comunes de algunos aspectos de marco teórico.*

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

*El taller no pretende suprimir las diferencias ni aprobar la verdad por mayoría de votos. La idea es que el equipo pueda contar con un documento básico del marco teórico operativo que anima su acción concreta.*

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

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

*Supone el taller que, en la implementación del proyecto definido, el equipo será capaz de ir trabajando su teoría operativa y, por tanto, de ir discutiendo desde la práctica común, aspectos menos claros y más divergentes.*

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

*La teoría operativa de un equipo concreto no es solamente aquella que logra explicitar el taller, sino la que es capaz de producir desde su práctica.*

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

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

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

*Pueden quitarse capítulos o agregarse otros. Las modificaciones dependen de circunstancias concretas, tanto del equipo, de la región, sector o del tipo de proyecto, incluso.*



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

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

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

*David Velasco Yáñez, SJ  
Guadalajara, Jal., 1991*

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

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

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

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

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

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

## CUESTIONARIO PARA EL TALLER

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

1.1 ¿Cómo se conoce la realidad social y cómo se verifica este conocimiento?

1.2 ¿Y nuestro pueblo cómo conoce la realidad social y cómo la verifica?

1.3 ¿En qué consiste el pensamiento dialéctico para ti y qué tan necesario te parece para comprender la realidad social?

1.4 Según tu experiencia, ¿te parece que nuestro pueblo tiene pensamiento dialéctico?

¿Sería necesario a nuestro pueblo el pensamiento dialéctico para colaborar efectivamente al cambio social?

1.5 ¿Qué es para ti el pensamiento histórico y qué tan necesario te parece para una correcta comprensión de la realidad social?

1.6 ¿Hasta qué punto nuestro pueblo tiene pensamiento histórico y hasta qué punto lo aprovecha en su acción social?

1.7 ¿Cómo podríamos promover entre nuestro pueblo una mejor comprensión de la realidad social, más verificable y al mismo tiempo más dialéctica e histórica?

### 2. A nivel de motivación:

2.1 ¿A qué llamarías tú motivación humana? ¿Cuál es su relación con las decisiones efectivas, las realizaciones y las conductas efectivas que lleva a cabo [nuestro pueblo] ¿Cuál es su realización con las necesidades sentidas y las reales?

2.2 ¿Qué relación guardan las motivaciones con las elecciones que hacemos los hombres entre diversas alternativas, con nuestros compromisos más o menos estables?

2.3 ¿Cómo sería posible pasar de las motivaciones existentes en las personas hacia las motivaciones aún no existentes?

2.4 ¿Hacia dónde van orientadas las motivaciones de nuestro pueblo en esta zona, y de dónde lo deduces?

2.5 ¿Por qué pensamos que nuestro pueblo no está motivado para otros aspectos de la vida y de la acción humana que son importantes?

2.6 ¿Qué relación se da entre motivación personal y manipulación? ¿Podemos suplir las motivaciones de las personas por algún otro mecanismo?

2.7 ¿Es posible mantener, a todos los niveles de un organismo social, la misma profundidad de motivación? ¿Qué relación deben guardar las motivaciones dentro de los diversos niveles de las organizaciones populares?

### 3. A nivel sociológico:

3.1 ¿Qué relación guarda nuestra certeza sobre algunos aspectos de la teoría sociológica y nuestra Utopía Operativa?

3.2 ¿Tiene nuestro pueblo algunas explicaciones sobre la realidad social que le circunda? ¿Son éstas un conjunto orgánico? ¿Tiene cierta consistencia respaldada por la experiencia social?

3.3 ¿Cuál es la función que cumple la interpretación sobre la realidad social que llamamos Formación Social?<sup>10</sup>

3.4 ¿Cuáles son las categorías analíticas que nosotros usamos en el análisis sociopolítico de la realidad social y qué función llenan esas categorías?

3.5 ¿Cuál es la función del análisis sociopolítico que nosotros llevamos a cabo?

<sup>10</sup> La formación social se entiende como cualquier sociedad, circunscrita a un territorio, una población y un estado. La pregunta se dirige a explicitar el papel que juega el concepto para la comprensión de la realidad social. Si seguimos la propuesta teórico-metodológica de Pierre Bourdieu, equivale a utilizar los conceptos complementarios de espacio social y espacio simbólico. Nota de DVY.

3.6 ¿Nuestro pueblo, al menos en sus representantes más dinámicos, hace de hecho algún análisis?

3.7 ¿Cuál es la función de la Estrategia en un proceso de cambio social?

3.8 ¿Tiene nuestro pueblo, al menos en sus grupos más capaces, algún tipo de orientaciones estratégicas en su acción social? ¿De qué tipo son estas líneas estratégicas? ¿Cómo las suelen apoyar?

3.9 En teoría, ¿qué elementos contribuyen para un cambio social de corte estructural y cuáles le dificultan?

3.10 Entre los contactos que se han venido teniendo, ¿quiénes prevén como necesario y posible un cambio estructural y quiénes proponen algunas medidas para él? ¿Qué clases de medidas proponen?

3.11 ¿Qué es para ti la sociedad civil? ¿Cuál es su lugar en un cambio social estructural? ¿Cuál es el lugar de los partidos políticos? ¿Cuál es el lugar de las organizaciones populares?

3.12 En el medio popular de esa región, en alguna forma se ventilan preguntas como las propuestas en la pregunta anterior. ¿Quiénes formulan algunas respuestas en torno a dichas preguntas? ¿Qué clase de respuestas dan?

3.13 ¿Qué relación guarda el proceso genético estructural y el estructural-funcional por lo que hace al cambio social? ¿Nosotros nos movemos en ambos procesos o sólo en uno de ellos?

3.14 En la práctica, ¿qué sectores y/o grupos de la población popular de esta zona se mueven y evolucionan dentro de un proceso genético estructural y quiénes más bien dentro de un proceso estructural-funcional?

3.15 ¿De qué depende el potencial revolucionario de un sector popular? ¿Por qué?

3.16 Los contactos más dinamizados que hemos venido haciendo entre el pueblo,

¿qué dicen [*ellos acerca de*] de qué depende el potencial revolucionario del mismo pueblo?

3.17 ¿Cómo caracterizamos la realidad concreta del Estado mexicano?

3.18 ¿Cómo caracterizamos al sistema capitalista mexicano?

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

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

#### **4. A nivel de organización popular:**

4.1 ¿En qué instancias sociales pueden surgir las organizaciones populares?

4.2 Esas organizaciones, ¿cuándo tienen una fuerza para el cambio estructural? ¿Por qué?

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

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

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

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

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

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

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

## **5. A nivel ideológico-cultural:**

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

5.2 ¿Cuál es el aporte que podemos ofrecer los cristianos desde nuestra fe a las luchas de liberación de los oprimidos y la búsqueda de un mundo más justo?

5.3 ¿Cuál es la relación que guarda nuestra vida de fe cristiana con la comunidad cristiana?

5.4 ¿Cómo nos situamos nosotros y con la tarea que hemos asumido en nuestro equipo y proyecto, ante la Iglesia local y sus autoridades; y ante la Iglesia nacional y sus autoridades?

5.5 ¿Qué relación establecemos entre la tarea secular de cristiano en el campo cívico-político y su tarea como hombre de fe y miembro de su Iglesia?

5.6 ¿Cómo entiende y va viviendo nuestro pueblo, en esa región, los aspectos que arriba hemos tocado como más concernientes a nosotros mismos? Responder las cinco primeras preguntas, pero respecto del pueblo.

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

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

6.1 ¿Cuál es la manera como tú interpretas el papel del educador promotor? ¿Qué

le distingue del “asesor” educativo o promotor? ¿Qué lo distingue del activista político? ¿Qué lo distingue de un miembro de un partido u organización política? ¿Qué lo distingue de un “agente de pastoral”?

6.2 ¿Qué percepción viene teniendo nuestro pueblo de esa región, sobre los diversos agentes externos que tratan de influir sobre él y/o ayudarlo y/o ofrecerle algunos servicios más o menos interesada o desinteresadamente? ¿Qué diferencia se establece entre otros agentes de servicio social en la región y el de nuestro equipo?

6.3 ¿Cuál es la relación que cada uno de nosotros establecemos entre nuestra vocación, misión, profesión y nuestra tarea y papel educador-promotor popular?

6.4 ¿De qué tipo debería ser la educación que nosotros vamos a ir transmitiendo a nuestro pueblo para que realmente colaboremos con él a que cumpla su misión histórica? ¿Cuáles serían los elementos fundamentales que debe contener y en qué deberíamos estar de acuerdo nosotros todos en equipo?

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

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

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

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

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

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

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



# TALLER C. DE ANÁLISIS SOCIOPOLÍTICO REGIONAL Y DE HIPOTÉTICA ESTRATEGIA POPULAR DE UN PROYECTO DE EDUCACIÓN POPULAR

## INTRODUCCIÓN

*Con el Taller C entramos al eje fundamental de este método de planeación. [Aquí introducimos] Una breve explicación sobre el sentido y el objetivo de cada una de las seis unidades.*

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

*El trabajo fundamental de esta unidad es el balance de la investigación previamente realizada y de la etapa exploratoria. [En estricto sentido] esta unidad sólo puede realizarse al final de una buena etapa exploratoria o durante ella. [Puesto que se trata de] una recopilación de datos, la unidad I sólo puede realizarse después de un buen nivel de investigación; o bien como guía de investigación, lo cual también es aprovechable.*

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

*Esta Unidad III es un primer abordaje al diseño de la hipotética estrategia popular. En ella se hacen referencias a los contextos en los que Enrique Gutiérrez se movía. Por un lado, su trabajo de dirección y acompañamiento crítico al proceso de los proyectos populares de Fomento, pero por otro, [estaban] los equipos de jesuitas que se reúnen en lo que llamamos Acción Popular, un lugar de encuentro, confrontación, convalidación de experiencias de trabajo popular entre jesuitas mexicanos.*

*La Unidad IV nos coloca de frente al concreto conflicto social que enfrenta nuestro hipotético sujeto de cambio social. Es análisis coyuntural orientado desde el punto de vista de las contradicciones, [la] principal y [las] secundarias: su aspecto principal y [los] secundarios.*

*Es, en ese sentido, un análisis detallado de “correlación de fuerzas”, es decir, un análisis de cada uno de los principales actores sociales en conflicto de los que se destacan las siguientes variables: su peso económico, político, e ideológico, sus grados de organización y de conciencia, y sus alianzas y apoyos dentro o fuera de la zona concreta. Estos aspectos se analizan tanto del aspecto principal como del secundario de la contradicción concreta.<sup>11</sup>*

*Un aspecto muy importante de la Unidad IV, de la que luego dependerán las distintas líneas tácticas, es el análisis de las contradicciones secundarias. La práctica concreta muestra cómo muchos de los pequeños avances reales de carácter estratégico vienen dados por el adecuado aprovechamiento de las contradicciones secundarias que se presentan en el bloque contrario a los intereses del pueblo. Igualmente, muchos golpes contra el pueblo se evitan por el correcto cuidado de sus contradicciones secundarias.<sup>12</sup>*

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

<sup>11</sup> Se entiende que en la realidad social encontramos diversas luchas, oposiciones y antagonismos. Cuando se distingue una contradicción principal, se considera que a partir de ella es posible la comprensión crítica de todas las demás. Se dice que tiene un aspecto principal, cuando éste es el que domina e impone sus reglas sobre el aspecto secundario. Nota de DVY.

<sup>12</sup> En el conjunto de luchas, o contradicciones sociales, podemos detectar diversos aspectos secundarios que tienden a aliarse y hacer un frente a adversarios comunes. Nota de DVY.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Tres cuadros auxiliares nos ayudan a realizar este ejercicio. El primero es un “análisis cuantitativo del sujeto”. Mira más en las cantidades, en las proporciones adecuadas, en las ayudas, etc. El análisis cualitativo mira más a los niveles de conciencia y de organización. Estos dos ejes son meramente indicativos y se dan algunas variables. La experiencia de poner en práctica este ejercicio nos señala que faltan indicadores correspondientes a la gradación, lo cual se puede hacer estimativamente en un primer momento. El ejercicio continuo permite ir precisando los indicadores de avance. El tercer cuadro es un auxiliar que nos ayuda a ubicar la experiencia organizativa del sujeto en su proceso de avance.*

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

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

*Para esta Unidad VI ayudan dos cuadros síntesis C-1 y C-2, que ilustran gráficamente los ejercicios que se proponen.*

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

*David Velasco Yáñez, SJ  
Guadalajara, Jal., 1991*

## Introducción

1. Este taller puede ser, o bien un ejercicio sobre un método (propuesto adelante), y en este caso no se preocupa fundamentalmente por terminar resultados, o bien puede aplicarse este método con el objeto de conseguir o redondear resultados.

2. Todo el proceso que abordamos en este método y en este taller, sucede en el ámbito de lo objetivo: datos, aspectos históricos, teoría o hipótesis teóricas para interrelacionarlos. O sea que nos vamos a mover dentro de la mayor o menor certeza sobre un dato y dentro de la mayor o menor probabilidad de una hipótesis teórica. No nos movemos en el terreno de las opciones y en cuanto es posible intentamos sustraernos de la influencia de lo simplemente subjetivo, aunque esto no se consiga plenamente.

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

Vamos a emplear la calificación de 1, 2 y 3 [*en orden decreciente*] para la seguridad de nuestros datos (al menos de los más importantes).

Y vamos a emplear la calificación a, b y c [*también en orden decreciente*] para nuestras hipótesis teóricas, según la probabilidad que les concedemos.

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

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

3. Vamos a trabajar (sobre todo cuando se trata de conseguir resultados) únicamente con datos concretos, de la región, poblados, ejidos; e igualmente de personas, grupos, organizaciones y/o instituciones, etc. Cuando nos vemos forzados a manejar datos generales, aunque sean concretos, *v.gr.*, “en la zona se produce café”, en lugar de “la producción anual de café en la zona es de X toneladas”, este dato lo pondremos entre paréntesis. Cuando manejemos un dato de tipo vago: *v.gr.*, “el Estado viene favoreciendo a los grupos caciquiles”, y no “el titular... de la SARH en este estado, ha venido apoyando a los señores X, Y y Z, en la adquisición de terrenos dentro del ejido de...”; entonces este dato lo pondremos también entre paréntesis

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

### 4. Método de este taller:

4.1 El método trabaja a base de preguntas, que van orientando los elementos que son necesarios para el análisis, sus interpretaciones y después su hipotética apreciación de la Estrategia Popular. Se supone que el equipo en esta fase de su proceso de trabajo, tiene ampliamente las respuestas a dichas preguntas, según diversos matices de seguridad en sus datos y en sus hipótesis de interpretación. No es pues un taller para iniciarse en la búsqueda de datos, sino para interrelacionarlos.

4.2 Las preguntas se dividen en torno a ciertas unidades de trabajo. En cada una de estas unidades, se reparten las cuestiones a las que hay que atender entre diversos grupos, que elaboran diversos aspectos de la

unidad; y en algunas ocasiones todos al mismo tiempo el mismo aspecto.

4.3 Cada grupo prepara ordenadamente sus respuestas en cartulinas de rotafolio y en forma muy esquemática.

4.4 Conviene normalmente trabajar con no menos de tres grupos.

4.5 Ya en conjunto reunidos todos los participantes en el taller, cada grupo explica su propio rotafolio; se da tiempo para aclaraciones y al final se abre un intercambio sobre el conjunto de respuestas obtenidas, se aprecia la objetividad de éstas, las hipótesis teóricas en que se fundan algunas conclusiones y se redondea con apreciaciones más amplias.

4.6 Durante todo el taller se conservan los mismos grupos. Convendría que cada grupo tuviera personas con más experiencia sobre la zona de trabajo y otras con menos. Cuando se divide el trabajo geográficamente por municipios, microrregiones, subzonas, etc., los grupos estarán formados con personas que conocen más de dichos municipios, microrregiones, etc.

4.7 El taller consta de seis unidades de trabajo y una breve evaluación. Cada unidad de trabajo debiera llevarse a cabo en cada grupo en aproximadamente una hora, dejando otra hora de intercambio entre todos los grupos reunidos. O sea que cada unidad de trabajo supone dos horas de tiempo aproximadamente y un descanso de media hora entre cada unidad de trabajo.

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

- I. Delimitación de la región, zona, etc., de trabajo; descripción sociopolítica de la zona, región, etcétera;
- II. Formación social de dicha zona y/o región;
- III. Para quién estamos haciendo el análisis sociopolítico de la zona y/o región: el Sujeto Popular de Cambio;
- IV. Correlación de fuerzas en la zona y/o región; contradicción fundamental y principal; contradicciones secundarias...

V. Capacidad del Sujeto de Cambio para aprovechar esa objetiva oportunidad estratégica: análisis subjetivo...

VI. La línea concreta de la hipotética estrategia popular; el momento popular en la zona y la tarea principal y las secundarias en el corto y mediano plazos;

VII. Evaluación del conjunto del taller.

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

### *1. Primer Grupo*

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

1.2. Señale también las entidades políticas y religiosas.

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

1.4. Aspectos demográficos:

- Cuál es la población que tiene la zona de trabajo del equipo.
- Señale la pirámide de población de la región.
- Señale el porcentaje de crecimiento o decrecimiento de la población en la zona y si esto sucede por nacimiento–defunciones o por inmigración–emigración.
- Señale el número de la Población Económicamente Activa (PEA).
- Señale los grupos étnicos y su situación dentro de la zona; y el número de su población; y cuál es monolingüe y cuál bilingüe.

### *2. Segundo grupo. Descripción económica de la zona*

2.1. Sector primario: propiedad de la tierra (tipo de propiedad y amplitud de propiedades); principales productos, producción por

año de cada uno, precio al mercado de estos productos. De dónde viene el capital para la explotación de estos y a dónde va la producción.

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

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

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

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

#### 3.1. Aspecto político:

- Organización política de la región.
- Grupos de poder en la región; tipo de poder; área de influencia.
- Servicios públicos y agencias públicas.
- Sociedad Civil: organizaciones, organismos e instituciones; servicios prestados por éstas.

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

## Unidad II. Formación social de la región

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

### 1. Primer Grupo. Aspecto económico de la formación social

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

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

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

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

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

– ¿Cómo extrae excedentes? ¿Consumismo?

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

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

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

### 2. Segundo Grupo. Aspecto político de la formación social de la región

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

2.2 Organización de los servicios del Estado.

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

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

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

2.6 ¿Hacia dónde evoluciona esta formación social desde el aspecto político?

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

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

### 3. Tercer Grupo. Aspectos ideológicos de la formación social de la región

3.1 ¿Cuál es el discurso clave de la ideología dominante en la región sobre la situación económica, política, de usos y costumbres?

– ¿Cuáles son los aparatos ideológicos clave de la ideología dominante (costumbres en la región)?

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

3.2 ¿Cuál es el discurso clave de la ideología dominada en la región (costumbres) en torno a la situación económica, política...?

– ¿Cuáles son los aparatos fundamentales por medio de los que la ideología dominada difunde su ideología?

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

3.3 ¿Cómo se articula la ideología dominada a la dominante, tomando en cuenta solamente la población adulta y joven?

– ¿Qué aspectos de la ideología dominante son simplemente aceptados por la ideología dominada?

– ¿Qué aspectos de la ideología dominante son aceptados por la ideología dominada, pero con discusión y recelos?

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

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

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

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

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

### Unidad III. Para quién venimos haciendo el análisis (sujeto de cambio) y para qué (hipotética estrategia popular de dicho sujeto)

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

1. Primer grupo. Para quién en concreto estamos haciendo este análisis.

Localización de concretos Sujetos de Cambio Social con quienes vincularnos, ya sea alternativamente, ya en su conjunto, pero de modos diversos.

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

Sugerimos dos criterios fundamentales:

- La situación que guardan en la estructura económica o bien en las superestructuras política e ideológica.
- Organizados y/u organizables (se reconocen porque hay intereses y/o problemas

más comunes entre los componentes de dicho grupo; aliados o aliados más comunes; enemigos más comunes y posibilidades de superar sus contradicciones internas.

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

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

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

1.3 ¿Qué influencia tendrían en la formación social?

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

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

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

2.1 A partir de un documento elaborado en Acción Popular<sup>13</sup> en mayo '87, presentar un esquema de la Hipotética Estrategia Popular Nacional.<sup>14</sup>

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

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

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

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

3.1 Históricamente, ¿qué ha dinamizado, no desde el Sujeto Popular en su complejidad, sino desde la situación objetiva de la formación social de la zona X, diversos procesos populares (movilizaciones, organizaciones, toma de posiciones...), ya por acentuación de contradicciones, ya por estímulos positivos en la evolución de la formación social de la zona X?

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

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

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

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

13 Acción Popular era un grupo de jesuitas que vivían en inserción popular, en su gran mayoría, y que se reunían dos veces al año para comentar el análisis de la coyuntura nacional o internacional, o abordar diversas problemáticas de las obras sociales. Los jesuitas que participábamos en Fomento formamos parte de este grupo. Actualmente hay otras expresiones de reunión de este tipo, pero sin las características que tuvieron aquellas reuniones durante más de 30 años. Es de destacar que, por ejemplo, en una reunión de Acción Popular, realizada en Casa Loyola, de la ciudad de Guadalajara, se propuso, y se aceptó, no sin una fuerte discusión, la necesidad de fundar un centro de derechos humanos, el actual Centro de Derechos Humanos "Miguel Agustín Pro", AC, que en 2018 cumplió 30 años de vida. Nota de DVY

14 El documento aludido era, tal cual, la elaboración de una estrategia nacional, que fue discutida en varias reuniones de Acción Popular y también al interior de los proyectos de Fomento. Nota de DVY.



CUADRO AUXILIAR C-III-1  
SÍNTESIS DE LA HIPOTÉTICA ESTRATEGIA POPULAR

	General	Particular
Mínimo		
Máximo		

NOTA: En la reunión de todos los participantes del taller, se trataría de confrontar las presentaciones de cada uno de los grupos y aquilatar más la fundamentación sobre nuestras apreciaciones de los hipotéticos Sujetos de Cambio Social y de la Hipotética Estrategia popular en la región.

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

**Unidad IV. Correlación de fuerzas en la zona y/o región; contradicción fundamental y principal; contradicciones secundarias<sup>15</sup>**

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

Metodológicamente, discutiríamos todos las dos primeras cuestiones, para tener un consenso general. Las cuestiones 3 y 4 las dividimos para que sean

<sup>15</sup> Desde la concepción de la historia y del mundo social, se entiende la dinámica de explotación o emancipación en términos de contradicciones entre fuerzas sociales y, por tanto, esa dinámica se da en todos los ámbitos sociales, desde las rancherías más apartadas e incomunicadas, hasta los centros del poder del estado o los edificios donde se ubican las oficinas de los grandes corporativos. Los sectores populares se ubican entonces entre los sectores explotados, dominados y, por tanto, las posibilidades de su emancipación radican en tomar conciencia de esta situación y de las posibilidades de transformarla. De otra manera, ni la toma de conciencia ni la organización popular son posibles; de ahí que los proyectos de educación popular consideran este aspecto de la correlación de fuerzas simplemente para poder medir las posibilidades de avance estratégico. Nota de DVY.

trabajadas por dos grupos diferentes, y la cuestión 6 la repartiríamos en tres grupos de trabajo, por instancias.

### Trabajo para todos los grupos

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

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

3. Sobre la fuerza del lado principal de la contradicción principal:

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

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

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

– ¿Cuáles son las más importantes?, ¿cuál es el aspecto principal y cuál el secundario de cada contradicción secundaria?

– ¿Cuáles son de corte más coyuntural? ¿entre quiénes? Aspecto principal y aspecto secundario de cada contradicción.

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

5. ¿Qué organizaciones, grupos y/o personas supuestamente parecen querer situarse

neutralmente respecto de esta contradicción principal; pero de hecho y en la práctica de qué lado se colocan?

6. En esta concreta correlación de fuerzas, ¿dónde encontramos Oportunidades de Avance Estratégico Popular:

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

NOTA: En la reunión de todos los participantes del taller, se trataría de interrelacionar las subzonas analizadas y caracterizar la correlación de fuerzas regional y las oportunidades de avance estratégico en la región (cfr. Cuadros Auxiliares C-IV-1 y C-IV-2).

Este cuadro auxiliar consta de cuatro partes y forman una ventana; la cruz indica: arriba a la izquierda, aspecto principal de la contradicción principal dentro de la zona; abajo a la izquierda, principales contradicciones secundarias del aspecto principal de la contradicción principal, dentro y fuera de la zona; arriba y abajo a la derecha, la correspondiente al aspecto secundario.

**1. Correlación de fuerzas. Aspecto principal.** Indicadores: peso económico, peso político, peso ideológico, grado de organización, grado de conciencia, alianzas al interior de

la zona, apoyos al interior de la zona, alianzas fuera de la zona, apoyos fuera de la zona. Las diversas zonas se señalan según los proyectos. Puede ser una sola o varias.

**2. Correlación de fuerzas. Aspecto secundario.** Indicadores: peso económico, peso político, peso ideológico, grado de organización, grado de conciencia, alianzas al interior de la zona, apoyos al interior de la zona, alianzas fuera de la zona, apoyos fuera de la zona. Las diversas zonas se señalan según los proyectos. Puede ser una sola o varias.

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

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

¿Qué vinculación existe entre la correlación de fuerzas regional y la estatal o nacional conocidas?

CUADRO AUXILIAR C-IV-1  
CORRELACIÓN DE FUERZAS. ASPECTO PRINCIPAL

Dentro	Peso económico				
	Peso político				
	Peso ideológico				
	Nivel organizativo				
	Nivel de conciencia				
	Alianzas				
	Apoyos				
Fuera	Apoyos				
	Alianzas				
	Zonas*	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4

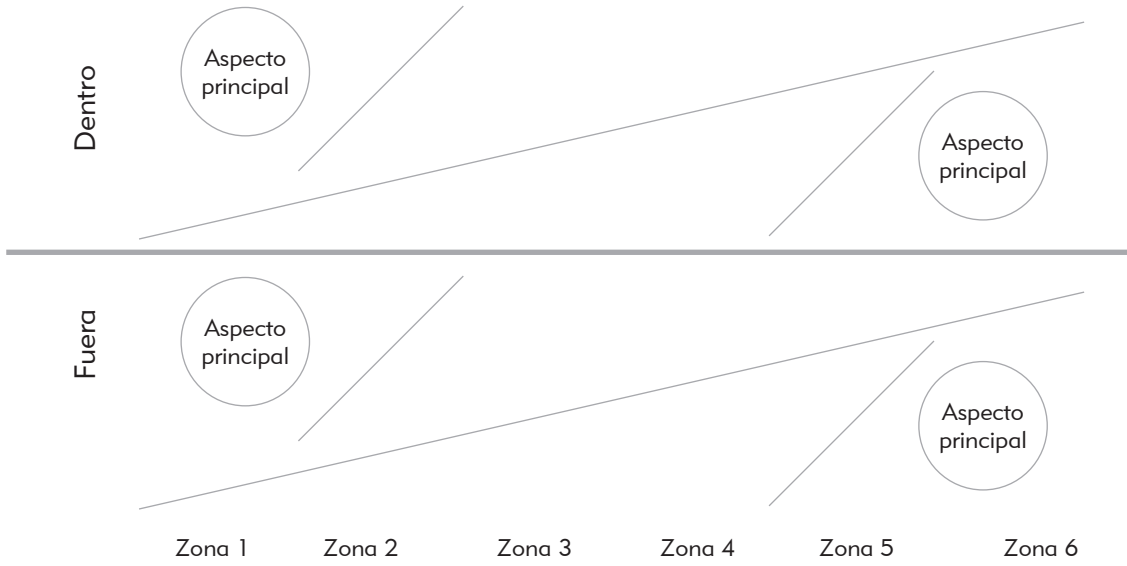
\* Tantas zonas como considere el equipo que es capaz de abarcar en su acción.

CUADRO AUXILIAR C-IV-2  
CORRELACIÓN DE FUERZAS. ASPECTO SECUNDARIO

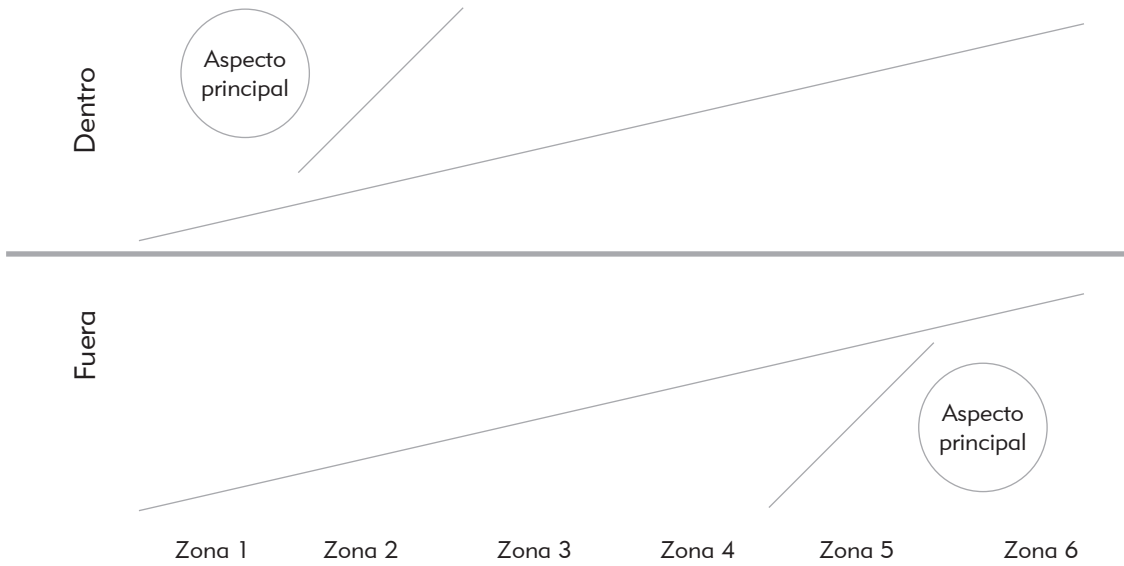
Dentro	Peso económico				
	Peso político				
	Peso ideológico				
	Nivel organizativo				
	Nivel de conciencia				
	Alianzas				
	Apoyos				
Fuera	Apoyos				
	Alianzas				
	Zonas*	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4

\* Tantas zonas como considere el equipo que es capaz de abarcar en su acción.

CUADRO AUXILIAR C-IV-3  
CORRELACIÓN DE FUERZAS. ASPECTO PRINCIPAL. PRINCIPALES CONTRADICCIONES



CUADRO AUXILIAR C-IV- 4  
ASPECTO SECUNDARIO. PRINCIPALES CONTRADICCIONES



CUADRO AUXILIAR C-IV-5  
 RECUPERACIÓN DE ÉXITOS Y FRACASOS EN EL PROCESO ORGANIZATIVO.  
 ESQUEMA DE LA GENERACIÓN DE FUERZA SOCIAL POPULAR  
 ESTRATÉGICA REGIONAL<sup>16</sup>



PUEDE, con especiales riesgos, una sola organización regional, intentar englobar los tres aparatos del proceso social... NO PARECE POSIBLE una fuerza estratégica popular regional SIN LOS TRES APARATOS en proceso de consolidación e interrelación.

<sup>16</sup> El cuadro auxiliar C-IV-5 es una descripción del proceso de generación de fuerza social emergente, desde el nivel local hasta el nacional y desde un sector hasta articulaciones intersectoriales y con acciones en los tres campos sociales fundamentales, en el económico, social y político y el cultural. Nota de DVY.

## Unidad V. Capacidad del sujeto popular de cambio social para aprovechar las oportunidades del avance estratégico.

### Análisis subjetivo

NOTA: Vuelvo a insistir en que es preferible poner datos aproximados e hipótesis relativamente probables, con su adecuada calificación, que omitirlos; y de nuevo señalar siempre lagunas de datos. Vamos a hacer el análisis del Sujeto de Cambio Social (en su complejidad y al que supuestamente nos sumamos), que va a aprovechar las oportunidades estratégicas objetivas que se dan en la región, dentro de una determinada correlación de fuerzas en torno a la contradicción principal.

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

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

– ¿En qué instancia social se encuentra predominantemente situado este sujeto, y en qué sector popular?

2. **Peso cuantitativo:** ¿Cuál es la amplitud estimada de las bases?, ¿Cuál es la correlación que existe entre esas bases y el número de cuadros, asesores, intelectuales orgánicos...? Si se trata de una organización cívica, al menos inicialmente, con determinadas funciones sociales, ¿cuál es el número

de ayudas técnicas con que cuenta (cuadros medios)? (véase cuadro auxiliar C-V-1).

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

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

#### 3.1. Ejes fundamentales:

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

#### 3.2. Parámetros accesorios:

- ¿Desde el análisis muy coyuntural hasta el análisis estructural?
- ¿Desde luchas muy coyunturales a luchas estratégicas y tácticas?
- ¿Desde la toma de posiciones muy coyunturales a tomas de posiciones estratégicas y tácticas?
- ¿Desde alianzas meramente coyunturales a alianzas estratégicas y tácticas?
- ¿Desde rudimentos de capacitación técnica y política hasta la praxis?
- ¿Desde una cierta honestidad profesional hasta la coherencia global en la vida? (véase cuadro auxiliar C-V-2).

#### 4. Aspectos organizativos:

¿Qué experiencia y disciplina de organización tiene este Sujeto?

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



4.2. Organizaciones de tipo más permanente: organizaciones cívicas con abordajes más o menos estratégicos, organizaciones estratégicas estructurales (que cubren las tres instancias sociales), coaliciones o frentes amplios, militancia en partidos políticos (véase cuadro auxiliar C-V-2).

5. **Alianzas:** (simpatías y apoyos) ¿En cuáles instancias sociales? ¿Con qué peso social en dicha instancia?

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

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

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

CUADRO AUXILIAR C-V-1  
CAPACIDAD DEL SUJETO POPULAR EMERGENTE. PESO CUANTITATIVO<sup>17</sup>

	# Bases promedio	Correlación Bases / Cuadros medios / Cuadros	Ayudas técnicas	Tiempos de agentes externos (FCyE)	Otras asesorías
Zona 1					
Zona 2					
Zona 3					
Zona 4					
Totales:					

<sup>17</sup> Enrique Gutiérrez llamó siempre la atención sobre la importancia que tiene, en los proyectos de educación popular, así como en los procesos organizativos y de movimientos sociales, la composición interna de todo colectivo popular, muy en la línea del pensamiento de Antonio Gramsci, quien afirmaba que un ejército sin capitanes se dispersa, pero un grupo de capitanes genera un ejército. De esta manera, distinguía entre bases sociales, en promedio por cada zona; la correlación entre bases sociales, cuadros medios y cuadros dirigentes; las ayudas técnicas de que dispone un colectivo; los tiempos reales que aportan los promotores de Fomento y otro tipo de asesorías, más de tipo eventual. Algunos interpretaron este ejercicio en términos de “teorema de las proporciones definidas”, para evitar desviaciones que se suelen dar por los liderazgos carismáticos, la poca formación de cuadros intermedios y la misma educación política de las bases sociales. Nota de DVY.

CUADRO AUXILIAR C-V-2  
CAPACIDAD DEL SUJETO POPULAR EMERGENTE  
PESO CUALITATIVO<sup>18</sup>



<sup>18</sup> A diferencia del cuadro anterior, que se fija más en la relación entre cantidades de bases sociales, cuadros medios, cuadros dirigentes, asesorías técnicas y tiempos reales del personal de Fomento, el actual trata de medir los niveles de conciencia y los niveles de organización. La advertencia fundamental es evitar las zonas de riesgo, que son fundamentalmente dos: un alto nivel organizativo pero con un bajo nivel de conciencia, coloca a las organizaciones a reducirse a los intereses económicos, del conjunto de la organización y, en el extremo, al interés económico de sus dirigentes; otra zona de riesgo es un alto nivel de conciencia y bajo nivel de organización, expone a los colectivos al espontaneísmo y a las acciones poco preparadas y planificadas. El ideal de los procesos organizativos es el avance progresivo tanto del nivel de conciencia como el nivel de organización. El cuadro sombreado es una explicación sintética de esta nota, aplicada a los diversos grupos que forman la organización y que, en su comparación, establecen otra zona de riesgo: el distanciamiento creciente del nivel de conciencia y organización de los dirigentes del nivel de conciencia y organización de las bases sociales, típica situación de las organizaciones que dependen de un liderazgo carismático, que siempre deberá evitarse y fortalecer los espacios de las asambleas generales donde las bases sociales tienen el control y la autoridad. Nota de DVY.

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

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

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

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

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

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

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

NOTA: Puede señalarse algún otro renglón desde el que estén apareciendo oportunidades objetivas. Se supone que haya un consenso suficiente (marco teórico) de en qué consisten las oportunidades estratégicas objetivas para el proceso popular.

2. Dada la correlación de fuerzas en la región:

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

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

2.3 Según esto, ¿qué oportunidades estratégicas arriba descritas son más asequibles

a los diversos grupos y/o sectores populares; menos disputadas; más ganadas por anteriores luchas populares...?

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 ¿Con qué condiciones objetivas se supone que la hipótesis de trabajo formulada arriba va a ser verificable? Aquí conviene de nuevo expresar en forma muy breve las con-

diciones objetivas de la situación, que deberán ser vigiladas cuidadosamente para ver si se van cumpliendo y que, en caso de cambiar, harán modificaciones sobre la hipótesis de trabajo estratégico.

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

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

NOTA: Reunidos todos los participantes del taller, insistiremos sobre todo en el punto 4, clarificando bien la hipótesis, recapitulando su fundamentación y precisando las condiciones dentro de las cuales esta hipótesis es verificable (véanse cuadros síntesis C-1 y C-2).

## **Evaluación del taller C. De análisis regional**

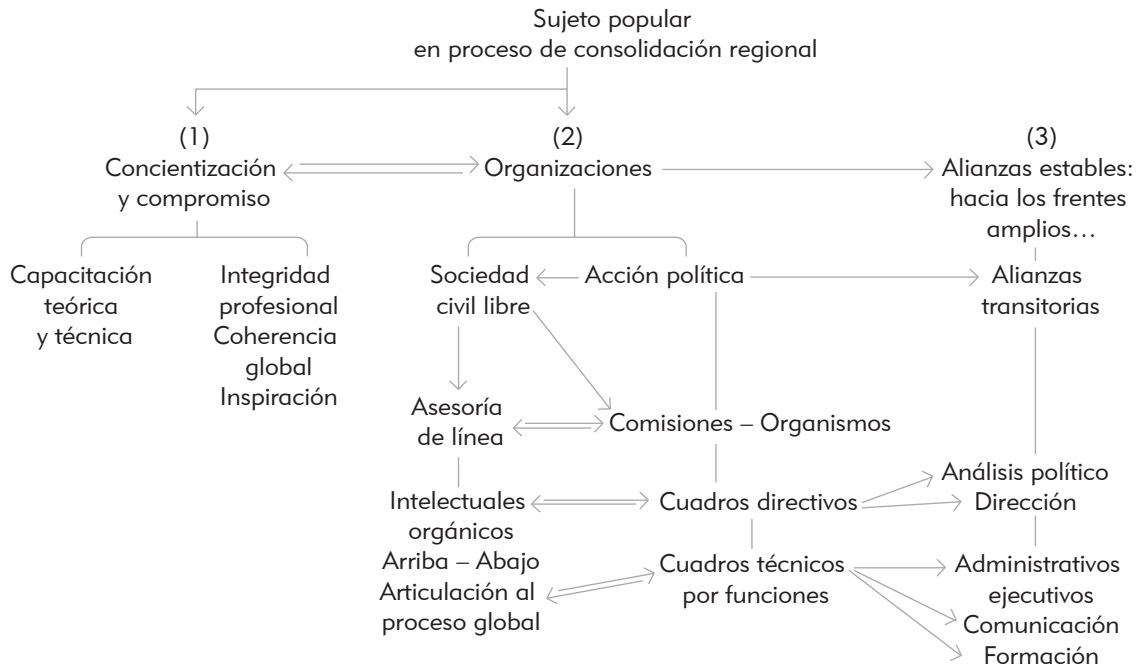
1. ¿Qué aspectos han quedado suficientemente claros y en cuáles debe todavía seguirse buscando y estudiando?

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

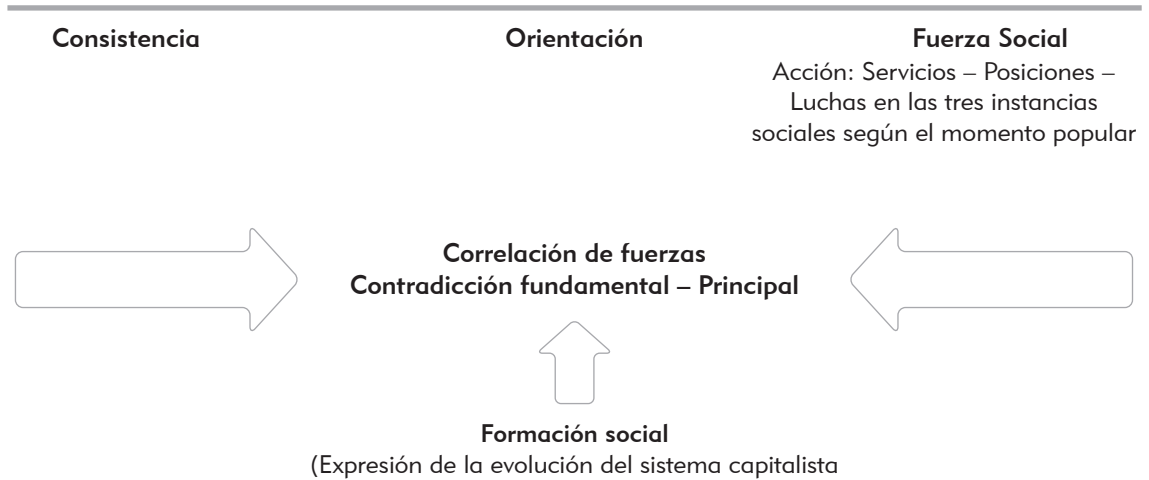
3. ¿En qué aspectos considera cada uno haber avanzado más en este Taller, y qué cosas ha echado de menos?

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

**CUADRO SÍNTESIS. TALLER C-1**  
**ESQUEMA DE LOS PROCESOS DE AVANCE ESTRATÉGICO (EN EDUCACIÓN POPULAR).**  
**SUJETO POPULAR EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN REGIONAL<sup>19</sup>**



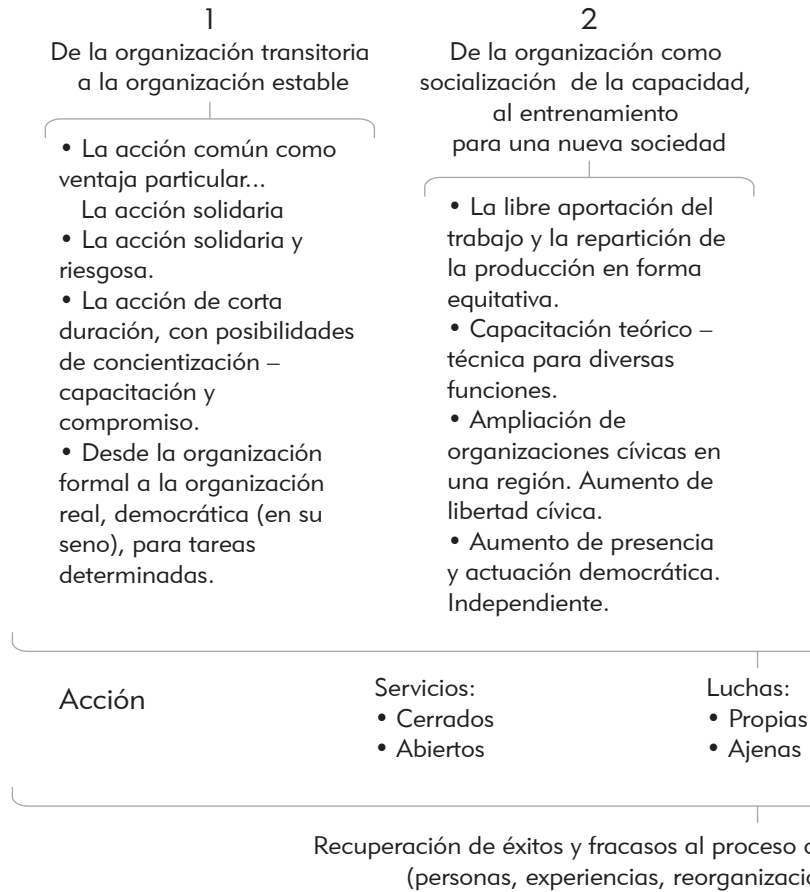
Masa organizada, capaz de tomar y controlar decisiones básicas



Nota: Los números corresponden a cuadros auxiliares

<sup>19</sup> Este cuadro describe el proceso de toma de conciencia y de organización. Enrique Gutiérrez establece tres momentos claramente diferenciados. Nota de DVY.

**CUADRO SÍNTESIS C-2**  
**ESQUEMA DEL PROCESO ORGANIZATIVO (EDUCACIÓN - PROMOCIÓN)**



### 3

De la organización como participación a la ocupación de un papel histórico social

- La participación en las decisiones y el control de las mayorías respecto a sus representantes.
- La solidaridad diferenciada en los procesos de análisis, determinación de tareas, acción común en servicio de todos y al cambio social.
- La autogestión como fuerza social con una orientación.

### 4

De la organización particular, a la unión de organizaciones... y a la responsabilidad amplia social

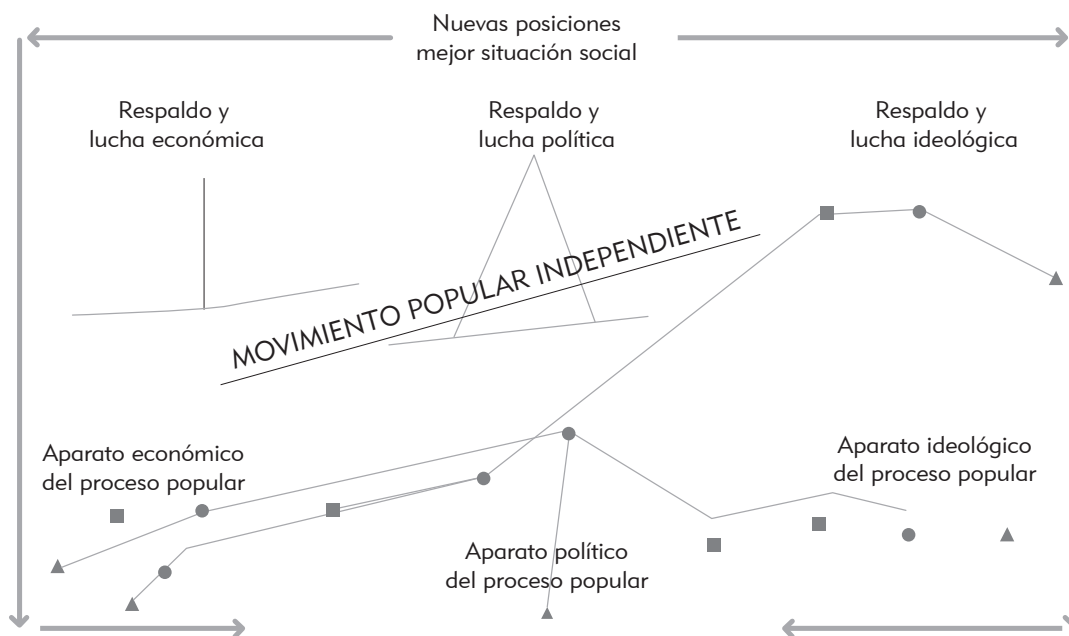
- El movimiento a la interrelación de organizaciones.
- La solidaridad en luchas amplias.
- Hacia la participación nacional... las solidaridades y las alianzas.

Toma de posiciones:

- A las que se incorporan
- Que se generan nuevas organizaciones



CUADRO SÍNTESIS C-III  
UN ESQUEMA DE LOS PROCESOS DE AVANCE ESTRATÉGICO  
(EDUCACIÓN-PROMOCIÓN).  
SUJETO POPULAR EN CONSOLIDACIÓN REGIONAL



- Individuos situados en otras organizaciones no independientes.
- Organizaciones independientes en las tres instancias
- ▲ Alianzas con organizaciones populares fuera de la región.
- Alianzas y vinculaciones con organizaciones en la región.
- ★ Generación de nuevas posiciones y adquisiciones sociales

PUEDE, con especiales riesgos, una sola organización regional, intentar englobar los tres aparatos del proceso social...

NO PARECE POSIBLE una fuerza estratégica popular regional SIN LOS TRES APARATOS en proceso de consolidación e interrelación.

# TALLER D. SOBRE LA APORTACIÓN DEL EQUIPO A LA LÍNEA DE LA HIPOTÉTICA ESTRATEGIA POPULAR DE LA REGIÓN

Agosto de 1982

## NOTAS INTRODUCTORIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Con este Taller D tenemos la planeación de un proyecto definido: Objetivos, resultados, tareas y una organización interna del equipo.*

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

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

*Por ejemplo, se retoman todos los talleres sólo en los aspectos en que la práctica —la experiencia concreta de interacción del equipo y el sujeto popular— los cuestione y requieren ser profundizados tanto en la utopía operativa, como en el marco teórico, el análisis o el aporte del equipo.*

*David Velasco Yáñez, SJ  
Guadalajara, Jal., 1991*

## Introducción

1. Este taller puede ser, o bien un ejercicio sobre un método (propuesto adelante); y en este caso no se preocupa fundamentalmente por terminar resultados. O bien puede aplicarse este método con el objeto de conseguir o redondear resultados también.

2. Suponemos que el equipo ha llegado a una visión suficientemente unitaria de cuál es en la región la hipotética línea del proceso estratégico popular, y que existe la seria decisión de todo el equipo de hacer su aportación a un sujeto capaz de dinamizar el proceso estratégico popular. Desde luego que siempre será necesario estar revisando esta línea estratégica y sobre todo cuidando tácticamente su posibilidad.

3. El presente taller pretende facilitar el mejor realismo y sinceridad de los componentes del equipo al diseñar qué puede y quiere ofrecer ese equipo al avance estratégico del proceso popular en esa región.

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

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

4. Lo que podemos hacer, cada uno y sobre todo en equipo vamos a tratar de apreciarlo en nuestra mejor autocrítica y en la crítica

de los demás, y en sucesivas aproximaciones hacia la organización básica de objetivos, procesos y resultados.

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

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

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

7. Método de este taller:

7.1. El método trabaja fundamentalmente con preguntas que vayan aclarando lo que de manera realista y sincera podemos y queremos ofrecer como aporte al pueblo, en un proyecto unitario y en un equipo responsable. Aprovecharemos también el uso de cuadros que permitan mejores interrelaciones.

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

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

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

8. Organización de las unidades de trabajo. Las cuatro unidades de trabajo son las siguientes:

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

8.2. Procesos necesarios y cualidades-capacitaciones del equipo. Primera presentación de objetivos del proyecto.

8.3. Objetivos del proyecto, procesos de acción, métodos. Segunda presentación de objetivos del proyecto.

8.4. Áreas de colaboración del equipo con el Sujeto de Cambio Social; índole del proyecto y objetivos de éste. Tercera presentación de objetivos del proyecto.

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

NOTA 2: Si acaso surgen algunos puntos discutibles del marco teórico, se tomará esto en cuenta en una lista para después llevarlos a estudio, pero no se discutirán en este taller, a no ser que tuvieran una influencia definitiva en decisiones importantes.

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

## **Unidad I. Momento popular, procesos necesarios - experiencia de etapa exploratoria**

NOTA: Hacemos ahora una primera precisión de los objetivos del proyecto, a base de una primera interrelación.

De nuevo manejamos datos, hipótesis teóricas y evaluativas (apreciaciones

de Etapa Exploratoria). No omitimos nada, pero cualifiquemos lo que afirmamos o negamos:

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

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

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

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

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

1.1. Recapitularlos, en síntesis.

1.2. Enuncia ahora cómo ves:

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

1.3. ¿Qué coincidencias y discrepancias se dan entre lo señalado en el momento popular y los pasos estratégicos del Sujeto de Cambio Social y estas últimas apreciaciones? ¿A qué se deben? (cfr. Unidad IV del Taller C).

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

2. ¿Qué procesos de actividad impone al equipo el apoyar eficiente y eficazmente

estos procesos de acción del o los Sujetos de Cambio, en la región? (señala cada proceso por separado, con sus subprocesos como aspectos confluyentes: v.gr., “Capacitación en análisis sociopolítico regional”):

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

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

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

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

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

NOTA: Ponerlo en doble columna: adquirido – por adquirir.

4. Comparando el 2 y el 3, señala qué resultados se podría comprometer el equipo a

conseguir en cada proceso de actividad, de seis en seis meses, hasta dos años.

5. Haz ahora una interrelación de procesos particulares a un proceso global, e intenta señalar ya unos *objetivos* del proyecto, por resultados para dentro de dos años (qué, con quiénes, dónde, cuándo; el “cómo” se analiza después).

NOTA: Recordamos el uso de las nociones de proceso y subproceso que aquí hacemos:

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

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

*Subprocesos:* Una de las acciones de la cadena de un proceso particular puede a su vez ser compleja y constituir un subproceso.

## **Unidad II. Procesos necesarios y cualidades – capacitaciones del equipo**

NOTA: Esta unidad la responde primero cada persona en particular, después por grupos y de ahí pasamos al conjunto todo de los participantes en el taller. Avanzamos hacia un reajuste de los Objetivos del Proyecto, desde la capacidad del equipo y sus limitaciones. Se requiere para acercarnos a la objetividad, de gran sinceridad y apertura de todos los miembros del equipo, para exponer cada uno cómo ve su propia aportación y para aceptar las críticas de los compañeros.

1. Cualidades y capacitación personales, que yo pongo al servicio del pueblo y limitaciones y deficiencias que me reconozco.

- En las relaciones humanas con las personas del pueblo. ¿Cómo son? (mis cualidades y defectos).
- En qué áreas de servicios múltiples puedo ofrecer algo, a quiénes, con qué condiciones, qué ya tengo adquirido o es adquirible sobre la marcha.
- En qué aspectos del análisis sociopolítico puedo ofrecer qué, a quiénes, con qué condiciones (adquiridas o adquiribles sobre la marcha).
- En qué aspectos de los conflictos y luchas populares puedo ofrecer qué, a quiénes, con qué condiciones.
- En qué aspectos de disciplina del trabajo puedo ofrecer servicios constantes, puntuales, preparados, etc., a quiénes, con qué condiciones (adquiridas o adquiribles sobre la marcha).

(Use una doble columna, de modo que en cada uno de los renglones arriba citados queden de un lado “cualidades” y de otro lado “limitaciones”).

2. Señale ahora cuáles son mis tres posibilidades mayores de cooperación al servicio popular y mis tres limitaciones mayores.

3. Cualidades y capacitación que puedo poner al servicio de un trabajo en equipo, para un proyecto unitario; y limitaciones y deficiencias que me reconozco en este campo.

- Entendimiento coordinado con un compañero de trabajo, para áreas concretas.
- Cumplimiento de tareas de todo el equipo.
- Capacidad para aceptar críticas sin resentirme y darlas sin atacar personas.
- Capacidad de disciplinarme a las decisiones mayoritarias del equipo y a las indicaciones del coordinador.
- Capacidad de disciplinarme a un calendario de trabajo y descanso.
- Disponibilidad para ayudar, apoyar y suplir a compañeros.

(Poner de nuevo en dos columnas: “cualidades” y “limitaciones”).

4. Señale ahora mis tres mejores posibilidades para trabajar en equipo y mis tres deficiencias mayores.

5. Ahora haga una lista de todos mis compañeros de equipo y señale para cada uno cómo veo sus tres mejores posibilidades de servicio popular y de trabajo en equipo; y enfrente, en otra columna, dónde veo sus tres mayores deficiencias para ambas cosas.

NOTA: De aquí en adelante trabajamos por grupos.

6. Señale ahora dónde veo los aspectos fuertes de nuestro equipo y dónde veo sus debilidades. En qué áreas de trabajo pueden ofrecer mucho y en otras medianamente o nada. Dónde nuestro equipo puede consolidarse y dónde se presagian dificultades graves o medianas.

7. Compara ahora en doble columna los Objetivos del Proyecto, por resultados que habíamos señalado en la pasada Unidad IV y V del Taller C y las áreas fuertes del equipo.

Califica de 1 a 3 aquellos objetivos en los que más podemos garantizar resultados, hasta aquellos en que predeciblemente los resultados se van a conseguir con mucha dificultad y a medias o simplemente vamos a fallar.

8. Siendo sinceros con nosotros mismos y dentro de lo que conocemos a nuestro propio equipo y cada uno a nosotros mismos, ¿cuáles son los procesos de actividades en que realmente vamos a poder ofrecer resultados y cuáles son aquellos procesos y actividades que deberíamos quitar o dejar con una interrogación inicial para revisar después? De esta manera señala de nuevo unos objetivos del proyecto por resultados para dentro de dos años (qué, con quiénes, dónde, cuándo).

NOTA: En la reunión de conjunto: primero cada uno habla de sí mismo y los

demás le completan o corrigen. Después se hará un cuadro de conjunto con las apreciaciones sobre el 6, 7 y 8.

### **Unidad III. Objetivos del proyecto, procesos de acción, métodos**

NOTA: Abordamos ahora los Objetivos del Proyecto desde otro ángulo, que es el procesual, la concatenación objetiva de acciones para obtener resultados. Requerimos de objetividad para apreciar qué concatenación hipotéticamente debe darse y creatividad para interrelacionar procesos, y sobre todo para que los procesos populares con los que colaboramos, se encuentren encuadrados dentro de la hipotética línea estratégica popular en la región, y resulten en un proceso global objetivamente unitario.

Vamos a intentar expresarlo en gráficas y en hipótesis de trabajo. Además, señalamos métodos.

Trabajamos por grupos, cada uno cada tarea señalada abajo.

#### *Observaciones previas:*

1. Recordamos de nuevo algunas nociones y la forma como aquí las vamos a entender:

- *Proceso particular:* es una cadena de acciones variadas en las que los resultados (efectos) de unas son la base objetiva (como causa parcial, condición...) de la acción siguiente hasta conseguir el resultado particular de este proceso particular. Todo proceso es un camino desde un punto de partida a uno de llegada.
- *Subprocesos:* una de las acciones de la cadena de un proceso particular puede a su vez ser compleja y constituir un subproceso.
- *Resultados* directos e indirectos (lineales y colaterales): cualquier resultado parcial o final de un proceso puede

dar objetivamente base a los siguientes resultados del proceso (directamente, linealmente) e indirectamente (colateralmente) a otros resultados, incluso a otros procesos.

- *Proceso global:* es el que resulta de la vinculación objetiva de varios procesos particulares. Un ejemplo puede aclarar: se trata de que al menos diez señoras de una cooperativa puedan llevar la contabilidad de ésta. El proceso va desde reconocer a los que serán más capaces, alentarlas a un curso, que además será ya práctico, hasta que en efecto ellas puedan llevar la contabilidad, y se cree o exista un arbitrio para que la practiquen. En este proceso, el curso mismo es un subproceso y cada sesión de él puede serlo, si está armada de pasos que generan los siguientes. Es claro que aprender contabilidad va a generar resultados indirectos personales y sociales. Si estos resultados indirectos son movilizables, puede surgir un proceso indirecto, v.gr., los que saben contabilidad serán candidatos a la gerencia de la cooperativa, etc. Este conjunto de procesos particulares forma parte de un proceso global: la cooperativa avanza hacia la autogestión a varios niveles.

2. Los procesos particulares son diversos, desde los resultados particulares diversos que buscan, aun tratándose de un mismo sujeto. En este caso la unidad de proceso global la da el sujeto, allí se vinculan de diversos modos los diversos procesos, v.gr., las diversas asignaturas que estudia un universitario. Él las integra en un saber concatenado. Supuestamente esto deben pretender los cursos seriados y los diversos programas. Cuando se trata además de diversos sujetos (individuales y colectivos) y quizás de diversos resultados (puede ser el mismo que se busca en todos), la unidad la da la sociedad efectivamente interactuante, v.gr., el proceso global que se produce de los procesos par-



ticulares de los medios de comunicación y de las empresas comerciales.

3. A lo que tenemos que prestar mucha atención en nuestros proyectos es al óptimo aprovechamiento de los procesos, de modo que el pueblo saque ventajas de los resultados directos, pero igualmente del mayor número posible de resultados indirectos, movilizados en nuevos procesos, con menos esfuerzo y desgaste humano.

Este cuidado crea redes sociales de procesos que se apoyan en su acción, y amplían su influjo con ahorro de energía humana. A esto llamamos un Proceso Global, un proyecto con objetivos unitarios. Un resultado asequible en estos procesos globales es facilitar estructuralmente la socialización. Naturalmente requiere equipos también socializados para cooperar a este proceso global.

4. Conviene advertir que optimizar los procesos previendo los resultados indirectos movilizables hacia otros procesos, no es ilimitado, ni simultáneo, sin el peligro de frenar los resultados directos. Pero ahora intentaremos un abordaje inicial a esta relación de procesos y objetivo unitario del proyecto.

*Tareas para esta unidad:*

1. Pon en forma gráfica los diversos procesos (actividades) que llevaban a los diversos resultados que buscan los Objetivos del Proyecto.

Una sugerencia de modo de graficar estos procesos, cuadro D-III-1.

Esta tarea se revisa por todo el grupo antes de pasar a la siguiente.

NOTA: Quizás no puedas siempre prever la interconexión de procesos. En ese caso deben dejarse como diversos, con la posibilidad de discutirlo después en la reunión de todos los grupos.

2. Expresar como hipótesis de trabajo cada proceso: supongo que dando X pasos Y sujeto va a conseguir Z resultados en un mediano plazo de dos años. En qué fundo esta hipótesis, con qué condiciones es verificable. Y si hubiera tiempo, también hipótesis de trabajo para cada derivación de un proceso a otro, o interconexión.

Y finalmente la hipótesis del proceso global, en cuanto tenga variantes a la suma de procesos particulares.

3. Tomando los diversos procesos (actividades) que llevaban a los diversos resultados que buscan los Objetivos del Proyecto (Taller D Unidad II), señala con los indicadores de la lista adjunta (cuadro auxiliar D-IV-1), los Métodos que se requerirán en cada proceso. Usa los números y letras de la lista, para brevedad al citar, pero añade "CO", cuando se conoce en el equipo un método para conseguir esos resultados y "ADQ", cuando se piensa que se puede adquirir dicho método sobre la marcha. Si se deja sin estos aditamentos quiere decir que no se tiene idea de, o se tiene idea de no poder adquirir ese método (ver cuadros auxiliares).

CUADRO AUXILIAR D-III-1  
GRÁFICA SEMANAL DE INTERCONEXIÓN DE PROCESOS<sup>20</sup>

Procesos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Proceso 1							
Proceso 2							
Proceso 3							
Proceso 4							
Proceso 5							
Proceso 6							
Proceso 7							
Proceso 8							

<sup>20</sup> Este cuadro es una ayuda para visualizar la manera como quedan interconectadas las diversas actividades que realiza el proyecto a partir de una semana de actividades. El objetivo de este cuadro es para evitar empalmes o duplicidad o diversidad de tareas con los mismos grupos de trabajo en lugares y tiempos iguales. Nota de DVY.

CUADRO AUXILIAR D-III-2  
INTERRELACIÓN DE LAS UNIDADES I A III<sup>21</sup>

	1)	2)	3)
Jerarquía según cada indicador			
Cualidades de funcionamiento interno del equipo			
Experiencia de Etapa Exploratoria			
Aspectos Fuertes del Equipo			
Procesos del Proyecto			
Métodos necesarios			
Resultados a dos años			
NOTA: A partir de la jerarquía de los Resultados, que trace una línea que una, requerimientos en sí y aspectos para conseguirlos.			

<sup>21</sup> El cuadro tiene la finalidad de enseñar al equipo a establecer prioridades y concentrar en ellas los recursos disponibles por el proyecto. Nota de DVY.

## **Unidad IV (primera parte). Áreas de colaboración del equipo con el sujeto de cambio social; índole del proyecto y objetivos**

NOTA: La tarea de esta unidad es recoger los diversos enfoques desde donde hemos ido considerando “lo que podemos y queremos ofrecer a nuestro pueblo en esa región” para llegar ya a conclusiones.

Esta apreciación requiere de un renovado esfuerzo de objetividad y de sinceridad. Trabajaremos esta unidad en dos partes, con una dinámica bastante diversa entre sí. La trabajaremos en los tres grupos y después la concentración en común.

Primera parte: Áreas de nuestra colaboración con el Sujeto de Cambio Social.

### *Primer grupo:*

Este grupo va a recoger los resultados de las tres unidades anteriores en un cuadro comparativo, que nos permita ver por dónde va la línea que une los aspectos más válidos de funcionamiento interno del equipo, de la experiencia de la Etapa Exploratoria, de los puntos fuertes de cualidades y capacidades del equipo, de los procesos que pueden colaborar a hacer avanzar en el pueblo, de los métodos que más domina y que aún debe adquirir y finalmente de los diversos resultados a dos años que esperamos conseguir junto con el pueblo, o que esperamos que el pueblo consiga junto con nosotros (véase cuadro auxiliar D-III-2).

### *Segundo grupo:*

Este grupo va a intentar expresar lo mismo, pero desde una narración que nos cuenta lo que viene sucediendo en este taller. Cómo un cierto número de personas que forman el equipo, se han encontrado capaces de determinadas cosas y han ido viendo su ex-

periencia de determinada forma, etc., y así van llegando a la conclusión de que podrían ofrecer determinadas ayudas al pueblo para conseguir determinados resultados.

NOTA: En el grupo se verá si sería conveniente el que cada uno intente su propia narración, y después se lea una al azar y ésta fuera retocada desde las apreciaciones de los demás hasta que quede una sola narración para ser presentada cuando nos reunamos todos.

### *Tercer grupo:*

Este grupo va a tomar en cuenta los diversos aspectos que hemos venido comparando de lo que podemos y queremos ofrecer como aportación al Sujeto de Cambio en la región, a dos años vista, para indicar dónde ve los procesos más importantes y por qué, y también para indicar cómo piensa que debería iniciarse la Etapa Experimental, qué se cree que debe hacerse en primer lugar y por qué, y qué debe irse haciendo en seguida, señalando algunos pasos importantes en el lapso de dos años, teniendo en cuenta lo que podemos y queremos ofrecer al pueblo.

NOTA 1: Igualmente cada uno del grupo podría hacer su propia estimación respecto a lo que se le pide y después compararla con la de los demás, a partir de la lectura de una apreciación para ser corregida y/o completada.

NOTA 2: Después nos reuniremos todos para aclararnos más qué podemos ya, qué vamos a ir pudiendo progresivamente más y mejor; qué sabemos ya y qué vamos a ir sabiendo poco a poco más y mejor; dónde estimamos que está lo más importante de nuestro trabajo y dónde aspectos secundarios o menos importantes; y por dónde anda lo que suponemos que podemos garantizar de servicio al pueblo en los próximos dos años.

## Unidad IV (segunda parte). Índole del proyecto y tercer reajuste de objetivos por resultados<sup>22</sup>

### Observaciones previas

NOTA: Estas observaciones son un aspecto del Marco Teórico Operativo del Proyecto y pueden requerir (después de una lectura atenta) aclaraciones y una cierta discusión en el equipo. Este estudio y discusión se hará primero en grupos y luego todo el equipo reunido.

1. La índole de un proyecto popular (en el sentido en que lo manejamos en Fomento), hasta donde ahora conocemos entre nosotros, viene dada:

- Primero, por el lugar más o menos dominante que se concede, en los procesos que conducen a los resultados globales que se van a buscar, a la iniciativa del Sujeto Popular, en una más o menos amplia representación de éste por las personas o grupos más dinámicos y dinamizadores en una región.
- En segundo lugar, por la dominancia que mantiene en la práctica la eficiencia o la eficacia, supuesto siempre que no se excluye ninguna de las dos.
- En tercer lugar, por los resultados dominantes que se pretenden en el proyecto dentro de unos resultados globales y

consecuentemente por los procesos que predominantemente se cooperan a que sucedan con uno o varios sujetos populares de cambio social.

- Finalmente por la metodología y sus métodos auxiliares que tienen carácter de dominantes en el proyecto.

2. Se ofrecen a continuación algunos ejemplos en torno a cada uno de estos cuatro aspectos o niveles, tomando en cuenta que no son excluyentes entre sí, sino al contrario, se combinan para configurar verdaderos tipos de proyectos, que incluso observamos en nuestra experiencia y en nuestros contactos con otros equipos de trabajo popular.

En alguna forma la Etapa Exploratoria ha venido tomando determinados cauces que van a acercarse al futuro proyecto para la Etapa Experimental a un concreto tipo de proyecto, con su índole propia. Incluso puede haber caminos andados que sean relativamente irreversibles. Se pretendería el ayudarnos todos para asumir muy conscientemente la índole de nuestro proyecto, según podamos y queramos cooperar con nuestro pueblo hacia el futuro, a partir de esta planeación de la Etapa Experimental.

2.1. En torno al lugar que se concede a la iniciativa popular.

- Cuando se trata de cooperar a que se genere la organización popular, dando un

<sup>22</sup> Con esta Unidad, Enrique Gutiérrez tratará de ayudar a los equipos de Fomento para que precisen las principales características de su proyecto. De ahí que se plantee la definición de "la índole del proyecto". Un ejemplo, que no aparecerá en sus notas, tiene que ver con lo que un equipo de médicos y enfermeras harían en una localidad, con el mismo propósito organizativo - político, a partir de un proyecto de educación popular en salud comunitaria. Esto es lo que define la índole de un proyecto, por el tipo de recursos humanos de los que se dispone, su tipo de profesión, sus conocimientos, habilidades y destrezas. En el ejemplo, son profesionales de la salud. Otro ejemplo de contraste es el de un bufete jurídico popular que, además de atender problemáticas legales de la localidad, se propone impulsar de manera más organizada la defensa de la tierra y el territorio de las comunidades campesinas e indígenas del lugar. Por tanto, el entrenamiento de "abogados populares" que conocen al detalle el derecho agrario y los diversos recursos que se pueden interponer en defensa de las tierras y territorios de las comunidades. En el caso de los proyectos que impulsó Fomento desde sus inicios, eran equipos plurales con enorme dificultad para definir la índole del proyecto. Incluso en el caso de Huayacocotla, con una estación de radio, era difícil definirlo, máxime cuando se levantó la veda forestal y varios ingenieros forestales del gobierno impulsaron un proyecto de aprovechamiento forestal que los rebasó y pidieron la colaboración del equipo de Fomento; cuando la violencia se desató en las comunidades indígenas, la parte baja de la Sierra Norte de Veracruz, el equipo completo se orientó a su atención y tampoco ahí se podía definir con claridad la índole del proyecto. Sólo en los años recientes se ha tenido una identidad más clara del proyecto en apoyo a las comunidades indígenas, quienes prácticamente manejan la estación de radio. De ahí la importancia de esta reflexión que propone Enrique Gutiérrez para cualquier proyecto, con la relevancia de que sea una índole u otra (proyecto de salud o defensa agraria del territorio) el propósito es de carácter organizativo político. Nota de DVY.

lugar dominante a la iniciativa popular misma:

El equipo se coloca desde donde ofrezca en la región algunos servicios a necesidades más sentidas y al mismo tiempo se gane la vida o justifique ante el pueblo cómo se la gana. Se avanza lentamente para conseguir la confianza de las personas, sectores y/o grupos más capaces de dinamizar un proceso organizativo...

El promotor se acerca mucho más al intelectual orgánico, propiciando conciencia, y completando procesos sociales, ayudando a simples análisis muy coyunturales hasta que vaya surgiendo la demanda de otras ayudas. Al principio éstas pueden ser muy esporádicas. Toma parte en las luchas populares que surgen y finalmente cataliza el proceso organizativo.

Los que privilegian así la iniciativa popular pretenden que este camino va cualificando la confianza del pueblo en sí mismo, le permite asumir en sus manos la capacitación que él mismo necesita, pedir a las agencias que pueden suministrarle los recursos que le hacen falta, usarlos críticamente y al surgir la organización, hacerlo con más clarividencia, mejor orientación y con un compromiso más limpio y firme.

- Otros prefieren dar la dominancia a los aspectos estructurales y ser los agentes inmediatos de una alternativa organizativa en torno a alguna necesidad sentida en la región. El equipo consagra todo su tiempo y energía a movilizar a los grupos populares de una región, según diversos niveles e influencia y aprovechar cualquier tipo de compromiso que pueda aglutinarlo en una fórmula organizativa, de la cual los promotores son los garantes.

Quienes prefieren este camino suponen que la iniciativa popular es muy precaria, errática y frágil, si no está sostenida por una estructura que redima desde algunos aspectos al pueblo de la influencia globalizante del sistema. El mismo proceso

organizativo va a promover iniciativa, capacitación y mejor orientación.

Las combinaciones posibles entre la directividad y la iniciativa del pueblo, pueden ser múltiples, más o menos manifiestas o más o menos veladas; dejando progresivamente al pueblo en sus manos la organización y reservándose la asesoría en los aspectos más complejos y en el análisis y línea política.

- Hay otra fórmula que prefiere ofrecer predominantemente sus servicios a organizaciones populares ya funcionando, en la inteligencia de que, en el momento presente en México, son muchas las pequeñas, medianas y grandes organizaciones populares que podrían madurar si se les ofrecen los servicios que necesitan con el máximo desinterés en cuanto a cooptar la dirección de dichas organizaciones. Se trata de organizaciones más o menos independientes.

Estos equipos propenden a abrirse a una gran gama de relaciones con pequeñas y grandes organizaciones populares; contactar a sus líderes y/o directivos; asistir a las reuniones de estas organizaciones y/o de sus confederaciones, coordinadoras, etc. Procuran detectar los servicios que requieren y ofrecer: material metodológico, cursos, contactos, financiamiento, boletín, asesoría en algunos aspectos, v.gr., en evaluaciones, etc. Normalmente estos equipos tienen también alguna actividad directa, más bien restringida en cuanto a tipo de servicio y grupo al que se ayuda.

2.2. Por lo que se hace a la relación eficiencia – eficacia.

- Hay proyectos que parten de la base de que la eficacia pasa a través de la eficiencia. O sea que en definitiva es a través de actividades que rinden sus propios resultados en sí donde es posible avanzar hacia

organizaciones populares con una línea política correcta.

En diversas formas y con diversas proporciones estos enfoques combinan diversos proyectos, pero subrayando siempre los resultados eficientes que además concientizan, promueven el compromiso popular, llevan a la conciencia de clase y suceden en procesos organizativos.

- Otros proyectos tienden a reducir la eficiencia a un mero gancho o pretexto para promover la organización política.

- Hay finalmente proyectos orientados definitivamente hacia la eficacia, en la organización y línea políticas, pero que promueven la ayuda de otros grupos de promotores para que respalden los aspectos de capacitación en diversas necesidades y tareas sociales. Su lema pudiera ser: el máximo aprovechamiento de los servicios que ofrecen otras instituciones, con la mejor crítica para recibir estos servicios y aprovecharlos en función de la organización y de la línea política.

2.3. En torno a los resultados que predominantemente se pretenden:

- Existen equipos que llevando en su conjunto un proceso global que pretende resultados globales, sin embargo, resaltan predominantemente algún aspecto de este proceso, al que conceden la máxima cantidad de su energía. Algunos lo hacen privilegiando importantemente ciertos elementos del proceso organizativo, v.gr., los cuadros, la masa.

Otros lo hacen privilegiando algunos resultados: v.gr., el análisis en manos del pueblo, la capacitación para determinados servicios, luchas, etc.

- Otros equipos trabajan en conjunción con “equipos – compañeros”, con una cierta división del trabajo global.

2.4. En torno a la metodología y métodos dominantes:

- Dentro de procesos globales, hay quienes enfatizan importantemente el uso de una determinada metodología, con uno o dos métodos auxiliares, que tienden a combinar con los métodos de otros procesos y sobre los que cargan más energía en investigación, reflexión y seguimiento, v.gr., el método de sensibilización–concientización; determinadas dinámicas; capacitación para hablar en público...

- Este énfasis puede resultar también de una división de trabajo con otros equipos compañeros, o por una división de trabajo dentro del mismo equipo, de modo de privilegiar el seguimiento de determinadas metodologías y métodos.

Uno podría preguntarse en este caso dónde se enfatiza la producción del “saber cómo”, adaptado después al mismo pueblo. Qué paquetes de “saber cómo” son transmitidos al pueblo y él llega a dominar correctamente.

*Tareas para esta unidad:*

NOTA: A continuación se presentan cinco preguntas. Cada grupo trabaja una sola de las tres primeras preguntas y después todos los grupos trabajan la 4 y la 5.

1. ¿Qué aspectos de la índole de un proyecto ha venido subrayando la Etapa Exploratoria? Aduzca datos para confirmar su respuesta.

2. ¿Hacia qué aspectos de la índole del proyecto apuntan los aspectos fuertes del equipo, según las cualidades más relevantes de éste, tomando en cuenta también sus aspectos débiles? ¿Por qué piensa usted que hacia allá apuntan...?

3. ¿Qué índole de proyecto parece requerir el o los Sujetos de Cambio Social a los que nos sumamos, para colaborar con ellos en el avance estratégico popular en la región?

4. ¿Cuáles son las preferencias personales de cada miembro del equipo y por qué?

5. ¿Cómo expresarían ustedes (en cada grupo) la índole del proyecto y en qué forma esta índole matiza los resultados y los procesos que se deben seguir para llenar los objetivos del proyecto?

NOTA 1: Si aparecen varias alternativas, o aunque aparezca una sola, sería bueno el señalar las ventajas e inconvenientes del o de los aspectos que van a constituir la índole del proyecto.

NOTA 2: En la reunión de todo el equipo, se revisarían las respuestas a estas preguntas y se trataría de llegar a una decisión final conjunta del equipo y a una reformulación de los objetivos por resultados a dos años y resultados parciales de cada seis meses.



## CUADRO AUXILIAR D-IV-1. MÉTODOS SEGÚN RESULTADOS

(En educación – promoción – politización)

NOTA: Usamos una lista con una organización convencional de los Métodos (modos de cooperación con el pueblo y de éste entre sí...), aún en procesos de revisión en Fomento. A veces nos acercamos a modelos metodológicos más complejos.

1. **Culturales:** En torno a los valores y a las convicciones.

- a) Concientización.
- b) Simbolización de valores y convicciones. Expresiones de la cultura y valores. Arte y costumbres (símbolos religiosos).
- c) Robustecimiento de las estructuras sociales generadoras de valores, coherencia e inspiración (la vida cristiana).

NOTA: Habría también las formas críticas de los antivalores humanos...

- d) Motivación directa e indirecta.

2. **Interpretativos.** En torno a la interpretación de los fenómenos sociales a

diversos niveles: de corte sociopolítico; antropológico y psicosocial.

- a) Introducción al pensamiento histórico y dialéctico.
- b) Análisis sociopolítico.
- c) Introducción a la investigación.
- d) Introducción a la praxis. Acción reflexión interpretativa-acción.
- e) La lectura desde la fe cristiana del análisis sociopolítico.

3. **Instrumentales** (o instrumentativos). En torno al manejo de los instrumentos del conocimiento, relaciones humanas y actividades de la vida social.

NOTA: Aquí entran especialmente las técnicas.

1. En la economía popular:

a) En la producción, según la índole de ésta.

b) En el consumo y la economía familiar.

c) En el ahorro social e individual.

d) La organización de actividades económicas populares. Red de organizaciones.

2. En la actividad cívico-política popular.

a) En los diversos servicios de la vida cívica, como contradistintos a los del Estado, los partidos y las denominaciones religiosas. Según la índole de cada servicio: salud, descanso, cultura, defensa de intereses populares, etc.

b) Manejo de la legislación y/o trámites de los procesos de la vida ciudadana, derechos y deberes.

c) Organización popular de estos servicios y sus relaciones con el poder público y la empresa capitalista.

d) La lucha cívico-política por los derechos cívicos y la participación política. Su organización, análisis y dirección.

e) La pertenencia a organizaciones políticas y la participación en sus luchas. Alianzas.

3. En la acción ideológica popular.

a) El dominio de los lenguajes: oral (hablar en público) y/o escrito. La simbolización matemática.

b) Educación básica: lectura, cómo leer un libro. Las nociones básicas de la civilización nacional. (La Universidad popular).

c) Especialmente comunicación popular: el periódico popular, el teatro y sociodrama, etc.

d) La historia local, regional y nacional.

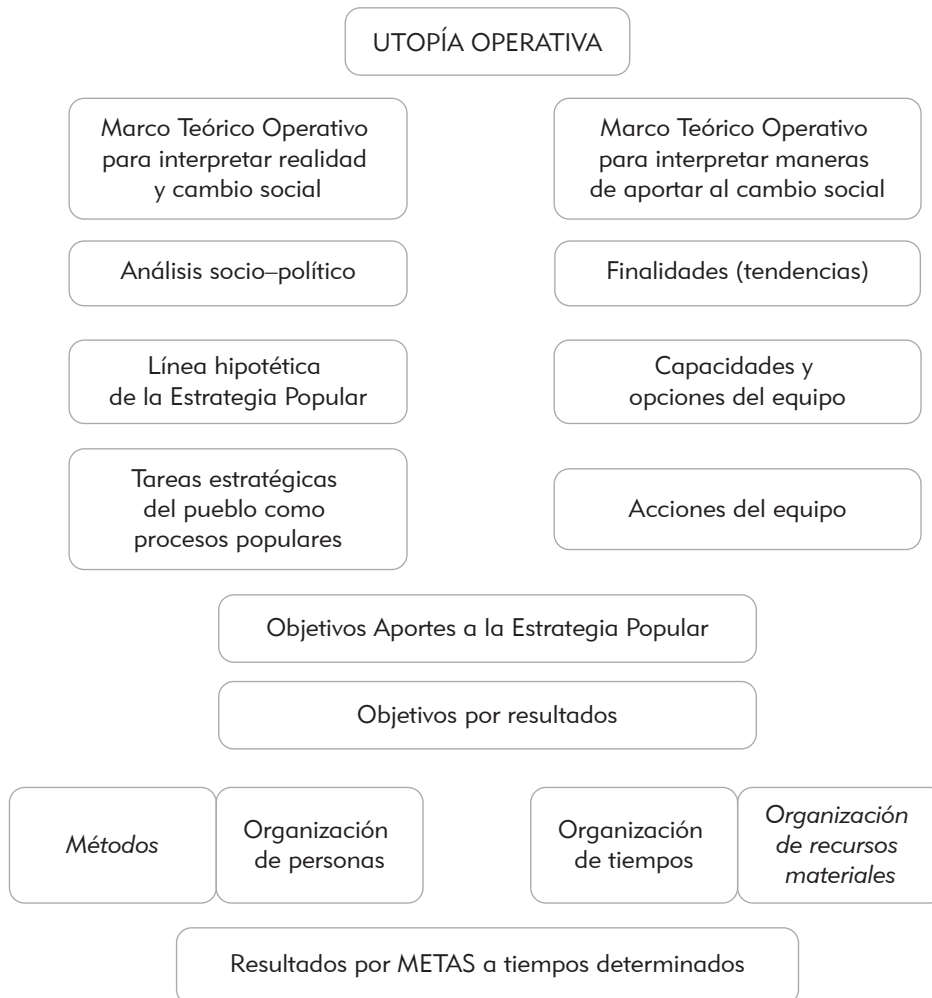
e) La experiencia de las luchas populares.

f) La crítica de la ideología dominante en sus diversas expresiones: prensa, anuncios, TV, cine, etc.

g) La organización popular de la lucha ideológica en sus aspectos constructivos y en su crítica a la ideología dominante.

h) Desenajenación del mensaje cristiano.

CUADRO SÍNTESIS DE TODO EL DISEÑO DE LA ETAPA EXPERIMENTAL  
SECUENCIA DE LA PLANEACIÓN DE PROYECTOS POPULARES<sup>23</sup>



<sup>23</sup> Este cuadro expresa una síntesis del proceso de diseño del proyecto en su etapa experimental. Nota de DVY.

***Reflexiones en torno al análisis,  
estrategia, praxis  
y organización de los equipos***



## ***Introducción***

*El conjunto de reflexiones que agregamos en este Manual, nacieron al calor de la implementación de los proyectos de educación popular de Fomento Cultural y Educativo, AC.*

*Enrique Gutiérrez las fue elaborando en la cercanía y el acompañamiento crítico de los proyectos.*

*Las reflexiones son un conjunto de precisiones, aclaraciones y orientaciones para el trabajo de los equipos en su quehacer analítico y práxico.*

*Surgen por tanto de la vida misma de los equipos de Fomento y a ellos se orientan para el mejoramiento del análisis, o las correcciones adecuadas a la línea estratégica. Incluso para mejor organización interna del equipo de trabajo, hasta para su mejor distribución y aprovechamiento del tiempo.*

*En el primer escrito, Análisis sociopolítico local y/o regional y estrategia popular, aparte de las recomendaciones prácticas, queremos subrayar las notas acerca de las oportunidades de avance estratégico. Enrique siempre lo manejó, pero solo en este artículo breve lo desglosó, amplió y ejemplificó. Es quizás un concepto discutible. Creemos que tiene validez en la medida que ilustra el camino para el avance estratégico concreto del pueblo o un sector de él.*

*El segundo artículo, Algunas sugerencias para orientar el análisis sociopolítico local y regional, aborda cuestiones fundamentales del quehacer analítico: el para qué del análisis, preguntas todavía actuales —a diez años de distancia— sobre nuestra teoría de cambio social, el desde dónde hacemos el análisis y la cuestión teórica sobre el sujeto histórico de cambio social. Son preguntas y sugerencias de reflexión. No son recetas.*

*El tercer artículo, sobre la relación entre educación–promoción y aportación a la acción política, es básicamente una reflexión acerca de un problema sumamente actual, pero que se presentó con características especiales en la vida de Fomento entre dos aspectos del trabajo con el pueblo, que corresponden a dos énfasis: uno más de carácter promocional–económico y otro más de corte cívico–político.*

*A pesar del tiempo transcurrido, el artículo tiene enorme actualidad cuando se está revalorando en los ambientes estrictamente político–partidistas la labor educativa popular. Pero sobre todo porque queremos avanzar en la articulación del movimiento social y el partido político. En esto, la educación popular tiene mucho que aportar.*

*El cuarto artículo, Praxis y manejo de la hipótesis en la actividad educativo–promocional, trata de aclarar uno de los aspectos fundamentales del método de Enrique Gutiérrez: la mentalidad hipotética. A lo largo y ancho del Manual aparece innumerables ocasiones la palabra Hipótesis y todas sus variables. En estas notas Enrique precisa el concepto y la necesidad de su uso para una adecuada praxis de los equipos de trabajo popular.*

*El quinto y último artículo es una reflexión sobre la organización interna del equipo y subraya el papel de las reuniones como el eje focalizador del proyecto organizativo. Se precisan detalles aparentemente minuciosos, pero que la vida ordinaria de muchos equipos indica que su descuido es fuente de muchos conflictos internos que desgastan y llevan a la destrucción a proyectos promisorios.*

*Para concluir, de nuevo vale la anotación recurrente. Todas estas reflexiones han surgido de la práctica concreta de Fomento y otros equipos de trabajo popular. Todas las sugerencias y correcciones valen la pena y pueden hacerlas llegar para el enriquecimiento de este método de planeación.*

*David Velasco Yáñez, SJ  
Guadalajara, Jal., 1991*

# ANÁLISIS SOCIOPOLÍTICO LOCAL Y/O REGIONAL Y ESTRATEGIA POPULAR (UN ABORDE PARA LA PRAXIS)

Enrique Gutiérrez, SJ  
Marzo de 1982

## o. Algunos presupuestos.

o.1 Estas notas resultan una sistematización desde nuestra experiencia general de Fomento y piden el aporte continuo de ulteriores experiencias.

o.2 Suponen que nuestros equipos han dedicado tiempo de estudio y comentario al análisis sociopolítico de México (*cfr.* Asamblea FCyE, agosto 79);<sup>24</sup> que éste está suficientemente asimilado.

o.3 Análisis sociopolítico no es repetir la teoría. Ésta es la herramienta para ayudarnos a relacionar hechos concretos, organizaciones concretas, personas y grupos concretos de una localidad, etc., en función del cambio social...

1. El camino de análisis sociopolítico regional que va apareciendo como asequible a nuestros equipos.

1.1 Hemos tenido que conjuntar asequibilidad y suficiente fiabilidad.

1.2 El promotor y el equipo deben empezar de lo concreto inmediato a ellos. Circunscribir el primer campo de análisis, que será normalmente el de probable acción. Después se podrá ampliar a la región.

1.3 En un primer momento recolectar los datos principales fiables que caracterizan sociológicamente la localidad o zona elegida:

– Económicamente: ¿qué se produce? ¿quiénes? ¿cómo se distribuye? ¿a dónde? ¿quién recoge el excedente?, etc.

– Políticamente: ¿quiénes ejercen el poder político directo? ¿Quiénes influyen sobre este ejercicio, por qué, cómo? ¿Cómo funcionan otros subsistemas de la organización social: educación, salud, familia, etc.?

– Ideológicamente: ¿cómo se explica y justifica el sistema económico-político?; ¿por qué medios? Y la cultura dominada, ¿cómo se comporta?

NOTA: Acercarnos a entender la formación social de la zona. Evitar lo exhaustivo, no se trata de una tarea académica, pero sí tener datos indispensables, fiables, con sus fuentes.

1.4 Conforme se va haciendo este trabajo se va checando en el equipo. Al terminarlo conviene mucho confrontarlo con uno o varios conocedores de la zona. Y quede esta descripción sociopolítica abierta a puntualizaciones o correcciones ulteriores.

1.5 Avanzamos al análisis sociopolítico de la correlación de fuerzas, en función del cambio social...

La guía aquí para no perderse en una selva de cuestiones y datos es el “para qué” y

<sup>24</sup> Es un documento interno de Fomento. La referencia a él era básica para su aplicación al análisis regional donde se ubicaban los proyectos de Fomento. Nota de DVY.



“para quiénes” se quiere este análisis, en toda su concreción geográfica de sectores y grupos.

Se trata de orientarnos sobre la línea estratégica que probablemente va a permitir a un(os) muy concreto(s) sector(es) popular(es) y en determinados grupos avanzar en el proceso de cambio social y sobre las tácticas más obviamente inmediatas.

1.6 La mejor sugerencia es hacer en un tiempo económico una hipótesis de línea estratégica. Fundamentarla lo mejor que se pueda. Ver en qué condiciones funcionaría.

Para esto se requiere una cierta teoría de estrategia y tácticas. Esta teoría debe formar parte del marco teórico operativo del equipo, o irse puliendo.

1.7 Después debe revisarse esta hipótesis de estrategia de cierto sector y grupo popular a dos niveles:

- Hacia arriba, confiriéndola con alguno o algunos teóricos (intelectuales orgánicos buscados para seguir desde fuera este concreto proceso popular).
- Hacia abajo, confiriéndola con las gentes más lúcidas y conocedoras de la zona, del mismo grupo\* que la va a aprovechar (se supone que el equipo ha ido localizando a estas personas, en sus contactos...).

(\* ) Digo grupo, significando aún gentes no organizadas, sino organizables, que pertenecen al sector que nos parece entonces indicado para asumir o al menos iniciar el proceso de cambio en la zona.

1.8 Esta hipotética estrategia de un concreto sector y grupo en una zona, va a guiar el análisis sociopolítico para afinar la correlación real de fuerzas en una zona, y las influencias más importantes desde fuera.

Se trataría de confirmar la hipótesis con nuevos datos y conocer mejor en qué condiciones sigue vigente o se modifica.

1.9 A su vez, al avanzar el análisis, éste irá confrontando la hipótesis estratégica y sobre todo aclarando las tácticas.

Pero se tiene una guía bastante precisa de qué ir investigando de la situación concreta de la zona [los] influjos del exterior; y sobre todo se tiene una base hipotética de acción.

2. Criterios prácticos para diseñar la hipotética estrategia de un sector y grupo concreto...

2.1 Se presupone que el equipo ha estudiado y discutido la llamada estrategia de FCYE.

2.2 Tres criterios prácticos deben conjugararse simultáneamente para facilitar la inducción de la hipotética estrategia concreta...

a) Cuáles son las mejores oportunidades para el avance popular que objetivamente la situación de esa zona concreta brinda (condiciones objetivas).

b) Interpretadas esas oportunidades desde la historia de los procesos populares hacia el cambio social, ya cuajada esta historia en hipótesis o teorías (parte del marco teórico del equipo).

c) Y que sean aprovechables esas oportunidades, en la práctica, por la objetiva capacidad del sector o grupo que va avanzando (condiciones subjetivas).

NOTA: A continuación, se intenta hacer manejables estos tres criterios:

3. Las mejores oportunidades que ofrece una situación concreta...

3.1 Estas oportunidades surgen de las contradicciones del sistema capitalista. Estas se presentan a todo lo amplio de la estructura social, en la instancia ideológica, política y económica. Son los puntos vulnerables del sistema, que a veces agudizan mucho la vulnerabilidad de éste.

Debe tenerse en cuenta en lo posible la etapa del capitalismo en un país y la formación social de cada zona.

3.2 Este es un aspecto que debe irse profundizando poco a poco pues permite una continua lucha a todos los niveles, y demanda un continuo cambio del sujeto revolucionario para no hacerle el juego al sistema.

3.3 El punto de partida de esta intrínseca contradicción es que supuestamente el sistema capitalista es universalmente aceptable para todos como la mejor forma de vida social en combinación con el liberalismo burgués y la democracia política.

Históricamente esto no sucede así. Intrínsecamente causa continuos y graves desajustes en todos los ámbitos de la vida social, lesionando derechos básicos de las mayorías.

Es necesario puntualizar poco a poco, para una zona concreta, cómo se dan estas contradicciones a todos los niveles de la microestructura de esa zona. Y aclarar cómo sucede allí la contradicción principal.

3.4 Accesoriamente conviene aclararse también las contradicciones secundarias del enemigo principal. Estas pugnas internas, desde otro ángulo, ofrecen también oportunidades al avance popular en la zona (generalmente más bien tácticas).

3.5 Se dan igualmente otras oportunidades que conviene considerar en el progresivo avance de las organizaciones populares en la zona o la influencia desde fuera de otras.

3.6 Finalmente, puede haber oportunidades coyunturales aprovechables ante unas determinadas mejoras de condiciones de trabajo, transporte, salud, etc.

3.7 Este conjunto de situaciones configura determinadas condiciones que favorecen el avance popular en una zona dada.

4. Interpretadas esas oportunidades... desde hipótesis y teorías.

4.1 La pregunta es cómo las contradicciones del sistema capitalista, como se concretizan en una situación dada, son oportunidades para el avance estratégico popular, de determinados grupos concretos y en una zona concreta.

4.2 Recordamos que el avance estratégico popular sucede en la medida en que se dan pasos, quizás pequeños, pero eslabonados objetivamente que van configurando nuevos hombres, nuevas relaciones, nuevas organizaciones, nuevo poder, nuevo saber, hacia el proyecto de una nueva sociedad.

4.3 La historia nos dice que esto sucede en un cierto grupo de áreas más o menos simultáneamente en varias de ellas. Podría ejemplificarse en la forma siguiente:

4.4 Si atendemos con cuidado, veremos que cada aspecto de las contradicciones del sistema que se acentúa en una zona, abre oportunidades a procesos del sujeto revolucionario en varias de las áreas arriba citadas. Probablemente el pueblo (entendiendo ahora por pueblo el conjunto social que menos recibe de la distribución de bienes y servicios sociales) no capte estas oportunidades, pero el sujeto revolucionario son también los intelectuales orgánicos, promotores, educadores, dirigencias, etc., v.gr., un aumento de producción-ganancia requiere capacitación del obrero, lo que contradictoriamente le vuelve más caro y menos deseable; se buscará suplirle. Esta contradicción abre oportunidades de concientización, capacitación y de ciertas luchas.

4.5 Lo mismo ocurre con las contradicciones del liberalismo burgués y de la supuesta democracia política a todo nivel y en toda la estructura social.

Todo esto independientemente de los procesos tácticos.

4.6 De la multitud de oportunidades que el sistema capitalista abre (según la etapa del capitalismo nacional y mundial) se deben elegir las mejores, las más amplias y al mismo tiempo más decisivas para el avance concreto de un grupo en una zona (dentro de su formación social peculiar).

5. Oportunidades que sean aprovechables en la práctica por la objetiva capacidad del grupo...

5.1 Se requiere aquí precisar para un concreto sector popular y conjunto social a qué nivel se encuentran los avances señalados en 4.3., y esto siempre dentro de la correlación de fuerzas. Conviene distinguir las contradicciones del sistema (incluida la contradicción principal en una zona), de los enemigos del proceso popular (este aspecto forma parte del marco teórico del equipo y requiere perfilarse).

5.2 La estrategia de un grupo concreto va por pasos sucesivos a aprovechar aquellas oportunidades que la situación le brinda según la capacidad real de asumirlas y enfrentar los problemas consecuentes. Siempre hay alguna oportunidad estratégica para un grupo, por lo que debe empezar a avanzar.

6. Desde el punto de vista cristiano.

La ruptura de la dinámica del Reino contra el espíritu de este mundo busca cómo

irlo denunciando, cambiando y anunciando nuevas formas sociales que sean un cauce estructural mejor a la hominización y la fraternidad.

No por ser una estructura un mejor cauce a la justicia ya posee el impulso vivo para hacerlo realidad. Esto requiere la conversión de los hombres y el aliento del Espíritu.

7. La visión dialéctica e histórica.

A través del consejo de análisis, o de alguna otra instancia aún diversa de FCyE, será necesario mantener una suficiente relación periódica del análisis sociopolítico de una zona, con el regional y nacional (al menos una vez al año en la perspectiva internacional).

Igualmente es necesario situarnos históricamente en los antecedentes del proceso social que analizamos.

# ALGUNAS SUGERENCIAS PARA ORIENTAR EL ANÁLISIS SOCIOPOLÍTICO LOCAL Y REGIONAL

Enrique Gutiérrez, SJ  
Mayo de 1981

1. En cuanto la experiencia de nuestros proyectos viene indicando, el análisis sociopolítico local y/o regional se viene dificultando por dos tipos de causas:

- Causas extrínsecas; o sea por la dificultad de conseguir determinados datos tanto oficiales, como empresariales, que generalmente circulan a altos niveles.
- Causas intrínsecas: aquí encontramos dos fundamentales:
  - Falta de sistematización de los datos.
  - Excesiva complejidad de las mismas situaciones.

2. Por lo que hace a las causas extrínsecas, este punto está en estudio, para encontrar si existen algunos canales que nos aproximen a los datos que verdaderamente nos hagan falta.

3. Por lo que hace a las causas intrínsecas, y en particular a la falta de sistematización, pensamos que esta dificultad tiene sus propias soluciones, donde quiera que un equipo acepta una suficiente disciplina de trabajo. En Fomento van existiendo ya esfuerzos muy redituables en este aspecto.

Así pues, las siguientes reflexiones se orientan fundamentalmente al problema de la excesiva complejidad de las situaciones.

La excesiva complejidad de las situaciones lleva con frecuencia, y en el caso en que los

datos se van sistematizando, a una multiplicidad tal de procesos económicos, políticos e ideológicos, que difícilmente puede después aprovecharse en interpretaciones válidas para el futuro.

Además, el análisis se prolongó excesivamente,<sup>25</sup> antes de que podamos barruntar con suficiente claridad la línea estratégica popular.

4. Como hipótesis de trabajo, parece muy probable que esta excesiva complejidad del análisis sociopolítico local y/o regional se deriva en gran parte de una actitud previa que tiende a abarcar la mayor cantidad de datos en torno a la situación local y/o regional, sin suficiente diferenciación de la importancia de dichos datos para el fin que se pretende con el análisis. Al parecer no se tiene desde el principio un cierto aborde teórico práctico, que permita precisar la concreta utilización del análisis que se va a hacer.

Aunque muy en general se supone que hacemos el análisis para poder predecir el curso de los acontecimientos futuros y sus causas, predominantemente en torno al aspecto coyuntural, ya sea local y/o regional, ya sea nacional e internacional; todavía queda demasiado abierta la gama de predicciones posibles.

Al parecer tenemos necesidad de alguna guía que nos oriente sobre aquellas predicciones que van a ser necesarias o muy útiles

<sup>25</sup> Aunque Enrique Gutiérrez hace reflexiones de aplicación general, aquí parece referirse a una experiencia concreta de análisis regional con el equipo de Fomento Cultural. Nota de DVY.

para nuestro acompañamiento de un proceso popular, y aquellas predicciones que resultan demasiado remoto a dicho proceso, o en definitiva relativamente ajenas a él.

5. Al parecer podemos situar algunos presupuestos que deben tenerse en cuenta para orientar correctamente el análisis que vamos a ir continuamente realizando:

- El primer presupuesto sería el “para qué” concretamente hacemos un concreto análisis, ya sea local y/o regional, nacional o internacional.
- Un segundo presupuesto sería el conjunto de elementos de un mínimo marco teórico, para la correcta interpretación de los datos del análisis.
- Finalmente, un tercer presupuesto sería “desde qué sujeto concreto” (en servicio de qué sujeto concreto, sustituyendo a qué sujeto concreto) hacemos dicho análisis.

6. ¿Para qué concretamente hacemos un determinado análisis...?

6.1 Supuestamente el análisis se hace en primer lugar para tener la posibilidad de prever, al menos a corto plazo, cuál es hipotéticamente la línea estratégica popular, en determinados adjuntos, ya sea locales y/o regionales, ya a nivel nacional.

6.2 Y supuestamente en segundo lugar hacemos el análisis para ir detectando, muy generalmente a corto plazo, las tácticas que van a permitir un espacio de libertad (el mejor posible) para que el pueblo vaya avanzando por los pasos sucesivos dentro de la línea estratégica prevista...

6.3 Lo arriba señalado, supone mucha más claridad teórica de la que habitualmente hemos venido entendiendo sobre lo que es la estrategia y la táctica, si queremos orientar más concretamente nuestro análisis en función precisamente de estos aspectos del proceso popular. Toda confusión sobre lo que significa la línea estratégica y las tácticas del avance popular nos llevan

normalmente a esfuerzos desorientados en el mismo análisis.

7. Un mínimo marco teórico sobre el cambio social:

7.1 El análisis sociopolítico supuestamente es para poder prever la línea estratégica y las tácticas populares hacia un proceso de cambio social...

Para tener una referencia sobre el cambio posible en una situación concreta ya sea a nivel local y/o regional, ya nacional e incluso internacional, es menester un mínimo marco teórico, suficientemente claro y en el que esté suficientemente de acuerdo todo un equipo, sobre el cambio social al que pretendemos sumarnos y cooperar para que suceda.

7.2 A cierto nivel muy general, pero suficientemente preciso y claro, deberíamos probablemente explicitar algunos puntos clave, *v.gr.*, los siguientes:

- Qué suponemos mínimamente que implica un cambio estructural de nuestra sociedad.
- Desde dónde estamos partiendo y hacia dónde.
- Cuáles van a ser los actores probables de dicho cambio, en qué jerarquía y por qué.
- Cuáles son las alternativas del proceso de cambio que suponemos mínimamente indispensables y cuáles sus etapas y por qué.

7.3 Convendría después hacernos las mismas preguntas por lo que respecta a la situación nacional de México.

7.4 Y finalmente convendría que hipotéticamente pudiéramos concretar las cuestiones muy generales para la situación local y/o regional donde colaboramos con el pueblo. Esto se haría a partir de un estudio sociopolítico de la región y de un primer análisis sociopolítico de corte mucho más estructural. Este cierto análisis general parece ser posible para concretar en forma hi-

potética el marco teórico más general, hacia situaciones más particulares.

Quizás pudieran ayudarnos algunas cuestiones como estas:

- ¿Cómo puede esta localidad y/o región (sector popular) incorporarse al proceso de cambio social...?
- ¿Cuáles pueden ser los actores que dinamicen ese proceso en esta localidad y/o región (sector popular) ...?
- ¿En qué etapa de dicho proceso nos encontramos y por qué?

7.5 Sin duda alguna, aun entre quienes propugnan un cambio social de corte estructural hacia una sociedad futura, hay diversas teorías sobre lo fundamental de dicho cambio, el proceso que va a ir siguiendo, los actores de dicho proceso, etc. Lo más peligroso suele ser el no manejar con claridad una teoría fundamental, dentro de ciertas reelaboraciones teóricas desde otras teorías diversas, que nos permitan una correcta interpretación del análisis sociopolítico.

Un día será necesario el hacer acercamientos a otras posturas diversas de la nuestra, pero esto solamente será posible desde una postura clara y suficientemente fundamentada para nosotros.

Al parecer, muchos errores y complicaciones en el análisis sociopolítico de una localidad y/o región (sector popular), vienen de falta de precisión en los mismos elementos teóricos, que podrían orientarnos sobre los datos que nos hacen falta y la manera de interpretarlos, para caracterizar un concreto paso del proceso de cambio social, que supuestamente queremos colaborar a que el pueblo asuma. *v.gr.*, resistir a la descampeñización, en vez de aprovecharla para la organización popular.

8. Desde dónde hacemos el análisis sociopolítico. Nos referimos ya a desde qué sujeto concreto; dicho de otra forma, en lugar de qué sujeto concreto popular nos adelan-

tamos nosotros a hacer un análisis que dicho sujeto aún no puede hacer.

8.1 En primer lugar, en este aspecto también interviene un mínimo marco teórico sobre el sujeto de cambio social, a diversos niveles, en diversas etapas del proceso y quizás en diversas circunstancias.

El sujeto de la estrategia y de las tácticas para un concreto avance hacia el cambio social: sabemos que no es indiferenciadamente cualquier sector del pueblo y menos sin sus vanguardias, dirigencias y aliados.

8.2 Igualmente sería necesario el precisar un mínimo marco teórico, sobre el proceso que debe ir siguiendo este sujeto para irse convirtiendo en protagonista de su propia historia y capacitándose para asumirla.

Es claro que debe existir una referencia dialéctica continua entre el Sujeto de Cambio Social, con mayúscula, referido al proceso internacional, nacional y después regional y/o local (o de sector popular).

8.3 Desde el momento en que la línea estratégica concreta y las tácticas concretas no pueden diseñarse sin relación a un sujeto popular concreto y a su momento en el proceso de cambio concreto que va llevando adelante, tampoco es correcto un análisis sociopolítico que no focaliza particularmente el concreto del grupo popular al que intentamos ayudar para que participe activamente en el proceso de cambio social a un determinado nivel.

8.4 Al parecer, no pocos errores en análisis se cometen cuando éste abunda en datos e interpretaciones sobre los diversos enemigos y contradicciones que circundan a un concreto sujeto popular y deja de apreciar cuidadosamente las características concretas de dicho sector popular y la etapa en que se encuentra del proceso de cambio concreto para una situación y nivel dados.

9. A manera de conclusión:

Sería aconsejable el tomar en cuenta las siguientes precauciones, para que este intento por focalizar mejor el análisis sociopolítico

de una localidad y/o región facilite el proceso en vez de complicarlo:

- En primer lugar, no frenar el camino de sistematización de datos que el equipo ya venga trayendo en su marcha.
- Enfatizar especialmente todos los datos que nos van a permitir caracterizar al sujeto popular del cambio social y al momento concreto que se encuentra del proceso de dicho cambio...
- Avanzar en el análisis para detectar los diversos intereses que de una u otra manera obstaculizan el proceso popular. Los enemigos y las diversas contradicciones.
- Caracterizar finalmente las posiciones que el sujeto popular puede ir ocupando sucesivamente con todos los datos que nos indican las posibilidades y dificultades de estos pasos hipotéticamente posibles.

NOTA: Dialécticamente y cada seis meses al menos convendría interrelacionar nuestro análisis sociopolítico de una localidad y/o región (sector popular) con los análisis más amplios nacionales que otras instancias diversas de nosotros van a colaborar a facilitarnos.

Por lo que hace al aspecto más teórico, convendría que se fuera progresivamente abordando una vez que se tuviera el mínimo indispensable para guiar nuestro análisis sociopolítico. Al parecer resulta importante el mejorar nuestra teoría por lo que hace al manejo de las categorías analíticas de clase y de fracción de clase. Igualmente, parece especialmente importante el saber articular correctamente lo estructural macro con lo coyuntural macro, y lo mismo lo estructural micro, con lo coyuntural micro.

Exagerando las cosas, para todos nosotros es muy claro que un análisis tan indiferenciado que sólo conoce explotadores y explotados es, además de falso, inútil para la acción y altamente nocivo para la concien-

tización. Somos también muy conscientes de que todas las implicaciones que equiparan, v.gr., un cacique con un hacendado y a estos con un pequeño propietario, resultan funestas en análisis y en educación popular. Finalmente, elementos tan coyunturales como la buena o mala fe de una persona, a su benevolencia o rapacidad para con los subalternos, etc., no deberían ser confundidos indiferenciadamente en un buen análisis, que busca en principio más bien hacer diverso tipo de sumas a la fuerza popular (alianzas), que restas y divisiones.

La práctica de nuestros proyectos podrá indicarnos hasta qué punto estas anotaciones les van a ser útiles para el análisis sociopolítico de una localidad y/o región.

10. Todavía después de las conclusiones anteriores, se añade este número, con una sugerencia concreta para aquel tipo de datos que vienen resultando muy difíciles de recabar, y que normalmente hablando se refieren a medidas del sector público o del sector empresarial que desde fuera de una localidad y/o región van a afectar a ésta.

La sugerencia concreta supone que cada equipo puede, en torno a la posible actividad del sector oficial y/o empresarial, elaborar una serie de hipótesis sobre posibles actuaciones futuras de dichos sectores en la localidad y/o región.

Supongamos que, a partir del análisis nacional conocido, y de ciertos indicios y datos que ya se tiene, un equipo puede encontrar hasta cinco probables salidas del sector público que van a afectar a una localidad y/o región. Se sugiere que procure fundamentar estas cinco hipotéticas salidas y las jerarquice en orden de probabilidad de que sucedan.

Después se supone que el equipo debería intentar señalar algunos indicadores que deben ser observados para atisbar lo antes posible cuál de las hipotéticas salidas que van a intervenir en la localidad, de hecho, va adquiriendo más y más probabilidad de hacerse efectiva.

Finalmente, se supondría que el equipo va a ser capaz de prever en alguna forma, qué convendría tácticamente hacer en cada una de las probabilidades previsibles.

Al parecer este sería un tratamiento que disminuye los riesgos en nuestra colabora-

ción con el pueblo y aumenta nuestras posibilidades de movilidad y acción, aun en el caso en que no tenemos una verdadera posibilidad de conseguir los datos que nos hacen falta.





# ALGUNAS REFLEXIONES EN TORNO A LA DISTINCIÓN - RELACIÓN ENTRE “EDUCACIÓN-PROMOCIÓN” Y APORTACIÓN PARA LA “ACCIÓN POLÍTICA” EN LOS SECTORES POPULARES

Enrique Gutiérrez, SJ<sup>26</sup>

NOTA: Ofrezco estas reflexiones como una cierta sistematización de la experiencia nuestra sobre este problema, para que con la ayuda de otros compañeros podamos ir avanzando el situar mejor el sentido que queremos darle entre nosotros a la “educación-promoción” en contraposición o quizás en cierta convergencia con la “acción política”.

1. Personalmente me inclino a pensar que las dificultades que encontramos para situar correctamente la “educación-promoción” entre nosotros, independientemente de causas muy personales de nosotros, se sitúa en un doble nivel:

- Cierta dificultad para abordar esta cuestión desde una mentalidad dialéctico-estructural.
- Y una visión confusa, con sus necesarios aspectos emocionales, sobre la significatividad histórica de nuestro trabajo educativo-promocional.

Desde estos dos ángulos ofrezco algunas reflexiones.

2. En torno a la concepción dialéctico-estructural de la “Educación-Promoción” y de la “acción política”.

2.1 Me temo que nuestra dificultad para relacionar la “educación-promoción” y la acción política en nuestro trabajo de colaboración con sectores populares puede venir en primer lugar de una visión demasiado compartimentalizada de la estructura social, mucho menos dialéctica y procesal.

2.2 Sin duda alguna que, en el todo social, están presentes determinadas especificidades de funciones, las llamadas instancias (económica, política e ideológica), pero estas funciones específicas se hallan fluidamente interrelacionadas en el proceso social en su conjunto. Esta interrelación de las instancias sociales no sucede porque cada una de estas funciones específicas tenga también otras funciones accesorias para correlacionarse dentro del todo social, sino más bien porque cada una de las susodichas instancias tiene necesariamente una dimensión común con las demás instancias sociales.

Así los procesos económico-sociales, en su mismo funcionar, suponen y generan procesos políticos e ideológicos. Igualmente, los procesos políticos suponen y generan procesos económicos e ideológicos y otro tanto ocurre con los procesos ideológicos. Aunque la economía sobredetermina el flujo general de la estructura social, también es influida por la instancia política e ideológica.

<sup>26</sup> Este documento aparece sin fecha. Muy probablemente sea de principios de los ochenta. Nota de DVY.

2.3 La pregunta relativamente frecuente entre nosotros sobre qué significa la “incidencia” de lo ideológico sobre lo económico y político, pienso que pudiera responderse diciendo que: la incidencia de una instancia social sobre las demás viene del influjo concreto que dicha instancia tiene sobre las demás en un momento histórico; a partir de la interrelación que se da entre todas las instancias, que sin perder su especificidad tienen dimensiones comunes entre sí.

Considero que lo que puede sernos importante desde el punto de vista de nuestra tarea “educativo-promocional” es más bien cómo hacer importante la incidencia de nuestra educación dentro de un contexto social concreto, con sus repercusiones regionales y nacionales. O más bien cómo situarnos dentro del proceso social para mejorar esta incidencia.

NOTA: Independientemente, convendría aclararnos que las específicas y amplias funciones de cada una de las instancias sociales se canalizan a través de una gran diversidad de grupos, organismos y aparatos sociales. Es también claro que históricamente puede suceder que algunos individuos, grupos y organismos sociales asuman varias de las funciones sociales que corresponden a las diversas instancias. De hecho, el Estado puede asumir funciones económicas que supuestamente corresponden al sector ciudadano productivo o a la llamada empresa privada, etc.

2.4 Si lo anteriormente dicho se considera como correcto y se visualiza dentro de la fluidez histórica del todo social, creo que se nos clarifica que:

- El proceso educativo se sitúa dentro de la especificidad de la instancia social ideológica.

- El proceso promocional se sitúa dentro de la instancia económica.
- Pero dialécticamente ambos procesos tienen dimensiones políticas, o sea, influjo político, más o menos amplio, dependiendo de las condiciones de incidencia de lo educativo-promocional en lo político.
- Esto quiere decir que la educación no solamente crea una conciencia política, sino que tiene dimensiones que influyen ya en los procesos políticos mismos y en la acción política directa. Otro tanto se diría de la promoción.
- Lo que llamamos apoliticismo de nuestro pueblo, más bien deberíamos llamarlo politización en favor de los grupos poderosos. La abstención en determinada acción política, más bien es una acción política que secunda el estatus quo.
- De esta visión fluida del todo social que interrelaciona los procesos económicos, políticos e ideológicos entre sí, nace la necesidad de una estrategia global del proceso social que busca promover, que necesariamente requiere de teorías generales y de hipótesis válidas para explicar estos procesos sociales y de un buen análisis de los mismos.

2.5 Una mejor comprensión de la interrelación global del proceso histórico de nuestra sociedad no nos libra sin embargo de la necesidad de entender mejor la especificidad de la aportación que desde cada instancia social se hace al conjunto.

Creo, sin embargo, muy importante el caer en la cuenta de que no hay contradicciones, ni fundamentales ni primarias, ni secundarias entre las fuerzas sociales comprendidas dentro de la categoría analítica de “clases sociales”. O sea que las contradicciones que genera el sistema capitalista se están dando fluidamente en momentos históricos de agudización y de relajación a todo lo amplio del gran proceso social y por tanto de todas las instancias sociales.

De aquí se desprende que históricamente sólo puede suceder un cambio estructural de nuestra sociedad hasta el momento en que se logren afectar correlativamente y dentro de la fluidez de los procesos sociales, las funciones operativas de las tres instancias sociales: económica, política e ideológica.

2.6 La especificidad de las funciones de cada instancia social tiene muy probablemente su lógica propia, que pudiera ser interesante discutir desde la profundidad de la abstracción de cada una de las tres instancias en su calidad de categorías analíticas. Pero mucho más importante es desde el punto de vista histórico el considerar la lógica de cada una de estas instancias desde las contradicciones que manifiesta el sistema capitalista en su evolución histórica hacia algún tipo de socialismo.

2.7 Quizás la lógica fundamental del sistema capitalista está en la estructura social que tiende a convertir en mercancía toda la vida humana y social para integrarla en los procesos de acumulación de capital.

Pero también somos conscientes de que algunos procesos revolucionarios al intentar superar la contradicción entre sistema capitalista y no sistema capitalista, avanzan a la contradicción de la contradicción por lógicas estructurales nuevamente inhumanas, *v.gr.*, la dominación de las masas por las élites o del hombre por la técnica. Todos estos procesos estructurales cuya lógica en definitiva supone la enajenación de los hombres y otros tipos de dominación y explotación de unos hombres por otros, son para nosotros mucho más importantes históricamente que la discusión sobre la lógica pura entre las diversas instancias sociales.

3. En torno a la significatividad de nuestro trabajo.

3.1 Pienso que otro de los problemas que se mezclan en el manejo de la distinción entre educación-promoción y acción política puede venir de la necesidad de dar signifi-

catividad a nuestro trabajo educativo-promocional.

El término *significatividad* puede conjugar adecuadamente lo que llamaríamos el sentido o la proyección histórica de nuestro trabajo en las perspectivas de nuestra utopía y en el deseo de hallar la correcta relación entre los resultados micro de nuestros proyectos y el resultado macro que se pretende.

Desde este punto de vista ciertamente es importante garantizar la mejor significatividad histórica posible que hemos denominado con el término de *eficacia*.

3.2 Pero también existe el peligro y una cierta necesidad subjetiva de situarnos siempre dentro de los procesos sociales que consideramos hegemónicos y dentro de aquellas instancias sociales y de aquella actividad social que desde un determinado punto de vista puede ser considerada como determinante para los procesos de cambio cualitativo estructural de nuestra sociedad.

Esta tendencia, cuando no nace de las concretas posibilidades que tenemos y de las concretas circunstancias históricas que se van armando en torno de nuestro trabajo, tiene siempre peligro de llevarnos a la disputa por la hegemonía con otros grupos (las inacabables luchas de los grupos de izquierda); a desperdiciar capacidades y oportunidades que realmente están en nuestra mano en busca de oportunidades que no sólo están lejos de nuestro alcance, sino para las cuales no estamos suficientemente cualificados. Además, fácilmente se olvida la correcta visión de la incidencia de unas instancias sociales en otras dentro del conjunto estructural y dialéctico de nuestra sociedad. O sea, que cualquier ayuda prestada a nuestro pueblo, orientada correctamente y situada en una adecuada incidencia con las corrientes vivas que trabajan los cambios históricos, se transforma en un elemento objetivo en favor de dichos cambios.

3.3 No se trata en ninguna manera de desconocer que dentro del sistema capitalista

la función político-militar asume la tarea de apoyar, facilitar y defender aun militarmente esta estructura económica. En ese sentido la contradicción entre explotadores y explotados, en definitiva, avoca a los explotados a un conflicto político y en su caso también militar, con el aparato político-militar de las burguesías.

3.4 También conviene tener muy en cuenta que, dada esta índole definitiva de la lucha política para la mayoría oprimida, es natural que, dentro de un correcto proceso de educación y promoción de nuestro pueblo, aparezca pronto la inquietud por la acción política.

Esta inquietud de las personas o grupos que de diversos modos son ayudados para educarse y promoverse en diversos campos populares, debe hallar abierto el camino hacia la acción política.

3.5 Pero ninguna de estas dos realidades: o sea, que en el campo político-militar es supuestamente donde se va a debatir en definitiva el momento clave de los cambios estructurales y cualitativos de nuestra sociedad; y que por tanto normalmente las personas y grupos de nuestro pueblo que van siendo promovidos tienden a tomar conciencia de esta primera situación; ninguna de estas dos realidades, anula el significado propio de la educación-promoción al lado del significado propio de la acción política. Ambas actividades están conectadas de diverso modo por la interrelación de las instancias de que hablamos arriba, pero no se mutuo excluyen, sino completan.<sup>27</sup> Y eso por la razón clara de que las contradicciones del sistema capitalista se dan a todos los niveles y no pueden resolverse definitivamente con una sola instancia, por determinante que sea en un momento histórico dado.

3.6 Quisiera ahora aclarar el sitio que pienso corresponde a la educación-promoción popular en el proceso de un cambio estruc-

tural de nuestra sociedad, o sea su significatividad histórica.

Supongo que es claro el sitio del pueblo en ese cambio y qué decimos al hablar de “pueblo”.

Empiezo por lo que no voy a tratar, pues de un lado supondría un trabajo muy extenso y de otro no faltan muy buenos escritos al respecto. Sin embargo, sí enumero los capítulos que creo deberían tomarse en cuenta, pues tengo mis razones para temer que la visión de lo que importa la educación promoción popular se viene empobreciendo ante la llamada insistente y poco matizada de la definitiva necesidad y urgencia de la organización y acción política directa.

3.7 La educación popular para ser comprendida mejor requeriría ser profundizada al menos en los aspectos siguientes:

- La amplitud de esta educación en la vida, trabajo, organización cívico-social y aun política del pueblo. La instancia ideológica, conviene recalcarlo, posee su propio tipo de organización de autogestión, v.gr., de opinión pública, educación, etc. Y esta organización adquiere una modalidad típica cuando se trata de un pueblo en busca de su participación histórica en el cambio social.
- La profundidad con que llega a los procesos sociales desde los valores, motivaciones, actitudes, hábitos mentales y conductas personales, grupales o sociales.
- La grave urgencia que nuestro pueblo tiene de ella a todos los niveles y aspectos: conocimientos, instrumentación de habilidades indispensables a quienes deben asumir la historia en sus manos, interpretación y valoración correcta de su sociedad, etc.
- La ausencia de trabajo serio en toda esta área de la educación popular. Hay pequeños ensayos valiosos que aún distan mu-

<sup>27</sup> De manera más sintética, el autor se refiere a que la acción educativa es complementaria de la acción política. Nota de DVY.

cho de cubrir la amplitud de necesidades mínimas del pueblo en forma fácilmente multiplicable.

- La real posibilidad de hacer esta educación en la misma vida y acción del pueblo en su búsqueda por resolver sus graves problemas.
- Igualmente, la posibilidad con un correcto análisis de situar esta educación en donde consiga su mejor incidencia con los procesos más definitivos de la transformación social.
- De allí la real posibilidad de situar, orientar y cualificar aquella educación que objetivamente tenga que ver con el dinamismo de cambio dentro de las contradicciones sociales.

3.8 Por lo que hace a la promoción (en cuanto tiene que ver con el trabajo, producción, financiamiento y costos de la vida y economía populares), también debiéramos profundizar:

- La amplitud de necesidades que representa para el pueblo este renglón: desde la subsistencia de los desempleados, que viven muriendo, hasta la economía en el consumo del obrero bien pagado. Aquí hay elementos educativos indispensables, pero también debe recalcar que la economía popular —como toda economía— tiene su propia organización y sus propios mecanismos.
- La gravedad de consecuencias que tiene para toda la vida del pueblo y para su acción cívico-social y política una economía popular crónicamente precaria.
- La urgencia de disminuir en todo lo posible la explotación del pueblo, el engaño a que es sometido y la facilidad con que se vuelve sujeto de penas legales económicas. Aunque sabemos que en definitiva la explotación sólo cederá seriamente ante un cambio estructural del sistema económico capitalista, urge que en una lucha

que va a ser muy larga, el pueblo pueda sobrevivir lo más humanamente posible.

- La limitadísima experiencia que en México se ha hecho de una economía y tecnología productivas y de consumo realmente populares y capaces de respaldar suficientemente el autofinanciamiento y producción del pueblo.
- La posibilidad de acompañar estos procesos de economía popular de una educación y concientización tales que eviten la recuperación por el sistema de quienes mejoren su condición económica.
- La posibilidad de situar esta capacitación y organización económico-productiva del trabajo y consumo del pueblo donde se conecte objetivamente con procesos más amplios de cambio social.

3.9 Por lo que hace a la inspiración cristiana de nuestra educación-promoción, e incluso a la presencia adecuada de expresiones más colectivas de nuestra fe común, sólo notaría que la relación fe y la tarea educativo-promocional de los cristianos requiere ser profundizada no menos que la relación de ésta última con la acción política. Pero no sería aquí su sitio.

3.10 Habiendo sugerido la amplitud y necesidad del trabajo educativo-promocional, quisiera notar lo siguiente, para colaborar a aclarar su significatividad histórica, en relación con la organización y acción política:

La racionalidad de la educación-promoción, correctamente orientada, se inscribe en la capacitación y organización social y en la construcción y producción social. Es decir, esta labor y sus resultados se sitúan en la vida cívico-social del pueblo. Mientras la racionalidad política, de la organización y acción política del pueblo dentro del mundo capitalista, se sitúa en la lucha por resolver sus problemas hasta soluciones más estables y estructurales.

Podríamos decir que gruesamente la contradicción fundamental del capitalismo (que

comporta la explotación y dominación del hombre por el hombre) se da entre las llamadas “clases”, de otro modo, entre capitalismo y no-capitalismo; ésta es la negación que se lleva a cabo dentro de la racionalidad de la organización y acción política de los no capitalistas.

Pero la contradicción se resuelve por la negación de la negación; es decir, buscando una nueva sociedad; esa nueva sociedad surge de la racionalidad constructiva de la educación-promoción.

3.11 Pero ambas racionalidades mantienen una relación dialéctica, que no hace posible una acción sin la otra. La educación-promoción sucede en un mundo en lucha y en explotación y de otro lado la organización y acción política necesitan un horizonte constructivo para configurar su estrategia.

Sin embargo, ambas racionalidades son diversas dialécticamente involucradas como la muerte y la vida. En toda la actividad promocional, de un lado se padece la contradicción fundamental del sistema, se pertenece a él en cuanto sucede en los márgenes de permisividad del sistema, pero de otro lado se lucha contra él y se señalan sus contradicciones, y se construye ya la nueva sociedad.

3.12 La experiencia educativo-promocional da cuenta de esta dimensión política con su racionalidad de lucha, en cada persona y en cada pequeña o grande organización educativo-promocional.

De allí que la organización educativa de opinión pública o de productores y consumidores deba conllevar una política de antidominación-explotación que dialécticamente afecta ya formas de la acción política social en pequeño.

3.13 La acción reivindicativa del pueblo organizado es pues sólo un aspecto de la lucha dialécticamente política de la racionalidad de la actividad cívico-social.

3.14 Lo definitivamente decisivo en esta distinción-relación dialéctica entre el cam-

po educativo-promocional y la organización acción política del pueblo por un mundo estructuralmente más justo, viene de la objetiva (no simplemente intencional) relación que ambos campos tienen en un todo fluido y estructurado socialmente.

3.15 Simultáneamente conviene tener en cuenta lo señalado arriba de la dimensión política de la instancia ideológica y desde allí su posibilidad de una incidencia política cualificada mediante un buen análisis coyuntural.

3.16 Un problema diferente que no tendría lugar en estas reflexiones es el de los diversos procesos que se dan en los grupos populares ayudados desde fuera y/o autodinizados por una educación-promoción más o menos acertada.

- Hay quienes se aceleran políticamente y presionan por transformar las organizaciones educativas o económicas del pueblo en organizaciones políticas sin más. Estos parecen suponer que la educación-promoción popular son un paso, quizás necesario, pero interino, para llegar a la acción política directa.
- Hay quienes se desilusionan de la acción educativo-promocional y la rechazan como inútil en el proceso de las luchas populares. Estos crean el antagonismo entre organización política y organizaciones educativo-promocionales.
- Hay finalmente quienes saben conservar su sitio a la educación y promoción popular y simultáneamente avanzan hacia las organizaciones políticas más genuinamente populares.

El reto para la educación-promoción es ayudar al pueblo a situar correctamente ambos campos y su relación, pero además buscar como acompañamiento a los grupos del pueblo que buscan situarse en la organización y acción política directa.

# PRAXIS Y MANEJO DE LA HIPÓTESIS EN LA ACTIVIDAD EDUCATIVO-PROMOCIONAL

Enrique Gutiérrez M. del C., SJ  
Mayo de 1981

NOTA: Se trataría de unas pocas reflexiones que miran a facilitarnos quizás la comprensión del manejo de la hipótesis en la praxis de nuestra tarea educativo promocial.

1. Nosotros sabemos que nuestros conocimientos empíricos y fenomenológicos aún no son aquel conocimiento de la realidad que nos va a permitir manejarla y transformarla. Sólo mediante una cierta experimentación y elaboración de nuestro entendimiento podemos llegar a conocer la realidad según su índole y sus propias leyes, y solamente así vamos a poder manejar dicha realidad y transformarla según nuestras necesidades, opciones y utopías.

Esta experimentación y elaboración de nuestro entendimiento se inicia a partir de hipótesis ya comprobadas e hipótesis *razonables* por comprobar.

Esto quiere decir que, a todos los niveles de la acción educativo-promocional, de la acción organizativa y política, se van a encontrar siempre conocimientos hipotéticos que van a requerir su adecuada verificación en la realidad. Pero esta misma verificación no es posible sino dentro de ciertas *condiciones*.

2. De ahí que, si miramos las cosas más cuidadosamente, encontremos que manejamos hipótesis en el área del análisis sociopolítico, igualmente en el área de nuestras capacidades para colaborar a un determinado proyecto, en la organización, métodos, técnicas, etc.

3. Puede decirse que una *hipótesis* es una afirmación del comportamiento de la realidad que está por verificarse en la práctica.

Hipótesis poco razonables, poco fundadas, que probablemente no vale la pena ni siquiera tomarse la molestia de intentar verificarlas en la realidad, v.gr., el que si nosotros echáramos a andar tres cooperativas de consumo, cuatro de ahorro y cinco de producción simultáneamente enlazadas, estas cooperativas funcionarían en un proceso de ampliación continua en una zona. Inmediatamente se ve que no tiene fundamentación esta hipótesis y resulta un tanto absurdo el querer verificarla en la práctica.

4. Pero, además, las hipótesis mejor fundamentadas desde la teoría y desde los datos de la realidad, todavía no va a ser posible verificarlas si no se observan determinadas condiciones. v.gr., una cooperativa es un medio adecuado para promover la organización y concientización popular. Claramente vemos que esto, quizás suficientemente fundamentado desde ciertos principios teóricos y desde algunas experiencias, no es verificable en la práctica si no se toman en cuenta determinadas condiciones sin las cuales una cooperativa nunca será un medio para organizar y concientizar al pueblo.

5. La mentalidad directa y la mentalidad hipotética. Llamamos mentalidad directa a aquella que siempre se formula e interpreta la realidad con juicios simplemente afirmativos o negativos. En esta mentalidad dichos juicios equivalen a lo que de hecho sucede,



sucedió o sucederá, quedando siempre al margen de ese juicio las razones, datos y consideraciones que deben hacerse al respecto. Así se afirmará que las cooperativas sirven para la organización popular y su concientización, quedando como supuestos implícitos que se manejan sin suficiente claridad las fundamentaciones de la hipótesis y sus condiciones de verificabilidad.

La mentalidad hipotética probablemente hace enunciados semejantes a los de la mentalidad directa, pero no son simplemente afirmativos o negativos, sino condicionados por la fundamentación teórica y factual y verificables solamente dentro de determinadas condiciones. Explícitamente, la mentalidad hipotética funciona desde la validez de la fundamentación y desde los condicionamientos para la verificación. Las cooperativas sirven para la organización popular, por estas razones... y en determinadas condiciones...

Al parecer, cuando una personalidad es más impaciente para actuar, tiende a ser más dogmática en sus juicios y a tener una mentalidad directa. Esto independientemente de que la absolutización de nuestros postulados venga de otras diversas causas.

6. Ventajas que hay en manejarlos, cada vez más, con la distinción entre teorías demostradas, datos de realidad e hipótesis teóricas o de trabajo (las hipótesis teóricas tienden a enunciar una ley de la realidad y las de trabajo enuncian probables sucesos y resultados):

- El manejo de las hipótesis permite reconocer la mayor o menor seguridad que tenemos al emprender una acción, de conseguir los resultados apetecidos, según sea la fundamentación que dicha hipótesis tiene y la posibilidad de llenar las condiciones de verificabilidad.
- Permite además confrontar continuamente los resultados prácticos con

nuestras suposiciones, manejadas como tales.

- Permite reconocer dónde se encuentra la falla de que una hipótesis no pueda verificarse. Cuál de las fundamentaciones es inadecuada o qué condiciones están mal previstas o si faltan otras.
- Permite investigar qué hace avanzar las hipótesis hacia la teoría y de esta manera presta un servicio no sólo de presente a un grupo del pueblo, sino de futuro a muchos procesos populares.
- Da un cierto temple de constancia en la tarea emprendida, pues en las mismas fallas encuentra la posibilidad de rectificación y de avance.
- Finalmente, lleva a una praxis sana, o sea a conferir la teoría, los supuestos teórico-prácticos y la acción.

7. Peligros del manejo directo o de la mentalidad directa:

- En estos casos se tiende a emprender acciones sin suficiente fundamentación teórico-práctica y sin llenar las condiciones que pueden conducir a hacerla verificable. Muchas veces deslumbrado con una teoría muy sólida, deriva de ella la acción que toca hacer, sin tener en cuenta que ese sólo fundamento por sólido que sea no es suficiente para la realización o verificación de lo que supuestamente se predice o se prevé que va a resultar.
- De ahí surgen los fracasos impensados, después de afirmaciones más o menos rotundas sobre la probabilidad del éxito
- Después surge una cierta confusión por la dificultad de reconocer dónde estuvo el error cuando los resultados no corresponden a lo previsto.
- Este camino tiende frecuentemente a la sola autoafirmación a través del éxito y por tanto al desaliento ante las fallas y el fracaso.

8. En la medida en que el correcto manejo de las hipótesis se lleva a cabo en un equipo de trabajo, nos acercamos continuamente hacia la auténtica praxis en toda su validez, que no solamente supone la confrontación entre teoría y acción, mejor aún resultados; sino además supone la confrontación en un equipo para evitar las subjetividades de cada persona.

Sin duda alguna la responsabilidad muy seria que tenemos para con nuestro pueblo parece urgirnos en la necesaria educación de nuestra mentalidad para acercarnos continuamente a lo que llamamos mentalidad hipotética, pues al parecer solamente desde ésta garantizamos mejor un eficiente y eficaz servicio al pueblo.



# PRAXIS DE LA ORGANIZACIÓN EN LOS PROYECTOS DE FOMENTO

Enrique Gutiérrez, SJ  
Marzo de 1982

NOTA: En este punto las experiencias positivas y negativas de nuestros equipos vienen confluyendo en aclarar ciertos aspectos de la organización de los proyectos de FCyE. Aquí se proponen para ser experimentados estos modos y retocados según se vaya viendo mejor.

## 1. El porqué del tipo de organización de nuestros proyectos.

1.1. Los proyectos de Fomento han sido orientados hasta ahora a una acción unitaria.

La organización de los proyectos es un auxiliar importante para que diversas acciones que echan a andar diversos procesos se encadenen y confluyan en un proceso unitario más amplio, *v.gr.*:

- Ya porque actúan en una misma zona desde diversos ángulos, pero de modo que los resultados de una acción apoyen los de otras y formen un modelo interapoyo de procesos.
- Ya porque actúan en una misma zona, también desde diversos ángulos, pero en una misma dirección, que virtualmente suma un impulso más amplio y múltiple en dicha zona.
- Ya porque actúan en diversas zonas y/o localidades, desde diversos ángulos, pero en previsión de que el apoyo específico que se ofrece sea unitario y unificable a futuro de dichos modos.

NOTA: En la etapa exploratoria el equipo debe entrenarse para generar una organización que operativice esta acción unitaria.

La praxis supone muy probablemente, entre sus elementos, la confrontación teoría-acción, en equipo. La praxis no es una tarea meramente subjetiva, pertenece a un conjunto que se compromete con el cambio.

1.2. Además, los proyectos de Fomento pretenden en su acción un tipo de organización que ahorre duplicidad de funciones, aumente el apoyo mutuo, facilite la continuidad de la acción (*v.gr.*, si se requiere suplir alguno) y dé a cada uno un clima fraternal de cercanía, confrontación y revisión creativa del trabajo que lleva cada miembro del equipo.

2. Sugerencias más importantes en la organización del proyecto para los resultados.

La organización del proyecto busca facilitar los resultados de las diversas actividades en un proceso unitario, bien orientado y con el mejor ahorro de energía-tiempo-persona y ahorro de recursos.

Últimamente pretende también facilitar el financiamiento del proyecto mismo.

### 2.1. La reunión del equipo:

Esta constituye el foco central del proceso organizativo. Es cuando sólo el equipo reunido llena las funciones que requieren el apoyo de todos en intercambio mutuo.

Cuatro funciones principales se han venido detectando como del equipo todo:

- Las [*funciones*] de análisis y estratégico-tácticas, de la zona y nuestra incidencia en esta estrategia desde diversas acciones.
- La de aprobación-revisión de las diversas actividades. Verdadera praxis que confronta las hipótesis varias de cada acción con los resultados. Revisa la orientación y la unión de la acción al proceso común.
- La de estudio teórico: que va abordando las cuestiones teóricas que surgen en el equipo y las va profundizando y aclarando. Así se propicia una suficiente homogeneidad teórica en el equipo.
- La de organización propiamente tal: que ordena según los fines que se pretenden las tareas de las personas en torno a cada actividad, los tiempos, las tareas extra, los recursos materiales y el financiamiento del proyecto.

2.2. Si cada semana un equipo dedica medio día a esta reunión (excepcionalmente un día) y ésta viene bien preparada (lo que supone que para cada uno un máximo de otro medio día, si se tiene una buena minuta), el proyecto va a avanzar armónicamente a su paso, con suficiente claridad y retocando a tiempo desviaciones.

NOTA: Al presente con menos trabajo en el proyecto y más tiempo a financiamiento, quizás debe hacerse un ajuste de tiempos de reunión. Pero en la etapa exploratoria se sugiere no hacer esta reducción hasta dominar el funcionamiento de las reuniones del equipo.

2.3. En esta forma, en cuatro semanas sucesivas se cubren las cuatro funciones y los meses de cinco semanas ofrecen un colchón de tiempo por cualquier retraso sufrido.

2.4. Es probable que, de las cuatro horas de cada reunión de equipo, sea necesario tomar semanalmente una media hora para asuntos organizativos y para informaciones urgentes.

2.5. De esta forma se consigue que cada tres o cuatro meses cada acción pase a revisión; que se divida igualmente el análisis en diversos aspectos, pero cada tres o cuatro meses se amarren predicciones a futuro.

El estudio podría eventualmente transformarse en un seminario de dos o tres días cada cuatro meses, con tal que llegara, según cada tema, bien preparado.

2.6. La etapa exploratoria debería fraguar la convicción y la disciplina para hacer reuniones de equipo bien preparadas. Este esfuerzo ahorra un tiempo incalculable y mucho desgaste inútil de las personas.

2.7. Siempre debe tomarse un acta sintética de cada reunión.

3. Cómo se organiza cada reunión de equipo.

Las siguientes sugerencias vienen dando algunos resultados prometedores, si logramos pulirlos más.

3.1. Por lo que hace a la de análisis y estrategia (ver el trabajo “Análisis sociopolítico local y/o regional y estrategia popular”).

La tarea para una zona única debe dividirse entre todos los del equipo, según la fase en que se vaya del análisis. Cuando ya se está en el continuo seguimiento a la correlación de fuerzas, ha resultado útil el asignar responsables de recabar datos (ofrecidos por todos, además) en torno a las diversas organizaciones de la zona, o que tienen influencia importante en ella. En las reuniones del equipo se va más a la interpretación y previsión.

Cuando se trata de zonas diversas, cada subequipo se aboca a un análisis más completo. En las reuniones de equipo se amplía el análisis hacia la región en conjunto y se interpreta y hacen previsiones.

NOTA: Es importante dividir adecuadamente el trabajo y después puntualizar la tarea común de las reuniones de análisis.

3.2. Por lo que hace a las reuniones de revisión de las diversas acciones:

Los subequipos preparan la presentación de cada actividad cuando les toque presentarla, se gana mucho si antes pueden dar esta presentación a todos por escrito.

La presentación debe comparar: hipótesis diversas de trabajo (método seguido), resultados (cantidad-calidad) y aciertos-dificultades-errores.

En el equipo se confronta este proceso seguido para cada acción y se sugieren los auxiliares adecuados según cada caso. Alguna vez se abocan a discutir si debe seguir *v.gr.* con el método empleado o incluso con la misma actividad.

3.3. Para las reuniones de estudio teórico:

Se vienen usando diversos modos, que dividen el trabajo. Algunos equipos favorecen el camino de las comisiones.

3.4. Por lo que hace a la reunión de organización:

A ésta tocan las decisiones de equipo. Cada día aparece más necesario no recargar al equipo con todas las decisiones, sino sólo aquellas que requieren revisiones de conjunto, *v.gr.*, ajustar tiempos de varios (que repercuten en los demás), o bien decisiones más amplias, que afectan la orientación o tarea conjunta. Las demás decisiones en parte dejarlas a los subequipos y en parte al coordinador.

Desde la planeación del proyecto deben haberse organizado los subequipos y las tareas de cada persona, los tiempos-persona y los tiempos-equipo; los recursos y otras funciones del equipo. En las reuniones de organización se van revisando estos aspectos de la organización para confirmar su buen funcionamiento y/o retocarlos. La minuta indicará qué aspectos revisar cada vez y a qué problemas atender.

4. La función del coordinador y otras funciones auxiliares al equipo:

4.1. Probablemente la función más importante del coordinador es mantener operativa la organización del equipo. De ésta depende en gran parte el que sea operativa y unitaria la marcha del equipo y los resultados del proyecto.

4.2. Accesoria a la anterior, está la función de cooperar efectivamente a que todos y cada uno de los miembros del equipo vayan implementando en la práctica los acuerdos asumidos en equipo y que conciernen a cada uno.

A cada miembro del equipo toca el hacer accesible y amable estas funciones del coordinador.

4.3. Después será muy ventajoso que se nombren responsables de cada función más amplia del equipo: análisis y estudio-teoría. De las reuniones de organización el responsable es el mismo coordinador y de las de confrontación de actividades también, en cuanto apoya y urge a los subequipos a quienes toque a preparar su presentación.



## *Segunda parte*

*La aplicación de las guías  
de Enrique Gutiérrez, SJ, a proyectos  
de vinculación universitaria*





## ***Introducción***

Después de casi 40 años de que fueran elaboradas las guías para el diseño de proyectos de educación popular, y de que durante la Congregación General (CG) 32 se aprobara el Decreto 4º que formula la misión de la Compañía de Jesús en términos de fe y justicia, podemos decir que no es casual que Enrique Gutiérrez Martín del Campo, SJ, autor de esas guías y un firme convencido del compromiso social, haya sido un personaje común que participara como Elector por parte de la Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús ante la CG 32 y por ende, en la formulación de la misión de los jesuitas.

Por tanto, tenemos la firme convicción de que esas guías pueden ser aprovechadas para el diseño de proyectos de vinculación universitaria, con las debidas salvedades, no solo de tiempo sino específicamente en su carácter universitario, de manera particular en su expresión de intervención, tanto de profesores como de alumnos, pero principalmente de profesores quienes dan la continuidad a estos proyectos.

El contexto particular desde el que hago esta reflexión es el momento que vive el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), durante la celebración de sus 60 años de existencia y la creación del Centro Interdisciplinario para la Formación y la Vinculación Social (Cifovis), que “tendrá como misión contribuir a la formación social y vincular a la comunidad universitaria con la sociedad, mediante la identificación, construcción y comunicación de soluciones a los problemas económicos, sociales, políticos, territoriales, tecnológicos, ambientales y culturales de la región centro occidente de México.”<sup>1</sup> Otro elemento del contexto, y que da un horizonte de las necesidades de ubicar con mayor criticidad los proyectos de intervención universitaria, es la coordinación que realizo del Campo Estratégico de Acción contra la Pobreza y la Exclusión del Sistema Universitario Jesuita (CEAPE-SUJ), nombramiento recibido por el Consejo de Educación Superior desde octubre de 2014, y el conjunto de reuniones y talleres con grupos de profesores de todos los planteles que lo integran, en donde he percibido inquietudes, preguntas, dudas y algunas intuiciones y convicciones sobre la importancia de consolidar la pertinencia social de la universidad jesuita.

La experiencia vivida en proyectos de educación popular, que abarca más de 25 años, en contraste con las experiencias de los proyectos de intervención universitaria, me permiten hacer una propuesta de cómo podemos mejorar estos últimos en beneficio de lo que llamo la *construcción de autonomías populares*. Sin pretender, por otro lado, que los proyectos universitarios sean una manera ligeramente diferente de los proyectos de educación popular, pero sí —y esto es fundamental— que asuman buena parte de los planteamientos de la educación popular; y por otra parte, que posibiliten la superación consciente y crítica de una manera de intervenir desde la universidad desde una postura ilustrada y además, asistencialista. En este punto, como en otros, la ecología de saberes que plantea Boaventura de Sousa Santos es fundamental; es decir, los universitarios intervienen en ambientes po-

<sup>1</sup> Dr. José Morales Orozco, SJ, “A la comunidad universitaria. Creación del Centro Interdisciplinario para la Formación y la Vinculación Social”. Circular del 6 de julio de 2017.

pulares, urbanos y rurales como aprendices de los saberes de la gente, pero también como quien aporta lo que la universidad ha favorecido que aprendan en diferentes disciplinas y de manera interdisciplinaria, en diálogo de saberes. De lo que se trata, como señala el Rector del ITESO, es colaborar en la solución de graves problemas, por lo que el Cifovis,

Sus líneas de trabajo serán la producción y la distribución de los bienes, los servicios y el trabajo con un enfoque solidario y equitativo; el fortalecimiento de las identidades y de la inclusión social, por medio de la reconstrucción del tejido social y el diálogo intercultural, intergeneracional y de género; la participación y la organización ciudadana para promover la ampliación de los derechos, el acceso a la justicia y el fortalecimiento de la democracia; la gestión sustentable del territorio, y el empleo adecuado de la tecnología.<sup>2</sup>

Considerando que a lo largo de su historia, el ITESO y otras universidades jesuitas han acumulado experiencia y han hecho grandes aportes a los procesos populares para mejorar sus autonomías en la búsqueda de que sean cada vez más capaces de tomar la historia en sus manos, creemos que será de enorme riqueza recuperar las mejores experiencias de vinculación de la universidad con los procesos populares. Una riqueza que no se integra solo con experiencias exitosas, sino también de fracasos, intentos fallidos y proyectos que fueron más de ensayo que de experimentación positiva de fortalecimiento —en todos los sentidos— de los procesos populares.

Esta segunda parte que se propone, es una manera de traducir las guías que diseñó Enrique Gutiérrez a los posibles proyectos de vinculación universitaria, sin que pretendamos que sea la única ni la mejor manera de diseñarlos. Simple y sencillamente, proponemos un modo de diseñar los proyectos, que puede mejorar de manera sustancial su desempeño y, en los casos de los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) —proyectos que en la experiencia de 12 años en el ITESO integran las prácticas profesionales del final de la carrera con el servicio social—, posibilitan que quienes son responsables de coordinarlos o asesorarlos tengan una visión de mediano y largo plazo, con lo que propician que los diversos grupos de alumnos que se incorporan a un proyecto específico conozcan de dónde viene el proyecto, cómo nació, cuál ha sido su desarrollo, en qué momento se encuentra y, sobre todo, ubicar qué pretende en el siguiente semestre y en los próximos años. Esta perspectiva diacrónica no siempre es perceptible salvo para quienes coordinan cada PAP. Por otro lado, el actual proceso de reestructura del Centro Polanco, un proyecto de vinculación universitaria del ITESO con más de 40 años de vida, ubicado en la Colonia Lomas de Polanco, al sur de Guadalajara, y el diseño del Proyecto Integral Juan Antonio de Polanco (PIJAP), por el que el ITESO pretende hacer una intervención universitaria a favor de los habitantes del polígono sur de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), son favorables para repensar nuestras maneras de diseñar proyectos de intervención universitaria en sectores populares.

Con estas coordenadas contextuales y desde una experiencia particular de hacer universidad desde el ITESO, propongo una manera de utilizar las guías elaboradas por *el Pajarito* en el contexto del diseño de los proyectos de educación popular que se impulsó desde la dirección de Fomento Cultural y Educativo, AC (en adelante Fomento), subrayando el carácter y la modalidad universitaria de hacerlo.

<sup>2</sup> *Ibíd.*

Esta segunda parte está construida de manera muy sencilla, pues sigue el orden en que fueron presentadas las guías de Enrique Gutiérrez. En un primer apartado, una visión de conjunto desde el “Esquema de la planeación de un proyecto de educación popular”. Esta visión de conjunto la podemos traducir, en términos muy generales, a lo que pudiera ser un proyecto de vinculación universitaria.

En segundo lugar, siempre quedará la pregunta de por qué, en los proyectos impulsados desde Fomento, se distinguió y se vio importante separar una etapa exploratoria de una etapa experimental; en los proyectos que siguieron esta secuencia, la etapa exploratoria fue determinante para la elección del lugar de su realización y en los que ya se tenían en marcha sirvió para seleccionar a los agentes sociales que conformaban el equipo de Fomento para realizar el proyecto. Para los proyectos universitarios, no hay una evidencia que indique por qué se elige desarrollarlos en unos lugares y no en otros; muchas veces son el resultado de demandas de la misma gente o de relaciones de egresados. A casi dos años de la decisión de impulsar un proyecto integral en el polígono sur de la ZMG, no hay claridad en lo que pudiera significar para los diversos equipos universitarios del ITESO una etapa exploratoria, diferente a lo que sería una etapa experimental. Esto lo abordaremos en un segundo apartado.

El segundo apartado lo dedicamos a una propuesta de Etapa Exploratoria para cualquier proyecto de vinculación universitaria, su importancia y la necesidad de instalar procesos de construcción de confianza mutua entre universitarios y pobladores, sin generar mayores expectativas de las que pueda la misma gente poner en práctica, según sus capacidades de autogestión y autonomía. Evaluar esta etapa exploratoria es fundamental para definir el proyecto que nos propondríamos impulsar —universitarios y usuarios beneficiarios— a lo largo de un periodo determinado de tiempo, asunto que es fundamental porque pareciera que el factor temporal no es importante, y así podemos observar cómo en el ITESO y en otras universidades hay proyectos que acumulan 20, 30 o 40 años de vida sin que sepamos si así durarán todo el tiempo o si es posible su transformación para construir verdaderas autonomías populares, autónomas tanto del estado como del mercado pero también de la universidad.

En el tercer apartado haremos varias observaciones a lo que sería propiamente el diseño de la Etapa Experimental de un proyecto de vinculación universitaria, así como la implementación de cada uno de sus cuatro talleres: Taller A. Utopía operativa; Taller B. Marco teórico operativo; Taller C. Análisis sociopolítico regional y de hipotética estrategia popular, y finalmente, el Taller D. Aporte operativo del equipo. Esta parte será la más enriquecedora y la que más puede aportar al diseño de proyectos universitarios. En lo posible, trataremos de destacar los elementos que sí se hayan presentes en el diseño de los proyectos universitarios, y también las grandes ausencias y la relevancia de que sí sean tomados en cuenta, tanto para la mejor construcción de los equipos que los llevarán a la práctica como para lograr los resultados esperados en términos de autonomías populares.

En el cuarto apartado, comentaremos el conjunto de anexos en los que recogimos reflexiones sueltas que Enrique Gutiérrez fue produciendo a lo largo de su acompañamiento a los equipos de Fomento. Son reflexiones que podemos recuperar para la puesta en práctica de los proyectos de vinculación universitaria, y en particular para los procesos de formación social, tal y como se pretende con la creación del Cifovis.

Finalmente, establecemos unas conclusiones que tratan de amarrar las principales afirmaciones del texto, así como un epílogo que abre un horizonte en la perspectiva de que los universitarios seamos prescindibles porque las autonomías populares han logrado asumir sus tareas formativas, humanistas, en la ciencia, el arte y las tecnologías.



## ***Sobre la planeación de un proyecto de vinculación universitaria***

Si tomáramos un documento básico de cualquier proyecto de vinculación universitaria, en los términos en que esté redactado, no sería difícil encontrar algunos aspectos que correspondan a las cuatro piezas fundamentales que propone Enrique Gutiérrez para el diseño de un proyecto con la gente de zonas populares, urbanas o rurales: la utopía operativa, la teoría o teorías generales, un análisis de la realidad local y global y el aporte operativo del equipo, aunque tal vez nombradas de distintas maneras. Lo más interesante que encontraríamos es que los elementos irían de lo muy implícito a lo más explícito, en el mejor de los casos. Utopía operativa y teorías generales, por lo general siempre quedan implícitas; el análisis de la realidad es una pieza que queda entre implícita y explícita, pero lo más claro y lo que da el perfil y características del proyecto es el aporte operativo. Es decir, en términos del *Pajarito*, se comienza siempre por el final, y lo que al principio debiera ser explícito y orientador se deja de lado y pocas veces se explicita. A lo más que se llega es a establecer una misión que da la razón de ser del proyecto, pero no la explicitación del horizonte común de inspiración de quienes forman, o formarán, el equipo que implemente el o los proyectos.

Sería interesante describir en términos generales la manera ordinaria como en nuestras universidades jesuitas diseñamos proyectos de vinculación universitaria, la manera ordinaria de evaluar sus resultados, e incluso, la manera ordinaria de cancelarlos o reestructurarlos o, en casos relativamente extraordinarios, de darles continuidad o reorientarlos. No sería difícil verificar la hipótesis del párrafo anterior, en el sentido de que encontraríamos de maneras más explícitas lo que la universidad puede y quiere aportar en la solución de algún problema de la gente; con dificultad encontraríamos ejercicios de análisis de la realidad y de los sujetos beneficiarios o usuarios del proyecto claramente explícitos y, finalmente, ni las teorías generales ni la utopía operativa estarían clara y formalmente formuladas, al menos como acuerdo operativo de los equipos de trabajo. En este sentido, es iluminadora la advertencia que hace Enrique Gutiérrez en su reflexión sobre el proceso de interrelación dinámica de los elementos de una planeación.

La atención a los elementos puramente administrativos de la acción programada, es decir, a la gestión, no son todavía un ejercicio de la *praxis*, entendida como la acción pensada y reflexionada, y no meramente la actividad o la práctica. Se puede ser más o menos reflexivos, tanto en la puesta en marcha de los PAP como de diversos proyectos de vinculación universitaria o del servicio social de los estudiantes. Pero lo que se puede comprobar o constatar es que los diversos equipos responsables de PAP, de proyectos vinculatorios o de servicio social quedan absorbidos por la gestión, y poco tiempo se dan para una reflexión más profunda, para el diálogo entre teoría y práctica o —de mayor complejidad aún— si nuestra colaboración con la gente va fortaleciendo o no su proceso de construcción de autonomía, si van siendo cada vez más autogestivos o, por el contrario, los vamos haciendo más dependientes del servicio que la universidad pueda ofrecerles. En esto tendríamos el criterio de

evaluación fundamental de nuestros proyectos universitarios, en si avanza la autonomía y autogestión de las comunidades o si aumenta su dependencia de la universidad.

A diferencia de los proyectos de educación popular, en particular aquellos que implican un cierto nivel de “inserción” en los lugares donde desarrollan su proyecto, los universitarios tienen una presencia relativamente intermitente y siempre llegan desde afuera y desde arriba de los procesos de la gente. Esto significa que conforme nuestra presencia en los ambientes populares donde ya realizamos un proyecto o queremos desarrollar alguno, vamos a descubrir elementos nuevos que no habíamos registrado anteriormente, así sean elementos que vamos a registrar durante lo que llamamos *etapa exploratoria*. Lo que Enrique llama la atención es que desde aquí comienza el diálogo entre la teoría y la práctica, entre lo que pudiéramos simplemente llamar “diagnóstico” —que no deja de ser una práctica interviniente y no solo un ejercicio etnográfico—, y la o las teorías que orientan esa manera de realizar un diagnóstico de la realidad. Esos elementos nuevos son los que hay que colocar en diálogo entre la teoría y la práctica, sobre todo para hacer explícito que cuando yo digo que realizo un diagnóstico, lo estoy pensando en ciertas categorías de pensamiento y de visión del mundo y de la sociedad, que no siempre hago explícitas ni las pongo en diálogo con las visiones que otros compañeros o compañeras tengan del mismo ejercicio de diagnóstico que pretendemos realizar.

Esta diversidad de nociones y visiones del mundo social, en particular del mundo popular, es importante ponerlo en diálogo, sobre todo para unificar acciones comunes y algunas de las expectativas que nos podemos hacer de lo que la universidad puede hacer ante un problema que padece una población, en general o en particular. Es un momento adecuado para que, con relativa calma, revisemos juntos nuestros marcos teóricos y también revisemos las acciones emprendidas.

En esta situación, es también notable la advertencia que hace Enrique para señalar el papel de la utopía operativa como una manera de desentramar los debates teóricos, a los que con dificultad el llamado *homo academicus* de Bourdieu suele despojarse de posturas adquiridas. No es tan fácil cambiar el marco teórico o un modelo de acción; pero sí es posible dialogar las posibilidades de acción en una localidad concreta. La utopía, dice Enrique, “guía hacia dónde se deben hacer las nuevas síntesis. Toda síntesis deberá avanzar hacia el modelo que nos presenta la utopía dentro de los contextos reales en que nos estamos moviendo”.<sup>3</sup>

Es claro el papel que para los académicos tienen la teoría y una peculiar visión de los problemas sociales, por eso no es difícil que al conjunto del marco teórico de nuestra acción, el análisis de la realidad local y la línea de acción o estrategia, a todos esos elementos el propio Enrique los llame con el nombre genérico de *teoría*. En cambio, llamará *praxis* tanto a la acción programada como a la evaluación de los resultados de dicha acción.

En los proyectos universitarios, dado que se privilegia la explicitación de la acción programada y se deja implícita toda la teoría, es importante caer en la cuenta de los efectos que esta separación implica para el desarrollo de las actividades. La acción programada, de ordinario tiene formulados un objetivo general y unos objetivos específicos, un análisis de los recursos disponibles, tanto humanos como financieros y de otros tipos, hay una organización de la combinación de los recursos así como un plan de acción, en los que se aplican diversos métodos, técnicas y tácticas y, finalmente, la acción misma, las prácticas

<sup>3</sup> Enrique Gutiérrez, “Esquema de la planeación de un proyecto de educación popular”. *Cfr. Supra*, núm. 5.

ordinarias del proyecto como pueden ser los talleres, las entrevistas, la asesoría especial o actividades comunes entre usuarios-beneficiarios y universitarios.

Lo que sería propiamente la praxis, ya lo hemos mencionado, no es solo la reflexión sobre nuestra práctica sino, específicamente, la confrontación de la acción o la práctica con nuestras teorías. Para Enrique, la praxis no es solo una modalidad de la evaluación sino una evaluación que confronta tanto la práctica como la teoría. Cuando evaluamos ordinariamente los resultados de nuestras prácticas, evaluamos solo la eficiencia de nuestra acción. Pero, advierte Enrique, necesitamos evaluar la efectividad de nuestras prácticas pues necesitamos constatar si nuestros proyectos avanzan hacia la utopía operativa —las autonomías populares, en este caso— y hacia los marcos teóricos que manejamos —en especial, nuestra teoría de la emancipación, el pensamiento crítico, la ecología de saberes y el buen convivir, entre otras— para colaborar en la construcción de otra historia y otro mundo que pretendemos.

Esta praxis, tal y como es descrita por Enrique Gutiérrez, tiene sus propias dificultades y no siempre podemos observar experiencias exitosas, ni desde las universidades, tan propias y dadas a la reflexión y la teoría, a las que se les presiona para que apliquen sus conocimientos y ayuden a resolver los grandes problemas sociales. Pero tampoco se da entre activistas sociales, absortos como están en el activismo tan demandante y tan cotidiano. Pareciera entonces que ni las universidades ni los activistas realizan la praxis que requiere la construcción de un mundo nuevo y que favorezca todos los cambios necesarios para aliviar el dolor de la humanidad.

Sin embargo, las condiciones que propone Enrique Gutiérrez no son tan difíciles de poner en práctica si caemos en la cuenta del momento de cada uno de nuestros proyectos. Si es inicial, nos encontramos en una etapa exploratoria y, en consecuencia, las acciones-puente que desarrollamos, tanto para generar nuestra identidad con la que nos presentamos ante la gente como para explorar la localidad, eso es un modo de hacer praxis. La prioridad no está en las acciones-puente, aunque sean verdaderos servicios a la comunidad; pero es la praxis la que nos permite, tanto construirnos en equipo de trabajo como para conocer mejor la localidad. Una advertencia más que nos hace es el riesgo de la sobreteorización, que nos puede llevar a una aplicación directa de la teoría en nuestras prácticas. La praxis posibilita ubicar tales teorías en el contexto histórico en que fueron producidas y las acciones que le dieron origen. Otra advertencia es la más frecuente en ciertos proyectos: el activismo, que nos lleva a realizar acciones no programadas, por la urgencia o por otras necesidades no previstas. En este aspecto puede ayudar el compartir experiencias que han logrado superar las dos tendencias, tanto la sobredosis de teorías como del activismo.

Finalmente, Enrique Gutiérrez sugiere la reflexión teológica, por cuanto la implementación de proyectos de vinculación universitaria, el contacto y el caminar al lado de nuestro pueblo nos impactan en el sentido profundo de nuestra vida. “Una acción comprometida es afectada por aquello que da sentido a nuestra vida y en lo que en definitiva creemos. Y al revés, nuestra fe es afectada por lo que llevamos a cabo para transformar nuestra sociedad”.<sup>4</sup>

Ahora podemos comprender mejor por qué los padres generales han insistido en la importancia de incorporar la teología en el ejercicio de la interdisciplinariedad como tarea fundamental de la universidad jesuita, que tiene como desafío la integración de todos los saberes y conocimientos en una verdadera *sapientia*.

4 *Ibíd.*, IV. La reflexión teológica.





## ***La etapa exploratoria para proyectos de vinculación universitaria***

Cualquier inicio de colaboración universitaria con el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores populares, con independencia de sus características particulares, es una manera de explorar la localidad o las regiones. Se declare de manera explícita una etapa exploratoria o no, lo que es relevante es la exploración misma de la realidad. Sin importar que previamente se tenga información básica de tipo socioeconómico o demográfico, los comienzos de muchos proyectos de vinculación universitaria en sectores populares son una exploración. Lo cierto es que en tales inicios es difícil tener diseñado un proyecto de vinculación universitaria con una orientación clara de colaborar en la construcción de autonomías populares. Se requiere, por tanto, de una exploración más sistemática a partir de los contactos iniciales, las visitas y desde los incipientes servicios que se puedan prestar a una localidad concreta.

Las orientaciones generales que suelen tener los proyectos de vinculación universitaria en sectores populares surgen de objetivos muy generales, de una utopía operativa no explicitada y de teorías generales que asumen la relevancia del compromiso social o la pertinencia social de la universidad. Desde esta perspectiva, es necesario explicitar que se explora en una doble dimensión: por un lado, se explora la realidad sociopolítica de una localidad, al mismo tiempo que, por otro lado, se exploran las posibilidades de la colaboración universitaria.

La primera exploración pone en juego las herramientas y los métodos del análisis sociopolítico, pero también las aportaciones de otras ciencias sociales, ya sea de la psicología, que permiten comprender las dinámicas familiares y personales, o la del derecho, dado que muchas problemáticas urbanas o rurales enfrentan aspectos legales en torno a derechos humanos y ciudadanos o a la propiedad de la tierra; pero también las ciencias de la comunicación y las nuevas tecnologías de la comunicación e información o los estudios socioculturales, tienen aportes valiosos para tener una visión lo más completa posible de las problemáticas de una localidad.

La segunda exploración, pocas veces se atiende debidamente porque solo se da por supuesto la experiencia y especialidad de los académicos, quienes han trabajado tal o cual problemática. Se deja de manera implícita el conocimiento y la experiencia en la práctica de ciertas estrategias, métodos participativos propios de la educación popular o la elaboración de medios populares de comunicación y difusión. Explicitar todas estas habilidades redundará en el enriquecimiento de las posibilidades de un proyecto de vinculación universitaria.

La finalidad de una etapa exploratoria es doble. Es importante, en primer lugar, poder establecer nuestro rol como universitarios en el interior de la localidad y, en segundo lugar, consolidar al equipo que se va a vincular, en particular, en su capacidad de hacer praxis. Todo esto, previo al diseño de un proyecto definitivo de colaboración con la gente para la construcción de autonomías.

Un aspecto relevante de toda etapa exploratoria es su duración. Si lo decimos en pocas palabras, habría que indicar que la etapa exploratoria termina cuando hay un equipo co-

hesionado, con una visión clara de lo que quiere aportar a la construcción de autonomías populares y, por tanto, tiene un análisis de la compleja realidad en la que quiere intervenir, y tiene definido con quiénes hará esa colaboración y de qué manera, es decir, tiene definidos los métodos y las prácticas básicas que constituyen su proyecto. Y todo esto lo ha ido definiendo en y desde la acción.

Es posible que esta etapa exploratoria se complejice cuando hablamos de los PAP, máxime cuando son las primeras experiencias. Para los profesores responsables es importante establecer una etapa exploratoria durante uno o dos años antes de definir un proyecto de mediano y largo plazo. Por tanto, en los periodos iniciales resulta fundamental recabar toda la información posible acerca de la localidad y los escenarios en los que se pretende intervenir. En el caso de los servicios sociales de otras universidades, el conocimiento acumulado por los profesores responsables da todos los elementos de una exploración de la realidad concreta para diseñar un proyecto experimental de mediano y largo plazo.

Finalmente, una etapa exploratoria termina cuando ha definido, en diálogo con las personas beneficiarias-usuarias del futuro proyecto definitivo, el proyecto de autonomía popular que se proponen construir, y definir sus características fundamentales. Es posible que algunos proyectos se orienten a la solución de un problema relativamente transitorio, y eso posibilite que la gente experimente sus posibilidades para tomar su historia en sus manos y, por tanto, poder resolver otras problemáticas, sean económicas, de salud, educación o de otro tipo. Es importante el diálogo que podamos impulsar entre universidad y colectivos populares porque, como veremos más adelante, lo que importa en este tipo de proyectos es el fortalecimiento de los colectivos, el desarrollo de sus capacidades de autonomía y sus alianzas con otras autonomías, en un largo proceso de construcción de fuerza social emergente que construye, desde su cotidianidad, un mundo nuevo.

En este sentido, destaca la reflexión de Enrique Gutiérrez en torno a las acciones-puente, acciones que posibilitan a los universitarios situarse ante la gente de una localidad concreta y, al mismo tiempo, son un servicio concreto y posibilitan comprender la realidad de una manera más completa. Son *puente* porque establecen la relación entre la universidad y los colectivos. Son *acciones* porque así nos identificamos con un servicio ante una necesidad sentida de la gente. No son acciones definitivas para un proyecto concreto de mediano y largo plazo, pero posibilitan encontrar esas modalidades de la acción futura.

La importancia de estas acciones-puente está en las diversas funciones que describe Enrique, entre las que destaco aquella que nos posibilita ampliar nuestros contactos con la población en la que queremos intervenir y en torno a las dimensiones en las que nos resulta posible hacer alguna colaboración; esta ampliación de contactos va en la línea de detectar a las personas o grupos con mayor capacidad para un compromiso con su propia comunidad y con posibilidades de establecer alianzas con otros grupos populares. Al mismo tiempo, permiten identificar amigos y enemigos en torno al proceso de construcción de autonomías populares, o porque están identificados con el oficialismo local o regional, o porque la presencia del crimen organizado representa una grave amenaza a los esfuerzos de la gente por organizarse de manera autónoma, y eso implica enfrentar no solo a agentes estatales sino a las redes de narcomenudeo y sus variantes, que tienen el control de muchas colonias populares y también en zonas rurales. Quizá la función más relevante de las acciones-puente es la de establecer una identidad universitaria ante la gente, con las posibilidades que da una identidad universitaria, en diálogo con la misma gente, para realizar diversas aportaciones al proceso de construcción de autonomías populares. No menos importante será para el equipo

el espacio que pueda dar a la reflexión, al acopio y sistematización de la información recibida, incluso mediante la aplicación de encuestas o, simplemente, la interpretación de estudios etnográficos o entrevistas en profundidad realizadas a los contactos de mayor confianza.

Es posible que las acciones-puente detecten necesidades de la gente para las que el equipo no tiene respuesta o no sabe cómo responder; en ese caso, el equipo deberá decidir si se capacita para responder o solicita la colaboración de otros grupos con mayor experiencia en dar respuesta a ese tipo de necesidades, o recoger la opinión de la misma gente sobre cómo puede resolverlas. Lo que no debiera perder de vista el equipo universitario es la orientación estratégica de su posible proyecto de mediano y largo plazo. Es posible que las acciones-puente se mantengan al momento de definir tal proyecto o que sean descartadas por otro tipo de acciones más directamente orientadas a la construcción de las autonomías populares.

No está por demás señalar que las acciones-puente de cualquier proyecto de vinculación universitaria están determinadas por el tipo de personas que integran el equipo, con sus saberes y habilidades, con su formación profesional y destrezas particulares. Más complejo resulta cuando a estas fortalezas de parte de los profesores se suman las habilidades y saberes de los estudiantes que participan en los proyectos de servicio social o de PAP, en particular, cuando se intenta construir equipos inter y multidisciplinarios.

Los “modelos de acción futura” surgen de la combinación y adecuado aprovechamiento de la diversidad de acciones que configuran un proyecto. Si a las acciones concretas las agrupamos en líneas de acción, sean de alfabetización, de grupos de mujeres madres de familia o de construcción de un medio popular de comunicación, o de economía social y solidaria o de construcción de ciudadanía, todas se orientan a la consecución de resultados del proyecto. El modelo de acción futura mira entonces a la manera como unas acciones se apoyan en otras. Lo que se trataría de evitar es que unas cuantas personas estén en todo tipo de acciones y no se distribuya adecuadamente la carga de trabajo, máxime cuando los que más participan lo hacen de manera voluntaria. Por tanto, un resultado deseable de toda etapa exploratoria es el de generar uno o varios modelos de acción futura. Esto es realizable a condición de que los equipos estén suficientemente cohesionados, con un básico marco teórico y el consenso en torno al análisis de la localidad.

El instrumento que permite dar por concluida una etapa exploratoria es su evaluación. En el caso de los PAP de reciente comienzo, puede ser suficiente el periodo inicial de un año; para el caso de proyectos de vinculación universitaria que prevén una mayor estabilidad en el tiempo, el periodo de un año de etapa exploratoria es meramente indicativo. La pauta la dará el resultado de la evaluación. Esta tiene una doble vertiente. La primera mide los resultados de las acciones-puente, si han sido realmente de servicio al pueblo y han respondido a sus necesidades sentidas y con qué eficiencia se han logrado; esta misma vertiente recoge los resultados obtenidos y se fija a través de qué medios se lograron y si cumplieron con las finalidades de la etapa exploratoria, y también recoge los resultados previstos que no se lograron. La otra vertiente se fija en el equipo de trabajo, tanto de profesores como de alumnos, si ya tiene un suficiente entrenamiento y conocimiento de la realidad a la que se quiere vincular y si está en condiciones de diseñar un proyecto de mediano y largo plazo, con las intermitencias que implica la incorporación del alumnado de servicio social o de PAP. Se considera la suficiencia que la etapa exploratoria aporte al conocimiento de la realidad local o regional, y también la suficiencia de las condiciones del equipo para realizar un proyecto de mediano y largo plazo.

Es posible que a mitad del camino de una etapa exploratoria el equipo considere que está en condiciones de diseñar la etapa experimental y al menos podrá ensayar esta posibilidad a lo largo de varias semanas. Este ensayo permite ubicar lagunas de información que es necesario recabar, o bien, para ubicar a las personas o grupos con los que consideran relevante construir el proyecto de mediano y largo plazo. Otro camino es con base en el conocimiento que posibilita la etapa exploratoria, tanto para el análisis de la localidad como para la localización de las personas que serán clave para el proyecto definitivo. En cualquier hipótesis, estos caminos de ensayo que se ubican entre la etapa exploratoria y la etapa experimental permiten al equipo tomarse el pulso sobre su conocimiento de la localidad o región, y el de las personas que consideran pueden participar en el diseño del proyecto que en última instancia quedará en sus manos.

A manera de esquema de evaluación de una etapa exploratoria, Enrique Gutiérrez nos ofrece una serie de tareas que deben haberse cumplido suficientemente, en diálogo con una figura que en la universidad, al menos en la experiencia de varios equipos responsables de PAP, servicio social o proyectos de vinculación, no existe. Se trata del equipo de evaluación, que opera como un grupo de agentes externos a los equipos y que permiten una mayor objetividad pues realimentan desde otras experiencias los procesos evaluativos. Una primera tarea es la del análisis local o regional; no un simple diagnóstico sino un análisis completo y complejo de la situación económica, política e ideológico-cultural, que ubique las posibilidades reales de impulsar procesos populares para la construcción de autonomías en todos los aspectos. Un análisis que posibilite una mínima prospectiva de lo que pueda afectar a la gente. Al mismo tiempo, este análisis local o regional debiera permitir esbozar una línea estratégica hipotética para determinados sectores sociales, los más dinámicos, los más comprometidos para hacerse protagonistas de esta construcción de autonomía, que posibiliten cambios sociales reales.

Una segunda tarea fundamental que debe haber cubierto la etapa exploratoria, es el contacto suficientemente amplio con agentes sociales de la localidad o la región, con quienes hipotéticamente podamos colaborar en sus procesos organizativos y de capacitación, y también elaborar hipótesis sobre la energía social disponible; esto significa que el equipo debiera conocer con quiénes trabajar, en qué y para qué, y si son iniciativas propias o de otros.

Una tercera tarea tiene que ver con la capacidad del equipo, tanto para el análisis de la localidad como del proceso práctico, es decir, del diálogo y confrontación de las teorías con las prácticas y las acciones con la gente, así como de la puesta en práctica de ciertos métodos, desde los más elementales de diálogo y aborde con la gente, hasta la organización de los tiempos para determinadas acciones, entendidas y seleccionadas como verdadero servicio a la gente, y entrenamiento de sus propios animadores y promotores.

Una cuarta tarea se refiere a la definición que el equipo pueda hacer de las líneas de actividad que mejor respondan al momento de la gente, de sus grupos más dinámicos o dinamizables, que respondan a necesidades sentidas de la gente. En continuidad con esta tarea, una quinta se refiere al ritmo y organización del equipo, tanto para la distribución de los tiempos como de las acciones periódicas que debe implementar; supone, además, la adecuada combinación de acciones con la gente y reuniones de análisis y reflexión del trabajo que se implementa. Finalmente, una sexta tarea tiene que ver con la capacidad del equipo para practicar la crítica y la autocrítica, más entrenado para el trabajo colaborativo; del apoyo mutuo y del manejo de las tensiones que surgen del trabajo con la gente. Es decir, que el equipo se va construyendo al mismo tiempo que genera espacios de inter-

locución, de verdadero diálogo y apoyo entre los participantes. Todas estas tareas pueden tener modalidades y aplicaciones según el ritmo que implica la rotación de colaboradores —estudiantes en particular— en cada semestre; pero la continuidad de las acciones la da el grupo de profesores responsables del proyecto, de manera que la incorporación periódica de nuevos grupos de alumnos posibilite una inducción más rápida y se aprovechen mejor los recursos que se renuevan periódicamente.



## ***El diseño de la etapa experimental de un proyecto de vinculación universitaria***

Ya hemos mencionado anteriormente que las piezas fundamentales para el diseño de este tipo de proyectos son cuatro: la utopía operativa, el marco teórico operativo, el análisis regional y la estrategia popular, y el aporte operativo del equipo universitario a las autonomías populares. Una revisión de la experiencia concreta, tanto en los proyectos de servicio social como en los PAP o en proyectos de vinculación, daría cuenta de que vamos de lo muy implícito a lo más explícito. La posibilidad de invertir los términos y establecer la mayor explicitación posible desde la utopía operativa, posibilita que la organización y administración de las acciones concretas tengan mayor sentido y se desarrollen mejores evaluaciones, que no solo den cuenta de los resultados concretos y de cómo se consiguieron, sino de que sean verdaderas confrontaciones entre las teorías y las acciones. De ahí la importancia de comenzar por el principio.

### IMPLEMENTACIÓN DEL TALLER A. DE LA UTOPIA OPERATIVA

Dado que en la gran mayoría de los proyectos de intervención, de servicio social o de PAP no se explicita la utopía operativa que animó a la creación de estos proyectos, o que muchas veces se reduce al enunciado escueto de una “misión” que supuestamente todos comparten, conviene reflexionar sobre el valor y la conveniencia de un taller de esta naturaleza.

En primer lugar, pareciera que damos por hecho que las utopías ya no tienen lugar entre nosotros y que ya hemos superado la época de los grandes relatos, como si la posmodernidad se nos hubiera impuesto de tal manera que ya no hay lugar para los grandes horizontes. Este pensamiento antiutópico, pareciera que se nos impuso sin que nos diéramos cuenta cómo y desde cuándo. De ahí la importancia de recuperar reflexiones como las de Franz J. Hinkelammert (1984) que, en su *Crítica de la razón utópica*, nos propone una recuperación crítica de la utopía, no sin hacer crítica de otras utopías que fueron capaces de mover el mundo, al grado de que el propio neoliberalismo se presenta, a decir de Pierre Bourdieu (1999), como una “utopía en vías de realización”. No obstante, recientemente Boaventura de Sousa Santos (2017) nos plantea que “se necesitan horizontes”, una buena manera de aludir a las utopías que requerimos en nuestra actual crisis civilizatoria.

El ejercicio propuesto por Enrique Gutiérrez es justamente un ejercicio de explicitación de lo que haya de utópico en toda actividad humana, particularmente aquella que se realiza con la gente en su lucha de liberación hacia condiciones de vida más humana o, como nos estamos acostumbrando a decir, hacia “el buen convivir”, el “buen vivir” de las tradiciones de varios pueblos originarios de América, con sus equivalentes en otras culturas prehispánicas.

Como ya lo señalábamos en la primera parte de esta edición, en la introducción al Taller A, este taller es más una meditación personal que un ejercicio meramente reflexivo. Tiene características de un retiro espiritual sobre el sentido último de la vida personal y social de quienes han decidido poner sus vidas al servicio de los explotados o la experiencia de



quienes han sido excluidos, de su dignidad y el respeto que merecen. Decimos que es un soñar despiertos y alegrarnos con la esperanza de que la vida puede ser radicalmente diferente. El taller nos plantea algunas preguntas, pero pueden ser otras que vayan en el mismo sentido: ¿cuál es el horizonte último del quehacer humano, de este nuestro quehacer concreto con el pueblo explotado en su lucha de liberación? ¿qué significados tiene la palabra *dignidad* en las diversas culturas, y el sentido de luchar por la justicia, la democracia y la libertad como horizontes últimos?

Conviene tomar en cuenta estas observaciones, porque realmente es más una guía para que los participantes tomen su vida en sus manos y den razón de su esperanza. El objetivo es que los equipos universitarios expliciten la base común de inspiración que anima a todos a determinadas acciones. Más aún, se trata de que los equipos hagan continua y periódicamente esta explicitación, porque en la práctica se oscurece —y mucho— esta base de común inspiración, de donde se generan diversos conflictos al interior y que tienden a reflejarse exteriormente. En los casos del servicio social o de los PAP, conviene que en las primeras sesiones de inducción puedan hacer esta reflexión en común, compartir lo que anima e inspira a determinado proyecto universitario.

La importancia de este taller está en sentar una base común, un horizonte de comprensión desde donde se ubican aspectos de marco teórico-operativo, el mismo análisis, la estrategia y el aporte concreto de los equipos universitarios. Ahí donde se oscurece el panorama en cada uno de estos niveles de la planeación, el ejercicio de explicitar la Utopía Operativa trata de ubicar cada cosa en su lugar; pero, además, trata de dinamizar aspectos que se hayan estancado. La condición fundamental para realizar con provecho este taller es la flexibilidad con que se haga. Para ello, ayuda escoger las preguntas que más favorezcan el “dar razón de la esperanza” del equipo y confiadamente se compartan. En este sentido, una pregunta clave que conviene agregar al cuestionario sugerido tiene que ver con la universidad, nuestra utopía de universidad comprometida con el cambio social y la promoción de la justicia desde nuestras universidades (Álvarez, 2014) como el horizonte de sentido. Como vimos en la introducción, a propósito de las universidades jesuitas, hay muchas reflexiones, conferencias e intervenciones de los superiores generales de la Compañía de Jesús, que proponen el ideal de las universidades jesuitas.<sup>5</sup> Es un horizonte utópico, pocas veces compartido y poco conocido por alumnos y profesores; de ahí a que tengan un impacto operativo en proyectos de vinculación universitaria como los que pretendemos, todavía le falta y aquí hay mucho que hacer con los mismos profesores, para que conozcan la utopía jesuita del trabajo intelectual en las universidades.

## IMPLEMENTACIÓN DEL TALLER B. DEL MARCO TEÓRICO OPERATIVO

Muchas observaciones de carácter metodológico hechas al taller de utopía operativa valen para este taller de marco teórico operativo. Es importante tener en cuenta que ningún proyecto de intervención universitaria puede ponerse en práctica sin un mínimo acuerdo en el equipo sobre aspectos teóricos. Nuevamente, no se trata de poner en común la sabiduría o ignorancia de los miembros del equipo; el ejercicio mira más a la explicitación de

<sup>5</sup> En particular, las que tienen que ver con salir del campus universitario y aprender a caminar al lado de los pobres y también el abrir las puertas de nuestras universidades a quienes no pueden pagar altas colegiaturas o para que nos compartan sus experiencias de lucha por la sobrevivencia cotidiana.

los acuerdos básicos comunes de algunos aspectos del marco teórico. Cuando el equipo de profesores responsables de un proyecto explicitan lo más elemental de las teorías que animan, inspiran y orientan el proyecto, se hace más fácil la incorporación de alumnos del servicio social o de los PAP; incluso en proyectos de vinculación con mayor estabilidad y de mediano y largo plazo, explicitar las teorías es colocar una base común de entendimiento en el equipo de trabajo.

Por tanto, no se trata de sacar acuerdos porque sí, sino de ubicar en dónde hay acuerdos básicos y en qué aspectos se dan divergencias y por qué. El taller no pretende suprimir las diferencias ni aprobar la verdad por mayoría de votos. La idea es que el equipo pueda contar con un documento básico del Marco Teórico Operativo que anima su acción concreta. Una tentación muy universitaria es, o bien rehuir el debate teórico porque parece interminable, o bien enfrentarlo más en términos de quién tiene la razón y no; por el contrario, se pretende establecer acuerdos mínimos que faciliten la operación del proyecto.

Las divergencias se discuten aparte del taller. No se trata de ocultarlas o de disminuirlas por un afán de subrayar una dinámica de grupo, sino de llegar a un acuerdo básico y maduro del equipo. El planteamiento fundamental que pretende el Taller B es elaborar un documento de referencia acerca de la teoría común del equipo y los aspectos que requieren de mayor estudio, reflexión y discusión; los proyectos universitarios de vinculación no dejan de lado la investigación aplicada, pero tampoco la reflexión de una práctica que puede dar pie a nuevas teorías. Este Taller B supone que en la implementación del proyecto de mediano y largo plazo el equipo será capaz de ir trabajando su teoría operativa y, por tanto, de ir discutiendo, desde la práctica común, aspectos menos claros y más divergentes. También supone que el equipo será capaz de un verdadero diálogo entre su práctica concreta y esta teoría operativa hecha explícita en el taller.

La teoría operativa de un equipo concreto no es solamente aquella que logra explicitar en el taller, sino la que es capaz de producir desde su práctica. Por tanto, un equipo será tanto más capaz de explicitar su teoría operativa cuanto de producir teorías nuevas que surgen de su actuación concreta. Aquí está el núcleo del método de la praxis: no se parte de una teoría acabada y completa sino de una “guía” que se lleva a la práctica, y desde ahí modifica la misma guía, la enriquece, la hace más dinámica. Este aspecto se puede verificar en la práctica docente en aula, cuando los profesores que tienen bajo su responsabilidad algún proyecto de vinculación o de “docencia vinculada” —como se conoce en el ITESO a los PAP— comparten sus conocimientos adquiridos, no en los libros sino en las prácticas de vinculación, y escuchan las reflexiones y preguntas de los propios alumnos y también de los usuarios–beneficiarios del proyecto. Con mucha mayor razón se da este proceso en el acompañamiento de alumnos y alumnas, sean de servicio social o de los PAP, cuando se reflexiona en común —profesores y alumnos— la teoría y la práctica que se vierten en los proyectos.

La guía del taller incluye seis capítulos, que pueden ser esos u otros dependiendo mucho de las características del equipo, su composición de personal, o de la región o sector del pueblo con el que se está trabajando, sobre todo cuando se tienen alumnos de diversas carreras y, por tanto, dada su diversidad de formación profesional, es elemental tener una base común de las teorías que orientan el proyecto concreto. No es necesario agotar el cuestionario del taller cuando se incorporan nuevos estudiantes; basta y sobra con una sesión mínima de inducción, tanto para explicar el momento del proyecto como para ubicar de qué se trata y el aporte que se espera de ellos.

Los capítulos son —haciendo algunas adaptaciones a la situación actual y al ámbito universitario—: teoría del conocimiento, motivación y su papel en la educación popular, teoría sociológica, teoría de las autonomías populares y sus procesos de organización, teoría de las ideologías o la dominación simbólica, y el papel de las universidades en su compromiso social. Aquí podemos incorporar —o mejor dicho, traducir— aspectos que las ciencias sociales recientemente han producido, como el planteamiento de las epistemologías del sur, desde la propuesta de Boaventura de Sousa Santos; los nuevos movimientos emancipatorios y la crisis de los partidos políticos, como lo hace Raúl Zibechi y el propio de Sousa, y el planteamiento del sujeto de cambio histórico; así como la misma manera de abordar diversos fenómenos sociales, que está en el núcleo de la propuesta teórico-metodológica de Pierre Bourdieu, y recuperar no solo la motivación de cambio social o emancipación sino, también, los nuevos modelos societales de construcción de autonomías y el papel del mercado y el estado, como el que desarrollan algunas comunidades kurdas y su modelo del confederalismo democrático y los abundantes textos de su líder intelectual Abdullah Öcalan y su propuesta de la *Jineologî* o ciencia de las mujeres.

Pueden quitarse esos capítulos o agregarse otros. Las modificaciones dependen de circunstancias concretas, tanto del equipo, de la región, sector o del tipo de proyecto, incluso. Lo importante es que el equipo sea capaz de definir los aspectos de marco teórico operativo que es indispensable explicitar.

Quizás, a nivel de método, conviene que el equipo concreto vaya midiendo su capacidad para reflexionar su acción. Ya en las primeras notas de estas guías para los talleres, Enrique nos advertía de los riesgos o polarizaciones en que pueden caer los equipos: o en una sobreteorización, por las características que ofrece la universidad; o en un activismo irreflexivo, que suele ocurrir con organizaciones de activistas. El universitario, profesor o alumno, deberá tomarse el pulso al respecto.

Un aspecto que conviene incorporar, es sobre el riesgo de la relación colonial de los agentes externos con los grupos populares, que es una modalidad del asistencialismo que muchos tenemos incorporado hasta la médula. Rebasar, por tanto, la visión ilustrada (Trigo, 2017) y lograr una cierta inculturación, es un desafío que inicia con hacerla consciente. Solo para llevar proyectos de corte asistencialista a proyectos claramente autogestivos y de construcción de autonomía; superar la actitud de que los universitarios somos los que sabemos y la gente es la ignorante y por eso les vamos a enseñar. Por el contrario, una mínima teoría de la ecología de saberes (De Sousa, 2012) nos llevaría al aprender juntos y el hacer juntos, universitarios y grupos populares.

## IMPLEMENTACIÓN DEL TALLER C. DEL ANÁLISIS REGIONAL Y LA ESTRATEGIA POPULAR

*Debido al pensamiento anacrónico inverso, vivimos un tiempo colonial con imaginarios poscoloniales; vivimos un tiempo de dictadura informal con imaginarios de democracia formal; vivimos un tiempo de cuerpos racializados, sexualizados, asesinados, descuartizados con imaginarios de derechos humanos; vivimos un tiempo de muros, fronteras como trincheras, exilios forzados, desplazamientos internos con imaginarios de globalización;*

*vivimos un tiempo de silenciamientos y de sociología de las ausencias con imaginarios de orgía comunicacional digital; vivimos un tiempo de grandes mayorías que solo tienen libertad para ser miserables con imaginarios de autonomías y emprendimiento; vivimos un tiempo de víctimas que se vuelcan contra víctimas y de oprimidos que eligen a sus opresores con imaginarios de liberación y de justicia social.*

BOAVENTURA DE SOUSA SANTOS (2017)

De alguna manera nos encontramos con lo que considero es la columna vertebral del diseño de proyectos de vinculación universitaria en ambientes populares. El análisis concreto de la realidad concreta —como decíamos en los setenta—, en pleno siglo XXI significa desarrollar nuestras capacidades de pensamiento crítico y de enfrentar la lucha simbólica que implica la comprensión del mundo en el que vivimos y de los mecanismos de dominio e imposición de una visión del mundo que se trasmite, precisamente, desde universidades del primer mundo y desde los grandes laboratorios de ideas financiados por importantes corporativos transnacionales, como señalan Bourdieu y Wacquant en *La nueva vulgata planetaria* (2000). De esta situación, nos advierte Boaventura de Sousa desde su propuesta de una epistemología del sur, que nos permita desaprender la visión occidental del mundo y la posibilidad de desarrollar la ecología de saberes en la que los saberes populares tradicionales y de los pueblos originarios tengan un lugar privilegiado en eso de “construir un mundo donde quepan muchos mundos”.

El análisis de la realidad local o regional deriva del ejercicio de explicitar la utopía operativa de los equipos universitarios, como también de explicitar las teorías generales del mundo social, en las que se incluyen teorías del cambio social o de la construcción de otro mundo, y teorías de la historia y del sujeto de cambio social. En este punto, como en los talleres anteriores, es posible que los equipos universitarios caigan en diversas trampas dada la diversidad de enfoques propios de las disciplinas en las que se han formado y de las experiencias previas de trabajo en zonas populares. Sin embargo, es necesario lograr acuerdos básicos en torno a datos e informes elementales de la localidad o región en la que queremos intervenir universitariamente.

Para la aplicación de las guías elaboradas por Enrique Gutiérrez al análisis regional, es necesario hacer una primera observación mayor y en continuidad con las reflexiones anteriores. Diseñado en una matriz teórica de fuerte impronta gramsciana, el taller implica una traducción y una especificación de cada una de sus unidades, dependiendo de las características del proyecto que se quiera diseñar con usuarios y beneficiarios específicos. El material propuesto es global, en el sentido de que asume todos los aspectos de la vida social de un colectivo, sea local o regional, hasta las implicaciones nacionales o de carácter global, dadas las características que adquieren los más recientes movimientos sociales del tipo Vía Campesina —una red internacional de campesinos, principalmente de Francia y Brasil— o la Marcha Mundial de Mujeres, red internacional de organizaciones feministas que se reúnen periódicamente.

Sin embargo, consideramos la validez de un ejercicio de análisis de la realidad orientado a detectar posibles sujetos de cambio locales con una concreta estrategia emancipatoria, a la manera como Zibechi (2016) describe las comunidades urbanas. El periodista y acadé-

mico uruguayo nos invita a observar y convivir con los muchos *abajos* que se movilizan y protestan contra un estado policial.

Son estas nuevas realidades las que nos exigen un ejercicio de análisis y comprensión de los movimientos emancipatorios que tienen las principales víctimas del neoliberalismo, sus principales expresiones de lucha, protesta y propuesta, para ser tomados en cuenta y que se respete su más elemental dignidad como seres humanos.

Como decíamos en la introducción de este taller en la primera sección, con el Taller C entramos al eje fundamental de esta manera de diseñar proyectos universitarios de vinculación social. Haré una breve explicación sobre el sentido y el objetivo de cada una de las seis unidades en las que está integrado. La Unidad I es una recopilación de los datos básicos fundamentales de una formación social concreta, que puede ser una localidad o una región o bien un sector social, por ejemplo, una colonia suburbana o una comunidad rural, obreros o jornaleros agrícolas, jóvenes, mujeres y niñas, migrantes, etc. El trabajo fundamental de esta unidad es el balance de la investigación aplicada previamente realizada, y del conjunto de la etapa exploratoria. Supuestamente, esta unidad solo puede realizarse al final de una buena etapa exploratoria o durante ella. Dado que es una recopilación de datos, la Unidad I solo puede realizarse después de un buen nivel de investigación; no obstante, también puede ser aprovechada como una guía de exploración del campo de trabajo. Es el nivel básico de cualquier diagnóstico que realicen universitarios, pero es la información elemental que podemos recoger para posibilitarnos visualizar las necesidades reales de la gente. Es preciso insistir en que está diseñado como un instrumento flexible, precisamente por la necesidad de adaptación de la guía a las circunstancias actuales más concretas; no hay que olvidar que esta Unidad I fue pensada en función de proyectos rurales con campesinos e indígenas, en un momento y en una zona diferentes; sin embargo, no es difícil introducir las adaptaciones si entendemos bien el esquema guía. Como en el ejemplo ya mencionado, si nos orientamos al trabajo con obreros, esta unidad se orientará a la recopilación de los datos que nos ubiquen en el mundo obrero: el tipo de industria, sobre el sindicato, si la empresa está enfocada a la producción o a los servicios, etc. Lo mismo puede suceder si nos orientamos a un trabajo en barrios populares, donde mayoritariamente encontramos los proyectos de servicio social y de PAP en nuestras universidades.

Por otra parte, la Unidad II es interpretación de la Unidad I y, consecuentemente, la profundidad de este análisis, en buena medida dependerá de lo obtenido en la primera. No se pueden interpretar datos inexistentes o imprecisos. Dependiendo mucho de las características aportadas por la Unidad I. En la Unidad II se trata de interpretar las características obtenidas en tres bloques analíticos: económico, político e ideológico-cultural. Es obvio que aquí podemos hacer una de las primeras traducciones para comprender la realidad en términos de espacio social y de campos específicos, con toda la dinámica que la propuesta teórico-metodológica que Pierre Bourdieu nos ofrece para comprender las estrategias de reproducción social. Una buena ayuda para esta aplicación es la que realizó Alicia Gutiérrez, socióloga argentina, quien hizo sociología de la pobreza urbana en un barrio de Córdoba utilizando los conceptos de Bourdieu (Gutiérrez, 2015).

Partimos del supuesto de que toda formación social, o sector de ella, es analizable desde esos tres aspectos globalizantes. También entendemos que se trata de hacer una distinción analítica y no de realidades concretas autónomas. En otras palabras, que la realidad se presenta con toda su complejidad y que los aspectos económicos, políticos e ideológico-culturales se encuentran íntimamente ligados; por tanto, la distinción es analítica, y

distinguiamos para aclararnos y entender mejor la realidad. Para seguir con el ejemplo del proyecto hipotético con obreros, la Unidad II estará orientada a responder las preguntas que nos permitan una interpretación más crítica del mundo obrero concreto en el que queremos colaborar a su avance estratégico. Uno de los ejemplos de PAP que viene desarrollando el ITESO es el trabajo con artesanos tradicionales en Jalisco. El mismo ejercicio se puede aplicar con la clara orientación de fijarnos no solo en las estrategias de reproducción, sino en su avance estratégico en términos de la viabilidad financiera de sus actividades artesanales, pero también de los procesos de construcción de autonomías, dado que toda persona artesana tiene una familia, vive en sociedad, vive procesos educativos y religiosos, y sueña con un mundo distinto para ella y para sus hijos.

La estrecha relación entre estas dos unidades nos da la base concreta de dos tipos de análisis a los que llamaremos estructural y coyuntural. El primero de ellos nos aporta los elementos necesarios sobre la estructura social en cuanto estructura, es decir, los aspectos más propios de la realidad y menos cambiantes. Y el segundo, el análisis coyuntural nos proporciona elementos en cuanto al proceso mismo del desarrollo de la formación social y, concretamente, nos proporciona información para la recuperación de la historia reciente. Aplicando el mismo símil que usamos anteriormente, el conjunto de las dos unidades nos presenta la realidad concreta como en una fotografía del momento y a la vez, un álbum fotográfico de su historia particular.

Una manera muy universitaria de realizar esta combinación de las unidades I y II es aplicar la teoría de los campos de Bourdieu. Podemos construir el campo de la producción económica en una localidad o en una región y, si es un suburbio, definir el papel económico que cumple esa parte de la ciudad. Ubicamos así las principales actividades económicas, el nivel de su producción y sus agentes principales. Complementamos el análisis con la construcción del campo político, no solo con el mapa de agentes políticos sino con la definición del papel que la localidad, el barrio o esa parte de la ciudad cumple en el conjunto de la política, tanto institucional como la emergente de los grupos y organizaciones sociales. Igual podemos hacer para construir el campo burocrático o el campo religioso, con solo ubicar a sus principales agentes y el papel que desempeñan en la localidad. El papel de los medios de comunicación, tanto los tradicionales como los digitales, y el papel que cumplen las redes sociales para inhibir los cambios o para impulsarlos. En términos generales, todos estos campos sociales nos permiten ubicar lo que se pone en juego en esa localidad, entre quiénes y desde dónde se disputa.

La propuesta teórico-metodológica de Bourdieu nos permite un mejor ejercicio de estas dos unidades del taller de análisis y puede ilustrar aspectos relevantes de las siguientes unidades. Sin abundar demasiado, me parece fundamental la relaboración que hace Bourdieu de la misma sociología para recuperar su fuerza subversiva que desenmascara lo que está oculto y hace explícito lo aparentemente obvio o sin importancia; es una manera de desnaturalizar las situaciones consideradas como “naturales” o “normales”, como la situación de pobreza o la discriminación de todo tipo. Es una manera de historizar la realidad social y también el papel de la universidad en ella.

Un análisis estructural del mundo social, por ejemplo, nos remite a sus conceptos de campo, capital y *habitus*. Toda actividad concreta puede ser analizada desde esta perspectiva. Lo que en otros tiempos llamábamos infraestructura, en la sociología de Bourdieu se puede analizar como el campo de producción económica, pero en especial su noción de campo de poder pulveriza nuestra noción ordinaria de estado y de poder, con el fin de precisar

que se trata de un poder simbólico que no cualquiera lo tiene, sino que es el ejercicio de un conjunto de mecanismos (Bourdieu, 1978; 1990; 2003; 2013). El nivel político, que lo mismo llamábamos mesoestructura o simplemente estructura política, Bourdieu lo analiza como el campo de la política y lo distingue del campo burocrático, equivalente del conjunto de burocracias que integran lo que comúnmente llamamos estado, y realiza varios abordajes, particularmente en *La distinción*, o en *Sociología y cultura* (Bourdieu, 1975; 1988; 1990c; 1992; 1998; 2003).

Pero donde quizá el aporte de Bourdieu sea más rico y enriquecedor de una visión social más compleja es en sus estudios en torno a la cultura, la escuela y la sociolingüística (Bourdieu, 1967; 1975; 1977; 1987). En esta instancia social que nosotros venimos llamando ideológico-cultural es donde el autor ubica el campo de lucha social fundamental, ahí donde se disputa la visión social legítima y reconocida, y donde plantea que a toda revolución política le antecede siempre una revolución simbólica, es decir, un cambio en las mentalidades dominadas por la visión hegemónica.

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

Aquí reside, quizás, el núcleo fundamental del diseño de proyectos de autonomía popular desde el horizonte de sus usuarios y beneficiarios, al hacerlos protagonistas de su propio futuro, con base en una particular interacción de intelectuales que se insertan en ambientes populares y son capaces de promover que la gente tome la palabra, analice su propia realidad y formule la línea de avance a seguir. Bourdieu designa a esta relación como una alianza ambigua, y también homología de posición dado que se da entre sectores dominados, pues ubica a los intelectuales como una fracción dominada de la clase dominante.

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

Confirma, y de sobra, el hecho de que todo campo social es un campo de fuerzas. Pero no bastaría la simple —que en la práctica es bastante compleja— correlación de fuerzas. Ayuda establecerla, pero desde la sociología de Bourdieu exige mayores precisiones, en parte para situar su dinámica y en parte también para localizar las grietas por las que se puede favorecer el avance estratégico de la sociedad civil o las fracciones dominadas de las clases sociales. Es fundamental, por ejemplo, en las actuales luchas de campesinos y pueblos indígenas que enfrentan el despojo de sus tierras ante megaproyectos de todo tipo. El uso del taller de análisis y estrategia es clave en estas luchas de resistencia y rebeldía. A la complejización de la sociedad actual agregamos, por tanto, la complejización de un método de análisis que ya de por sí era complejo.

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

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

emblemático son todos aquellos movimientos sociales que han surgido o por la represión del estado —caso Atenco, que sigue en lucha en defensa de sus tierras y por las mujeres que sufrieron tortura sexual y cuyo caso ya está en la Corte Interamericana de Derechos Humanos— o por las violencias que son el resultado de la mal llamada “guerra contra el narcotráfico”, en la que nos encontramos innumerables colectivos de familiares, tanto de desaparecidos como de feminicidios. En su origen encontramos indignación y rabia, pero también la solidaridad de otros colectivos y el atreverse a vencer el miedo paralizante. Una revisión de estas historias nos daría la pauta del origen de esa fuerza social y el tejido de diversas alianzas que se construyen actualmente.

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

### **La categoría de oportunidad de avance estratégico a la luz de la sociología de Bourdieu**

Un análisis de la correlación de fuerzas en un momento dado y en una localidad concreta, con las herramientas que nos ofrece Bourdieu, puede resultar muy complejo pero sumamente enriquecedor. En primer lugar, establece la categoría de espacio social, cruzado por tres dimensiones: la primera, por el volumen de capital de los agentes que en él se mueven; aquí se da una primera división entre los poseedores de capital y los que carecen de él. Pero no se trata solo del capital económico sino de la suma global de todas las especies de capital: económico, político, cultural, social y simbólico. Si recordamos, en el cuadro auxiliar de la correlación de fuerzas se trata de caracterizar a las fuerzas sociales opuestas con criterios como el peso económico, el peso político, el peso ideológico y las alianzas y apoyos. A continuación reproducimos el cuadro para que sea más fácil hacer la comparación.

Pues este análisis no basta. En la propuesta teórica de Bourdieu se añaden dos dimensiones más, una que mira a la estructura del capital (mayor o menor capital económico, mayor o menor capital social, etc.) y, sobre todo, la trayectoria de la acumulación de todas las especies de capital, entendiendo por capital todo recurso o beneficio que se posee o se puede movilizar.

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

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



CUADRO AUXILIAR C-IV-1  
CORRELACIÓN DE FUERZAS. ASPECTO PRINCIPAL

Dentro	Peso económico				
	Peso político				
	Peso ideológico				
	Nivel organizativo				
	Nivel de conciencia				
	Alianzas				
	Apoyos				
Fuera	Apoyos				
	Alianzas				
	Zonas*	Zona 1	Zona 2	Zona 3	Zona 4

\* Tantas zonas como considere el equipo que es capaz de abarcar en su acción.

Fuente: Enrique Gutiérrez, Taller C, Unidad IV, en la primera parte de este libro.

El interés es la disposición para actuar de los agentes sociales dotados de un *habitus*, que es el conjunto de disposiciones adquiridas por las que se aprehende la realidad, se la valora y se adapta a ella o la modifica en función de sus intereses vitales. Un ejemplo que podemos visualizar es el de los colectivos de familiares de desaparecidos. En el ejercicio realizado en el libro *Ayotzinapa. La crisis del estado neoliberal mexicano* (Velasco, 2015), se colocó en la posición de menor estructura patrimonial a todos los familiares de desaparecidos que se encuentran dispersos y encerrados en sus casas por temor a represalias si denuncian. Un poco más a la derecha, colocamos en las posiciones de colectivos que se van organizando y establecen alianzas con organizaciones defensoras de los derechos humanos. La dinámica que ahora observamos es un aumento de estos colectivos, por su número y también por su calidad, en cuanto a conciencia de la situación y el nivel de sus demandas por verdad, justicia y reparación del daño. La oportunidad la dio el simple encuentro entre la madre de un desaparecido con otra en iguales circunstancias, y de ahí, la organización, la movilización y, sobre todo, las búsquedas de sus seres queridos.

En la dinámica social ocurren continuamente desplazamientos en los campos, particularmente en las clases dominantes, por acumulación de capital económico o por inversión en capital cultural–escolar o por reconversiones de ambos. En las fracciones dominadas sue-

CUADRO 1. CORRELACIÓN DE FUERZAS.  
ESTRUCTURA DE ANÁLISIS DE LAS CONTRADICCIONES  
SECUNDARIAS EN CADA BLOQUE\*


\* La cuadrícula de cada uno de los cuadrantes mayores señala las oposiciones secundarias que se dan en cada cuadrante, son luchas de diversos tipos por el dominio de esa parte del campo.

Fuente: Elaboración propia, con base en diversos diagramas realizados por Bourdieu en sus abordos a campos diferentes.

len ocurrir desplazamientos semejantes, pero más por migraciones o por iniciales inversiones escolares; rara vez ocurre por acumulación de capital económico. El caso de los familiares de desaparecidos, los desplazamientos —no geográficos sino sociales y políticos— se dan en términos organizativos y de niveles de conciencia.

Cuando se dan procesos por los que interactúan agentes sociales de diversas fracciones dominadas, entonces, en un momento dado ocurren tomas de posición que modifican el conjunto de las posiciones sociales, como las de los familiares de desaparecidos o las de pueblos indígenas en defensa de sus tierras y territorios.

En algunas de las “ofertas políticas” que los intelectuales están dispuestos a plantear a las fracciones dominadas de la sociedad, está una particular visión del mundo social por la que los dominados pueden modificar sus posiciones e intensificar su proceso de acumulación de capital que haga factible este desplazamiento en el espacio social. La acumulación de capital puede realizarse mediante varios mecanismos, uno de los que hemos señalado insistentemente consiste en la recuperación del capital cultural, en especial todos los aspectos que se refieren a las tradiciones y costumbres que valoran el prestigio y el honor en términos de solidaridad y reforzamiento de los lazos colectivos. Al neoliberalismo se le combate con resistencia al individualismo y al consumismo, pero sobre todo, por la construcción de todo tipo de colectivos que aprenden a recuperar su memoria colectiva y con ella su identidad profunda. El intelectual que se desplaza hacia los sectores sociales marginados puede realizar un papel de catalizador en este proceso de revaloración de la cultura popular y ser reducido por los pobres; subrayo este último aspecto solo por evitar un nuevo colonialismo.

Pero, además, el intelectual ofrece también su propio capital cultural escolar y social; entre sus productos está la visión genético-estructural de la sociedad y el conjunto de relaciones sociales, contactos y habilidades para la gestión y la negociación. El diálogo respetuoso que se va realizando despierta una particular disposición para actuar, pero además, el análisis provee las herramientas por las cuales los agentes sociales pueden definir una línea de mejoramiento de sus condiciones sociales de vida.

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

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

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

### **La medición de la *capacidad del sujeto social* y la generación de fuerza social emergente, desde la perspectiva de la sociología de Bourdieu**

Como veremos, en la complejidad de las unidades V y VI del Taller C, el aporte de Bourdieu para una reformulación de la capacidad del sujeto se vuelve particularmente inspiradora, y al mismo tiempo extremadamente rigurosa.

Para este punto ayuda especialmente el concepto de *habitus*. Se trata de una categoría que reivindica a los agentes sociales y los rescata, como el propio autor afirma, de un individualismo idealista y de un estructuralismo sin sujeto. Tengo la idea de que durante muchos años nos movimos en este método de análisis sin atender demasiado a la Unidad V, salvo

en la medida en que justificara la hipotética estrategia formulada. Pero en todo el análisis que se sugiere en torno a medir la capacidad del sujeto no era muy tomada en cuenta, en buena medida porque se veía muy complejo ese análisis y daba pie a muchas discusiones casi sin término.

El análisis de la capacidad del sujeto fue tomado en cuenta justamente cuando nos preguntábamos con mayor rigor cuáles eran las condiciones sociales que permitían el correcto aprovechamiento de las oportunidades de avance que una concreta coyuntura presentaba. Por ejemplo, un proyecto forestal en la región de Huayacocotla, Ver., era un concreto programa de gobierno, pero no había capacidad real en los campesinos para aprovecharlo debidamente, y además arrebatarlo de las manos del gobierno y tomarlo en sus manos. Esto nos llevaba a la simple constatación de que había que ayudar al sujeto colectivo mediante la recuperación de sus mejores prácticas y los saberes de sus abuelos en el manejo del *monte*, como los campesinos llaman al bosque.

Por contraparte, el proyecto de reconstrucción del Sector Reforma en Guadalajara, luego de las explosiones del 22 de abril de 1992, en buena medida no fue posible promoverlo como propuesta de los propios damnificados porque no se pudo realizar un requisito mínimo como el de la organización social, que no prosperó en la magnitud que se pretendía. En cambio, había el recurso técnico, las asesorías necesarias, las condiciones físicas de una zona siniestrada y que en sí misma favorecía la oportunidad para una organización de los afectados que remodelara el barrio y lo tomara en sus manos. Pero una carencia histórica de tradición organizativa y un especial individualismo, además de otros factores más emocionales —el recuerdo de la tragedia y sus secuelas psicológicas, y también políticos, como las divisiones que impulsaba el gobierno federal y el pago discrecional de indemnizaciones—, impidieron que se diera un adecuado aprovechamiento de tal oportunidad.

Así, tenemos dos ejemplos concretos por los que son aprovechadas o no, debidamente las concretas oportunidades que el espacio social va presentando por sus mismas contradicciones internas. El punto clave: el análisis de la capacidad del sujeto popular. Las condiciones objetivas están dadas; falta construir las condiciones subjetivas, que brotarán más o menos de manera espontánea, pero también se pueden intencionar.

El espacio social va presentando objetivas oportunidades de avance, pero cosa muy diferente es que el sujeto tenga la capacidad para su aprovechamiento. Entonces ya no se podría hablar de oportunidades en el sentido estricto, sino a condición de que sean cubiertos varios requisitos que siempre van a ir en la línea de la formación, la capacitación, el adiestramiento y, por tanto, el avance en la conciencia y organización de los grupos populares; pero sobre todo vendrán de prácticas nuevas, desde cuestiones de la misma cotidianidad, como las mujeres que comparten sus experiencias de violencia doméstica o los adolescentes que se reúnen y en un momento dado se organizan para protestar contra algún abuso de la policía.

Aquí entra en juego el concepto de *habitus*, por ser un conjunto de disposiciones adquiridas desde el nacimiento; es un sistema generador de nuevas prácticas, pero también reproduce las prácticas que las condiciones sociales en que se genera tienden a determinarlo y a condicionarlo. Salvo en condiciones en que puede desarrollar su capacidad generadora, como las crisis objetivas en el campo o en el espacio social en su conjunto, entonces el *habitus* puede permitir desarrollar estrategias de sobrevivencia y de desplazamiento social.

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

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

Con esto, podemos imaginar que la primera pregunta de la Unidad V: ¿cuál es su composición de clase, fracciones de clase, sectores populares, asesores, intelectuales orgánicos, apoyos...?, es bastante menos ingenua de lo que parece y que las viejas discusiones en torno a qué son los campesinos que trabajan por un salario en una mina de su propiedad colectiva tienen su razón de ser, porque miran a caracterizar la posición social que actualmente tienen y a predecir hipotéticamente hacia dónde se pueden y quieren desplazarse realmente, en función de sus *habitus*. Algo parecido ocurre, por ejemplo, en los “trabajos colectivos” de las comunidades zapatistas.

Pero la misma pregunta no solo se fija en la caracterización de las clases, sino también sugiere el análisis del volumen de capital, particularmente del capital cultural y del capital social. Un sujeto popular emergente tendrá mayor capacidad cuanto mayor sea su volumen de capital, y en especial su capital social, que le viene de otros colectivos y también de los agentes externos que se han vinculado orgánicamente con él. De aquí surge la valoración fundamental de las autonomías populares en tanto expresión de su capital social como eje de acumulación de otras especies de capital, como el capital político y el capital cultural.

El análisis cuantitativo tiene su razón de ser, no tanto por la masa misma, que puede ser bien amplia, sino más bien por el sistema de proporciones que tiende a establecerse. El análisis cuantitativo mira más, por lo tanto, a la correcta proporción entre dirigentes, asesores, ayudas técnicas, apoyos y el número de cuadros medios —o dirigentes políticos populares— y bases, que pueden ser simples simpatizantes, militantes de la organización o potencialmente simpatizantes. Se trata de medir, entre otras cosas, el impacto y la capacidad de convocatoria que una organización social puede tener en un momento dado hacia otros agentes sociales de las mismas fracciones de clases dominadas o, incluso, de otras fracciones de clase dominadas entre las dominantes.

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

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

rechazados por aquellos que supuestamente serían sus usuarios y beneficiarios por el simple hecho de que su *habitus* les dice que ese proyecto no es de ellos ni es para ellos.

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

Al realizar el cuadro auxiliar C-v-2 que sugiere el método, el cual analiza el peso cualitativo de la capacidad del sujeto popular emergente, en la práctica ayudaba para dos cosas muy importantes. La primera, para registrar si algún sector o grupo del sujeto emergente caía en las zonas llamadas de riesgo —*a*) bajo nivel organizativo y alto nivel de conciencia; o bien, *b*) alto nivel organizativo y bajo nivel de conciencia— y cómo corregirlo. En el caso *a*), es la situación típica que se podía observar en agentes sociales que participaban ordinariamente en las comunidades eclesiales de base, en donde se desarrollaba un alto nivel de conciencia, muy motivada por la cuestión religiosa, pero al mismo tiempo con un bajo nivel de organización, porque no se daba siempre el paso a la instancia más de lucha organizada en lo social y aun en lo político. El nivel de riesgo ocurre porque, en gente con alto nivel de conciencia, se vuelve particularmente sensible a situaciones de injusticia y la protesta y el descontento pueden tomar formas espontáneas y radicales, sin control ni planeación alguna. El caso *b*) se podía observar con mucha frecuencia en las organizaciones sociales que desarrollaban actividades económicas, como fue el caso ya mencionado o el de la cooperativa de vivienda en la ciudad o de la unidad forestal en la zona rural. Por el hecho de desarrollar actividades económicas, se requiere un alto nivel de organización y de control de cada paso del proceso productivo, de manejo del financiamiento o de reglas internas de la organización que deben ser cumplidas con la mayor disciplina. Pero, por el contrario, el nivel de conciencia es muy bajo debido a que es muy fuerte el interés económico por el que se mantiene la organización y todo gira en torno al dinero. Otros valores como la solidaridad o el apoyo a otros grupos, no entran porque eso no genera ningún ingreso. El riesgo consiste en que en el interior de la organización se desvirtúa el propósito inicial, se concentra todo en la disputa por el control de los recursos económicos y, con él, la corrupción.

La segunda cosa para lo que ha venido sirviendo el esquema de análisis, especialmente cuando se ha aplicado en varias ocasiones, es para establecer, muy hipotéticamente, las distancias entre los niveles de conciencia y de organización entre las bases sociales, los cuadros medios y los dirigentes, sean populares o agentes externos. La hipótesis es que a mayor distancia entre los dirigentes y las bases sociales, menor apoyo social tendrá el proyecto que se impulsa, porque se comenzará a disociar el dirigente de sus bases, pero —lo más grave— que el lenguaje será diferente y aun el efecto de marca no se producirá ni siquiera por el reconocimiento de la figura del dirigente. Un análisis en profundidad de este fenómeno lo expone Bourdieu en la conferencia “La delegación y el fetichismo político” (1996), pues llega a describir el mecanismo por el que se produce esta distancia, la delegación, y cómo el vocero o dirigente se autonomiza y convierte en fetiche político. Aunque su referente son los partidos políticos de izquierda en Francia, el esquema de análisis lo podemos aplicar casi literalmente a los movimientos populares. Algo que no ocurre en las comunidades zapatistas, donde los nombramientos se dan en asamblea y son rotatorios —es decir, no hay delegación política y sí, por el contrario, revocación del mandato—, es la aplicación del “mandar obedeciendo” con sus siete principios fundamentales: 1) servir y no servirse; 2)

representar y no suplantar; 3) construir y no destruir; 4) obedecer y no mandar; 5) proponer y no imponer; 6) convencer y no vencer; y 7) bajar y no subir.

La importancia de este análisis —de nuevo— se centra en los cuadros medios y en los dirigentes populares, porque cumplen con una función de atraer en torno suyo tanto a las bases sociales como a los dirigentes, y entre estos consolidan los lazos de unión y entendimiento por la homología de posición y de lenguaje que se establece entre los dirigentes populares y los asesores externos. Cumplen, por así decirlo, con una labor de cohesión interna y son traductores, en el interior de la organización, del lenguaje, intereses y disposiciones de las bases sociales hacia los dirigentes, especialmente los externos, y de estos hacia las bases. En la eventual desaparición de todo tipo de dirigentes, son los cuadros medios los que los reemplazan. El papel fundamental de toda base social está en la asamblea, desde donde controlan cualquier tipo de representación y tiene la autoridad para revocar el mandato cuando no se cumplen los acuerdos, como lo hacen las comunidades zapatistas.

De ahí la importancia de este análisis cualitativo. Lo que está en juego, como diría Bourdieu, es la sobrevivencia en el tiempo de la organización social y de su propia reproducción y multiplicación a lo largo y ancho del espacio social, en particular la sociedad civil emergente, con las adecuadas alianzas horizontales y longitudinales. Es la situación de los movimientos sociales antisistémicos y los enormes desafíos teóricos que actualmente nos plantean, como señala Boaventura de Sousa Santos (2008).

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

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

El esquema de la generación de fuerza social, según el cuadro auxiliar C-IV-5 referido a la recuperación de éxitos y fracasos en el proceso organizativo (*supra*, primera parte), tiene un planteamiento clave en cuanto a la necesidad de que las organizaciones sociales deben incidir en todos los campos sociales, económico, político e ideológico-cultural. Pero utiliza el lenguaje de entonces al llamar *aparatos* a lo que, según Bourdieu, son campos de fuerzas. Aunque la disputa teórica de Bourdieu se refiere al planteamiento de los *aparatos ideológicos del Estado*, según Poulantzas —y, en otro momento, también la propuesta de Althusser—, en la práctica de nuestros proyectos llamábamos simplemente aparatos a las instancias orgánicas en las que se desarrollaba un tipo específico de actividades. Sin embargo, es cierto el señalamiento de Bourdieu, en cuanto que es más explicativa la noción de campo, porque aquellas instancias orgánicas no eran exclusivas de la organización popular sino que inciden en un campo mucho más abarcador. Así, los productores forestales no tenían en sus actividades solo aparatos económicos del conjunto de la organización, sino que sus actividades se articulaban al mercado más amplio, al campo de la producción económica en su rama

forestal. Del mismo modo, una comisión de prensa de la organización de colonos incide en el campo de los medios de comunicación y desarrolla ahí su lucha simbólica y difunde sus mensajes.

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

La Unidad V del Taller C va a tratar de localizar, entre los diversos actores sociales analizados por las primeras unidades, al *sujeto popular emergente*, es decir, al sujeto con mayor y mejor capacidad de impulsar un cambio en las relaciones sociales. Esta Unidad V es muy importante porque nos permite ser muy críticos respecto al “con quién” en concreto trabajar; al menos para hacernos conscientes de las limitaciones que tiene el trabajar con cualquier sujeto, suponiendo que nos dé lo mismo trabajar con un sector popular que con otro.

Para un proyecto universitario de intervención social, esta parte es crucial para definir si el proyecto sigue siendo asistencialista o, por el contrario, quiere transitar hacia una colaboración con grupos y colectivos populares que tienen deseos e intereses de mejorar la vida de sus comunidades y, en ocasiones, cuentan con proyectos incipientes para su desarrollo.

Por otra parte, la Unidad III nos pregunta por el sujeto más dinámico, el más consciente, el mejor organizado, el que puede aglutinar en torno suyo a otros sectores sociales. Nos sitúa también ante los límites que tiene trabajar con un sector particular y nos hace críticos respecto a que el sujeto popular emergente no es precisa ni necesariamente aquel con el que ya estamos trabajando. La Unidad V se hace dos preguntas fundamentales: ¿para quién venimos haciendo el análisis concreto? y ¿para qué? No hacemos el análisis para saber más sino para actuar mejor con un sujeto concreto que busca un cambio social concreto.

Esta Unidad V es un primer abordaje al diseño de la hipotética estrategia popular. En ella se hace referencia a los contextos en los que Enrique Gutiérrez se movía. Por un lado, su trabajo de dirección y acompañamiento crítico al proceso de los proyectos populares de Fomento; pero por otro, eran los equipos de jesuitas que se reúnen en lo que entonces llamábamos Acción Popular, un lugar de encuentro, confrontación, convalidación de experiencias de trabajo popular entre los jesuitas mexicanos. Por tanto, si se aluden algunos documentos elaborados en una u otra parte, pueden conseguirse o consultar algunas propuestas, como políticas públicas contra la pobreza, los programas de organizaciones civiles que inciden en ciertas problemáticas particulares, o planteamientos que hacen investigadores sociales de alguna universidad.

Para un proyecto universitario de vinculación es importante tener otros referentes, no solo la plataforma electoral de los partidos políticos, sino incluso propuestas de las iglesias o la encíclica *Laudato Si*, pueden ser un referente pero no el único. Lo que importa en este ejercicio de la Unidad III es comparar la propuesta que quiere hacer el proyecto de vinculación universitaria con otras maneras de resolver determinadas problemáticas, incluso, con otras experiencias que han dado resultados positivos. La finalidad de esta Unidad III es tener un primer esbozo de lo que sería una hipotética estrategia popular que oriente diversidad de esfuerzos en el trabajo con niños, adolescentes y jóvenes, con señoras o con trabajadores.

Para algunos proyectos de vinculación universitaria, la cuestión del conflicto o el mirar las causas estructurales de la ruptura del tejido social en determinadas localidades y regiones, puede ser un ejercicio complicado, difícil y poco asimilable.



Sin embargo, la Unidad IV de este mismo Taller C nos coloca de frente al concreto conflicto social que enfrenta nuestro hipotético sujeto de cambio social. Es análisis coyuntural orientado desde el punto de vista de las contradicciones, principal y secundarias, y sus aspectos principal y secundarios. Es el lenguaje de los años setenta, es cierto, pero permitía ubicar la conflictividad social desde lo global hasta lo local, sin perder el rumbo. En la teoría de los campos sociales de Bourdieu, corresponde a un ejercicio de estructura de posiciones en un campo concreto, con el conjunto de oposiciones que caracterizan a cada campo que se construye.

El ejercicio de esta Unidad IV es, en sentido estricto, un análisis detallado de “correlación de fuerzas”, es decir, un análisis de cada uno de los principales actores sociales en conflicto, de los que se destacan las siguientes variables: su peso económico, político e ideológico, sus grados de organización y de conciencia y sus alianzas y apoyos dentro o fuera de la zona concreta. Estos aspectos se analizan tanto en su aspecto principal como el secundario de la contradicción concreta. Para nadie es un secreto que en buena parte nuestros barrios populares son controlados por el narcotráfico, que impone su ley; esta presencia modifica más o menos profundamente la relación de fuerzas sociales en las localidades. Un análisis aproximativo es fundamental para determinar la línea estratégica de los grupos que quieren construir autonomías populares como una manera de modificar esta correlación de fuerzas.

Un aspecto muy importante de la Unidad IV, de la que luego se desprenderán las diversas líneas tácticas, es el análisis de las contradicciones secundarias. La práctica concreta muestra cómo muchos de los pequeños avances reales de carácter estratégico vienen dados por el adecuado aprovechamiento de las contradicciones secundarias que se presentan en el bloque contrario a los intereses del pueblo. Igualmente, muchos golpes contra el pueblo se evitan por el correcto cuidado de sus contradicciones secundarias. Estas contradicciones secundarias, en muchas ocasiones se presentan por los gobiernos municipales y su presencia/ausencia en los barrios populares. Habría que considerar, además, que los intereses políticos de los grupos que controlan los ayuntamientos también aprovechan las contradicciones en el seno del pueblo para su beneficio político, máxime ante la proximidad de años electorales.

Un aporte de Bourdieu a la comprensión crítica del ejercicio de correlación de fuerzas lo podemos tomar de sus innumerables gráficos y esquemas que utiliza para establecer la posición en el campo de los diversos agentes. Siempre establece algún criterio convencional. Lo que nosotros hemos hecho es una cuadrícula básica, en la que el campo de poder se coloca arriba y a la derecha. El campo burocrático, con su conjunto diversificado de burocracias, lo colocamos arriba y a la izquierda. Todas las organizaciones sociales y políticas constituyen el bloque de abajo y se las distingue por sus diferentes grados de organización, conciencia y si son funcionales al sistema o, por el contrario, son colectivos antisistémicos, como podemos apreciar en el cuadro 2.

Muchas organizaciones del pueblo, tanto sociales como políticas, han sido prácticamente destruidas por el descuido de estas contradicciones secundarias. En muchos frentes de lucha, las divisiones internas son el caldo de cultivo donde se gesta su destrucción y que el estado sabe aprovechar perfectamente, incluso las alimenta para sacarles provecho. El análisis correcto de las contradicciones secundarias va a permitir delinear la línea táctica. Pero también va a permitir formular las objetivas *oportunidades de avance estratégico*.

La conclusión del análisis de la correlación de fuerzas está en la relación de oportunidades de avance y su mejor y muy detallada caracterización. En otras palabras, no basta decir que en tal coyuntura concreta y dadas tales o cuales contradicciones secundarias, al sujeto popu-

CUADRO 2. UNA VISIÓN SINTÉTICA DE LA ESTRUCTURA DE POSICIONES EN UN ESPACIO SOCIAL CONCRETO\*

<p>Conjunto de burocracias del estado, en sus tres niveles de gobierno, sus tres poderes y los organismos autónomos, así como las organizaciones internacionales intergubernamentales.</p> <p>Constituyen el campo burocrático, así como el campo político institucionalizado, que sería la fracción dominante de este campo.</p>	<p>Conjunto de agentes sociales Dominantes-dominantes.</p> <p>Tienen la mayor estructura patrimonial. Constituyen el campo de poder en cuyo interior se libran las luchas más importantes por imponer el modelo de dominación.</p>
<p>Conjunto de organizaciones, colectivos y movimientos sociales de carácter local o regional, con tendencia a su articulación con movimientos y organizaciones nacionales.</p>	<p>Conjunto de organizaciones, colectivos y movimientos sociales, sistémicos y antisistémicos, con trayectoria de lucha y alianzas con diversas organizaciones a nivel nacional e internacional. Constituyen la fracción dominada del campo político.</p>

\*Las posiciones se ocupan a mayor estructura patrimonial, arriba y a la derecha; a menor, abajo y a la izquierda.

Fuente: Elaboración propia.

lar emergente se le presentan tales oportunidades de avance, así, sin ninguna caracterización. El mejor aprovechamiento objetivo de tales oportunidades de avance estratégico está primeramente en su diseño y caracterización. Por eso Enrique Gutiérrez nos advierte atinadísima-mente: es necesario saber dar razón de dichas oportunidades. Son oportunidades para qué, con qué condiciones (objetivas y subjetivas) y para qué grupo u organización en concreto.

Lo que sí es importante precisar para los proyectos de vinculación universitaria es que no siempre van a poder colaborar en todas las oportunidades de avance que se presenten en un momento dado; pero sí podrán advertir de otras posibles colaboraciones, ya sea de otros proyectos de servicio social o de PAP, o de otras instituciones afines con los propósitos universitarios de aportar a la construcción de autonomías populares.

Por ejemplo, muchos grupos populares y organizaciones sociales están de acuerdo en que la participación electoral —aun la participación concreta desde un determinado partido político— es una real y objetiva oportunidad de avance estratégico para el pueblo. Actualmente, es uno de los aspectos más discutibles porque nadie es capaz de precisar con detalle bajo qué condiciones de organización, de conciencia y de carácter estructural es posible y medible ese avance concreto. Hay muchos otros canales de participación ciudadana que no pasan necesariamente por los procesos electorales y están más a la mano de mucha más gente, máxime en la actual crisis de credibilidad de la partidocracia. Y como en el caso de la participación electoral, podemos hablar de otras objetivas oportunidades de avance estratégico como las posibilidades de generar empleo desde proyectos de economía social y solidaria. Este taller nos disciplina para precisar un aspecto tan importante en el trabajo popular.

Haciendo una síntesis del Taller C: las Unidades I y II nos sitúan frente una realidad concreta, objetiva. La Unidad III nos pone ante un hipotético sujeto popular emergente y una hipotética línea estratégica. La Unidad IV nos enfrenta al conflicto social concreto y la correlación de fuerzas; es una unidad difícil y compleja que nos permite observar todo aquello que destruye el tejido social, pero también nos permite vislumbrar una ruta en la cual podemos colaborar en su construcción o reconstrucción. La Unidad V nos proporciona elementos sobre la capacidad del sujeto en el proceso para avanzar en la modificación de la correlación de fuerzas y la definición y desarrollo de sus propias estrategias de emancipación.

Pero también, con esta Unidad V entramos al análisis subjetivo. Es muy posible que sea un capítulo particularmente polémico, y complejo como todas las unidades, pero nos advierte que no es posible correr antes de aprender a caminar y que hay que saber caminar al paso del pueblo. El método es también un ensayo que nos permite aproximarnos a la realidad y puede ser modificado desde la práctica concreta. Desde mi punto de vista, quizás esta unidad es donde se presenta uno de los aportes más originales de Enrique Gutiérrez desde su particular trayectoria como educador y forjador de mujeres y hombres nuevos.

Tres de los cuadros auxiliares de esta unidad nos ayudan a realizar este ejercicio. El primero es un “análisis cuantitativo” del sujeto (*cf.* cuadro auxiliar C-V-1), se enfoca más en las cantidades, en las proporciones adecuadas, en los apoyos, y establece una relación de proporcionalidad entre dirigentes, cuadros medios y bases de apoyo. Como contraparte, el análisis cualitativo apunta más hacia los niveles de conciencia y de organización (*cf.* cuadro auxiliar C-V-2). Estos dos ejes, el cuantitativo y el cualitativo, son meramente indicativos y presentan algunas variables. La experiencia de hacer este ejercicio nos señala que aún faltan indicadores de gradación. Aunque en un primer momento se pueden hacer estimaciones, la realización continua del ejercicio permite ir precisando los indicadores de avance. Y por último, el cuadro auxiliar C-IV-4 nos ayuda a ubicar la experiencia organizativa del sujeto en su proceso de avance. La experiencia de proyectos de vinculación universitaria puede aportar en el diseño de indicadores de avance de conciencia y de organización. En la propuesta de Enrique Gutiérrez aparecen niveles de avance más bien generales y relativamente poco descriptivos. Un ejercicio de aplicación de indicadores puede ayudar a la comprensión de los equipos universitarios para medir el avance de los colectivos, así como para medir su capacidad para aprovechar objetivas oportunidades de avance estratégico.

La Unidad VI es una correlación entre la línea estratégica objetiva y la capacidad del sujeto para aprovechar las oportunidades de avance estratégico. Aquí interviene de manera importante el pensamiento hipotético, desde el que formulamos una línea de avance que, suponemos, deberá recorrer el sujeto en su proceso emancipatorio progresivo. Para la realización de esta Unidad VI ayudan dos cuadros: el cuadro síntesis 1 del Taller C, esquema de los procesos de avance estratégico, y el cuadro auxiliar C-IV-4, sobre las principales contradicciones, ilustran gráficamente los ejercicios que se proponen.

Es importante subrayar la relevancia de una categoría que apareció desde la Unidad III y que Enrique Gutiérrez simplemente la llamó *oportunidad de avance estratégico*. No se trata de obtener cualquier resultado de nuestros proyectos de vinculación universitaria. De lo que se trata es de colaborar eficazmente a que nuestra gente de zonas populares aproveche de la mejor manera las oportunidades de avance estratégico que se le presenten. Un avance significativo de conciencia o de organización puede no ser avance estratégico, sino a condición de mirar hacia el mediano y largo plazo, que logre superar los intereses particulares, personales o de grupo, y mira hacia otros sectores populares de la misma localidad o región

y hasta los sectores nacionales y ¿por qué no?, también a nivel internacional. Así nacieron los grandes movimientos sociales transnacionales, desde pequeñas localidades. Por tanto, es de enorme relevancia que el equipo universitario logre visualizar estas oportunidades de avance estratégico que pueden darse en términos generales, tal y como son descritos en esta Unidad VI: 1) Desde la formación social; 2) Dada la correlación de fuerzas en la región; 3) Suponiendo el o los sujetos de cambio social y el análisis de su capacidad; 4) Correlación entre la objetiva oportunidad de avance estratégico y la capacidad subjetiva real del sujeto de cambio social para aprovecharlas.

Algunos de los cuadros auxiliares que acompañan esta unidad se pueden explicar en las bases teóricas que los respaldan. Por ejemplo, el análisis cuantitativo de un colectivo, organización o movimiento social (*cfr.* cuadro auxiliar C-IV-4), se basa en lo que algunos llaman el teorema de las proporciones definidas, que tiene en Antonio Gramsci su mejor expresión, pues él llegó a afirmar que un ejército sin capitanes se dispersa, pero un grupo de capitanes genera un ejército. En términos generales, un colectivo popular es tanto más apto cuanto logra equilibrar el número de bases sociales —el control de la asamblea de sus dirigentes es fundamental— en relación con sus cuadros medios y sus representantes o dirigentes, a su vez, controlados por la asamblea. A esto conviene agregar el número reducido de asesorías técnicas específicas que posibilitan el entrenamiento y capacitación de promotores populares en diferentes oficios, sean promotores de salud o promotores jurídicos, o cualquier otro servicio a la comunidad en momentos concretos.

El análisis cualitativo tiene dos ejes fundamentales: el nivel de conciencia y el nivel de organización. Aquí es donde planteamos la necesidad de que, en la práctica, los equipos universitarios vayan estableciendo con indicadores de mayor precisión los niveles de conciencia que las guías de Enrique Gutiérrez señalan en términos muy generales, pero claramente descriptivos. La advertencia clara del gráfico es establecer las áreas riesgosas en las que cualquier colectivo puede caer, y la retomamos en algunos teoremas: a mayor grado de conciencia y menor grado de organización, hay riesgo de espontaneísmo y voluntarismo, como suele suceder en grupos religiosos o en procesos educativos de mera conscientización; a mayor grado de organización y menor grado de conciencia, el riesgo de que se mueva la organización por el puro interés económico, como suele suceder en diversos tipos de cooperativas en las que el trabajo político con base en los procesos de educación y conscientización son escasos o nulos.

Un proyecto de vinculación universitaria puede aportar mucho al desarrollo equilibrado del avance de conciencia y de organización al advertir —sobre todo en proyectos de economía social— la importancia del avance de conciencia que posibilite la ruptura del interés individualista a favor del interés común del colectivo, y todas las satisfacciones que este produce cuando se incentiva la creatividad en beneficio del colectivo. Lo mismo ocurre cuando los proyectos universitarios favorecen más la conscientización sin su correspondiente nivel de organización, al menos para caer en la cuenta que los procesos de sensibilización y toma de conciencia lo realizan con mayor eficacia los propios usuarios y beneficiarios de los proyectos universitarios.

Los tres cuadros auxiliares y el de síntesis que hemos mencionado, ilustran los procesos de organización popular que logran salir de su localismo, se abren a establecer alianzas y construir redes sociales a nivel regional o nacional, y también a la construcción de redes de redes de diverso tipo. Es una manera de graficar el proceso de generación de fuerza social emergente. Este análisis, finalmente, interroga seriamente a nuestros proyectos universita-

rios, si logran levantar la mira más allá de la localidad o de la región y si hay las condiciones y las capacidades para establecer y construir redes nacionales o internacionales en eso que hemos venido llamando *autonomías populares*.

#### IMPLEMENTACIÓN DEL TALLER D. DEL APORTE OPERATIVO DEL EQUIPO A LA ESTRATEGIA POPULAR

El cuarto taller del conjunto de guías elaboradas por Enrique Gutiérrez para proyectos de educación popular, puede ser aprovechado también en el diseño de proyectos de vinculación universitaria con sectores populares. El mismo nombre del taller, que se refiere al Aporte Operativo, señala con claridad que de lo que se trata es de una colaboración para sujetos colectivos que asumen un proceso emancipatorio o se quieren preparar para esos procesos que en términos generales hemos denominado *autonomías populares*, como estrategia general de un proceso de generación de fuerza social emergente.

En el uso ordinario, el diseño de proyectos de vinculación universitaria suele partir y concluir en un diseño meramente administrativo de gestión y aprovechamiento de recursos, con la definición más o menos clara de resultados a conseguir en un tiempo determinado, a través de algunas actividades mediadas por métodos y técnicas relativamente bien dominadas por quienes integran el equipo de trabajo. Todo lo demás que hemos mencionado en esta parte —la utopía operativa, el marco teórico operativo y el análisis y estrategia— quedan implícitas la mayoría de las veces. Cuanto más, se tiene un “diagnóstico” de una localidad, sin que se someta tal diagnóstico a un debate y diálogo entre las teorías que lo sustentan y las prácticas mediante las cuales se realizó. Tampoco se cuestiona si los objetivos por resultados son los más adecuados y para qué, y si son los únicos que se pudieran proponer. Pocas veces se recuperan las experiencias vividas por cada uno de los miembros de los equipos en ambientes populares, sus éxitos y fracasos, y las causas de unos y de otros.

La realización del Taller D puede parecer ocioso, porque hace preguntas y propone reflexiones que pocas veces se hacen los equipos universitarios o cualquier equipo que quiera implementar un proyecto en sectores populares. Desde un principio, Enrique Gutiérrez propone que el taller puede tener dos finalidades: una, ensayar un método particular, que es el que se propone; otra, el de que, además de ensayar el método, se propone obtener como resultado la definición de un proyecto con sectores populares de mediano y largo plazo. Para un equipo universitario que quiera implementar un proyecto de vinculación social, es bueno lograr las dos cosas. Incluso, se puede comparar con esta propuesta la manera ordinaria de diseñar los proyectos de vinculación universitaria o los proyectos de servicio social y de aplicación profesional. El resultado puede ser muy enriquecedor, tanto para la manera ordinaria de diseñar los proyectos como en la obtención de otro tipo de resultados.

Uno de los supuestos fundamentales con los que parte este Taller D, es la conciencia clara del equipo de trabajo sobre cuál es, en una localidad o región, la hipotética estrategia popular en su proceso de acumulación de fuerza social para lograr el cambio en las condiciones de vida de la gente. Este simple planteamiento no parece tener mucha claridad en los proyectos de vinculación social universitaria. Hay quizás una idea vaga de aportar al cambio social, de fortalecer a los agentes populares, de mejorar sus condiciones de vida, etc. Pero una claridad en torno a colaborar al impulso de una estrategia de cambio social con sectores populares que se han visto como potenciales agentes de cambio, no la encontramos con facilidad. Todavía más, si diseñamos proyectos universitarios de vinculación social en términos de

“reconstrucción del tejido social” y no ubicamos las rutas estratégicas de construcción de colectivos sociales con capacidad para la construcción de autonomías populares, nos seguimos quedando cortos, justamente porque lo que destruye —y sigue destruyendo el tejido social— son los mecanismos económicos, sociales, políticos y culturales del modelo de acumulación capitalista, que solo se pueden contrarrestar si, desde el nivel local y hasta el internacional, se tejen relaciones de colectivos, organizaciones y movimientos sociales que resisten la actual depredación capitalista que amenaza, incluso, con destruir a la humanidad entera y al planeta tierra.

A esta meridiana claridad en torno a una estrategia política antisistémica, la segunda condición para implementar este Taller D es la claridad del equipo acerca de lo que quiere y puede aportar a ese proceso popular. Es relevante considerar que de manera permanente se tiene que revisar esta estrategia antisistémica, dadas las coyunturas que se pueden presentar y las condiciones objetivas y subjetivas que presente cada vez el momento popular.

Estas dos claridades posibilitan el ejercicio del Taller D como un ejercicio de realismo y sinceridad de quienes integren los equipos de trabajo, para definir qué quieren y pueden ofrecer al proceso estratégico de los grupos populares. Como podemos darnos cuenta, hasta aquí no encontramos ninguna sombra de asistencialismo, ni de actitud colonialista para los proyectos de vinculación universitaria que quieran asumir esta perspectiva anti-sistémica. Por el contrario, se requiere el ejercicio de un pensamiento crítico, claramente emancipatorio y con el suficiente realismo, para ubicar a los sujetos de cambio social en su realidad concreta y compleja, de agentes sociales colonizados y dependientes de las “ayudas” y “proyectos” que les caigan de las iglesias, los gobiernos o las organizaciones civiles de beneficencia. No es cualquier cosa describir estos dolorosos puntos de partida, pero esta es la realidad que viven nuestros sectores populares, tanto de la ciudad como del campo. Por tanto, a las claridades señaladas habría que agregar una más, que tiene que ver con la expectativa —no siempre declarada— que genera nuestra presencia como universitarios en sectores populares, y la necesaria lucha nuestra contra ella, solo para colaborar con la gente en su propio proceso de aprender a creer en ellos mismos y en sus capacidades para valerse por sí mismos. Es un principio básico de todo proceso de construcción de autonomías populares, no solo para no depender de nadie, ni de pedir permiso a nadie, para organizarse y resistirse al avasallamiento capitalista del individualismo y el consumismo.

Tengo en mente la presentación de los resultados de un PAP en el ITESO, que hizo importantes aportaciones a un grupo de artesanas que trabajan la hoja de maíz. Por un lado, el equipo de 11 estudiantes de diferentes carreras —administración, contabilidad, mercadotecnia, ingeniería financiera, ingeniería en sistemas, etcétera—, vestidos de manera muy formal y dando cuenta de sus aportaciones básicas y elementales para cualquier empresa. Por el otro, el auditorio formado por más de 25 artesanas, quienes escuchaban con mucha atención y, al final, sus comentarios fueron de profundo agradecimiento por haber avanzado en poco tiempo lo que no habían podido avanzar en muchos años que lo habían intentado, gracias a los “muchachos” y al ITESO. Por ahí andaban, tanto el profesor que coordinó el proyecto como otros miembros del equipo, también contentos y satisfechos por este primer aborde de lo que pretende ser un proyecto de mediano y largo plazo.

Al momento de realizar este Taller D, el equipo puede encontrarse al final de su etapa exploratoria solo porque tiene una mayor claridad de lo que supone el avance estratégico de los colectivos populares en una localidad o región y, por otra parte, hay un mayor realismo en lo que el equipo quiere y puede aportar; de ahí que Enrique advierta del riesgo de caer en

suposiciones que no serán fácilmente realizables. El punto de tensión está en que no todo lo que quisiéramos hacer sea posible realizarlo. Por eso la invitación inicial del taller a un ejercicio de crítica y autocrítica entre los miembros del equipo, práctica que no suele darse tan fácilmente en los equipos universitarios pues el ego académico es el principal enemigo; pero cuando ha sido posible realizarlo, es de enorme riqueza ayudar a que cada miembro del equipo ponga los pies en la tierra. No es difícil, además, que este ejercicio de crítica y autocrítica nos dé pistas sobre las capacitaciones que podemos adquirir en la marcha del proyecto. Por eso es importante calibrar y dimensionar el compromiso personal con la gente del pueblo con la que queremos “echar nuestra suerte”. Como podemos apreciar, este punto es lo suficientemente delicado como para realmente tomarlo en serio.

Enrique advierte que hay una manera de formular los objetivos del proyecto como la confluencia entre el análisis y la estrategia popular con las aportaciones del equipo de trabajo. Estos objetivos serán precisados desde diversos aspectos de la organización de las actividades y su gestión más en detalle.

Con estos elementos previos, el método del Taller D, como los otros talleres, trabaja en torno a preguntas sobre lo que realmente queremos y podemos aportar al proceso estratégico de los grupos populares con los que queremos desarrollar un proyecto de mediano y largo plazo. El taller está dividido en varias unidades que serán trabajadas, en parte en grupos y en parte a nivel de reflexión personal, y otras en plenarios del equipo completo. Aquí toman relevancia las notas del diálogo en los grupos y en los plenarios, porque su contenido es básicamente la planeación del proyecto. Las unidades describen los procesos previos a la definitiva definición de los objetivos del proyecto.

La primera unidad, que casi no se practica o no se toma en cuenta en muchos proyectos universitarios, en buena medida porque no son proyectos que impliquen estancias en campo o en franca inserción popular, da una idea de lo que nos perdemos al no tomar en cuenta lo que considera esta primera unidad: el momento popular; se trata de definir: 1) Las tres necesidades más urgentes del pueblo en la región; 2) Las tres tareas más definitivas para el pueblo de la región; 3) Las tres tareas más asequibles al pueblo; 4) Las tres necesidades más habladas por el pueblo; y 5) Las tres necesidades a las que más acude, dedica tiempo, el pueblo (aunque no necesariamente las hable). La segunda unidad es una manera de definir los objetivos del proyecto según los procesos necesarios para el impulso de la estrategia popular en relación con las cualidades y capacidades del equipo. La tercera unidad es una segunda manera de definir los objetivos del proyecto según la concatenación objetiva de las acciones implementadas para obtener resultados, procesos debidamente encuadrados en la línea de la estrategia popular. La cuarta unidad está dividida en dos partes, en la primera se pretende ubicar las áreas de colaboración del equipo con el colectivo que hemos visto que tiene capacidad de ser agente de cambio; en la segunda, se trata de definir los objetivos según la índole y características propias del proyecto, a diferencia de otros posibles proyectos de colaboración con los mismos sujetos populares. El énfasis es colocado en los resultados que pretendemos en un plazo determinado.

En esta cuarta unidad es importante detenernos para caracterizar lo que sería *la índole del proyecto*. A diferencia de los proyectos de educación popular, que en su momento impulsaron Fomento Cultural y Educativo y otras obras sociales de los jesuitas en México, los proyectos de vinculación universitaria tienen características propias y que, en el momento actual, debido a las diversas orientaciones que impulsan a fortalecer el compromiso social, tienen características que hacen necesario explicitar lo que sería la índole propia de un proyecto

de vinculación universitaria. El supuesto general es que este tipo de proyectos no se hacen a la manera como lo haría una organización no gubernamental, o un partido político o una oficina de gobierno. La manera universitaria de abordar estos proyectos radica en sus tres funciones sustantivas: mediante la *investigación*, tanto básica como aplicada, comprende un problema social y formula una propuesta de solución, en diálogo con los colectivos populares; por la *docencia*, en aula y vinculada, se transmiten los aprendizajes para la solución de problemas sociales; finalmente, por la *vinculación*, se interviene socialmente mediante la colaboración con grupos, organizaciones o movimientos sociales. Por tanto, las advertencias y características que propone Enrique Gutiérrez adquieren una mayor relevancia por cuanto desde la universidad quisiéramos asumir. Máxime que el propio Enrique propone estas reflexiones más para el estudio y la reflexión y su posterior diálogo en grupos, porque no es tan simple acordar o generar un consenso profundo sobre esta índole de un proyecto. Son cuatro aspectos a definir: 1) el lugar más o menos dominante que se concede a la iniciativa de la gente, de los usuarios-beneficiarios de los proyectos universitarios; los proyectos universitarios más claramente colonialistas simplemente llegan, proponen y hacen, sin más; otros, más dialogantes y menos paternalistas, preguntan a la gente sobre sus necesidades y en qué pudieran colaborar los universitarios; 2) la dominancia que tiene en el proyecto la eficiencia y la eficacia; 3) el lugar que ocupan los resultados prioritarios que se pretenden en el proyecto global, y 4) el lugar que se concede a la metodología y sus métodos auxiliares, y si tienen un carácter dominante. Desde nuestras universidades jesuitas, agregaríamos una característica relevante: el papel del aprendizaje en situación, que pretendemos desarrollen nuestros alumnos en el servicio social o en los PAP; esta característica supondría una seria revisión y evaluación de lo que viene ocurriendo con alumnos y alumnas que han pasado por estas experiencias, qué ha ocurrido con ellos y qué nos pueden aportar para mejorar nuestros proyectos de vinculación universitaria y de docencia vinculada. El mismo aspecto del aprendizaje acumulado vale para los sectores populares, quienes son los usuarios y beneficiarios de estos proyectos.

Es posible que al final del Taller D experimentemos una cierta frustración porque no vemos cómo queda diseñado el proyecto definitivo, dado que solo llegamos a la definición y reformulación de los objetivos. La parte propiamente “administrativa” de un proyecto se traduce en la organización de las actividades del equipo, los resultados a seis meses o un año, los métodos de trabajo, las tareas y responsabilidades para cada miembro y hasta una calendarización de las actividades. Esto será el resultado de todo el trabajo anterior. Un plan semestral —pensando en los servicios sociales o en los PAP— o un plan anual, serán solo la traducción operativa, práctica y cotidiana de todo el trabajo previo, al que habría que agregar la dinámica de las reuniones del equipo, tanto para cuestiones administrativas o informativas como para el estudio, la reflexión y, sobre todo, la evaluación de la marcha del proyecto, que no solo mide los resultados con indicadores previamente establecidos, sino también hace dialogar la teoría con la práctica.

### **Algunas observaciones evaluativas a la práctica del Taller D**

En este, que es el último taller para definir un proyecto de vinculación social universitaria o de autonomía popular, en la práctica es el taller que amarra las líneas que se desprenden de los tres talleres anteriores, y trata de definir los objetivos y las metas de un proyecto concreto en función de los abordajes previos.



Aparentemente es un taller sencillo, pero como los anteriores, tiene sus propias complicaciones. La primera y más importante es que trata de enfrentar el problema de toda planeación, de todo diseño de proyecto: la separación entre lo que se planea y lo que realmente se tiende a hacer. O, dicho de otra manera, enfrenta directamente los fracasos de otras metodologías en las que se trata de aplicar, prácticamente al pie de la letra, todas las guías de esas metodologías o las directrices del proyecto diseñado, sea que utilicen las diversas modalidades del Marco Lógico, el FODA simplificado o complejo u otros.

En la práctica, lo que ocurre es que la realidad funciona de otra manera muy diferente a como muchos diseñadores dicen que funciona, por no sé qué reglas sociológicas y estadísticas. En el fondo, este taller de Aporte Operativo trata de terminar de quebrar —por si algo quedara todavía— cualquier remanente de idealismo, academicismo o de visión ilustrada que haya en el equipo universitario que intenta el diseño de un proyecto. El idealismo se da incluso en las visiones más estructuralistas, como ya lo hemos señalado anteriormente. Y se presenta solo por el hecho de pretender transcribir acríticamente una teoría fuera del contexto en el que esta surgió. El método, por tener en la praxis histórica su pieza fundamental, trata de mirar y estar atento al proceso de la realidad, no al modelo teórico por el que pretendemos una aproximación, que puede ayudar, pero que definitivamente no es la realidad de lo real.

De esta manera, el Taller D nos enfrenta —de nuevo— a otra confrontación con la realidad, según la hemos ido analizando previamente en los talleres anteriores. La Unidad I llamada “Momento Popular, procesos necesarios y Etapa Exploratoria”, nos lleva a esta confrontación por la vía de un análisis muy sencillo: las necesidades más urgentes del pueblo; las tareas más definitivas para ellos; las necesidades más habladas y las necesidades a las que más acude. Estas últimas son particularmente significativas porque suponen un análisis del habla ordinario (análisis de la boca) y del movimiento o la distribución del tiempo (análisis de los pies). Esto nos lleva, de frente, a poner los pies en la tierra, suponiendo que no los hayamos puesto ya. Pero, como decíamos anteriormente, si todavía quedara un remanente de idealismo o academicismo, este primer ejercicio es una especie de sacudida para acabar de quitarnos toda visión ajena a la realidad concreta en la que pretendemos incidir.

En la propuesta teórica de Bourdieu se trataría de tener muy presente el análisis del *habitus*, pero en especial del *ethos* de clase, en su estrecha e indisociable complicidad ontológica con el campo social en el que se mueve, y los recursos o capitales de que disponen los agentes sociales. Es decir, saber medir la disposición y el interés real en la gente, en los grupos populares, y no irnos con la *finta* de que la gente es apática, no tiene interés, solo porque no acude a nuestros llamados, cuando lo que debiéramos hacer es ir hacia ellos y no ellos hacia nosotros. No siempre su habla dice lo que quiere decir, y menos cuando se dirige a un agente externo; de ahí la importancia de valorar los procesos de construcción de confianza mutua, para lo que ayudan los contactos previos como el de los profesores universitarios que mantienen la continuidad de los acercamientos y facilitan la incorporación de estudiantes a estos procesos. Para acercarnos más al mundo real de los sectores populares, aparte de una buena etapa exploratoria y un mejor análisis concreto de dicho campo social con su juego de oposiciones y las reglas del juego, etc., ayuda mucho el análisis de los pies: a dónde se dirigen y por cuánto tiempo. Por eso resulta tan difícil llevar a buen término las planificaciones que se hacen detrás de un escritorio o, incluso, aquellas que se realizan por una pasada en caballo a galope por el terreno concreto, y ni siquiera al trote. Es necesario, como diría un viejo sabio chino, bajarse del caballo y caminar entre las flores. Solo de esta

manera se puede responder la tercera pregunta, que va en la línea de confrontar el análisis y estrategia con este análisis del momento del pueblo, de sus disposiciones más profundas, y a buscar las causas de sus posibles coincidencias o discrepancias. Cuando hablamos de desinterés o de apatía en la gente, deberíamos cuestionarnos, desde el análisis de la boca y el análisis de los pies, cuál es el interés real de la gente y su estrategia elemental de sobrevivencia cotidiana. En particular, pensar críticamente que ese desinterés o apatía son el resultado histórico de una clara política de despolitización y enajenación.

La finalidad de este primer ejercicio, no es solamente la correcta adecuación del diseño del proyecto a la situación concreta de los grupos populares o para medir su disposición a participar, sino que tiene un doble propósito: primero, verificar la adecuación de un análisis y estrategia con el momento del pueblo, por tanto, con el diseño de la ruta crítica para la parte práctica y, en esta, la verificación de las disposiciones de la gente para participar en su proyecto porque lo ha hecho suyo; y la definición del aporte del equipo universitario a este proceso del pueblo en su caminar autónomo y emancipatorio.

Esta primera unidad del Taller D trata de medir también los resultados obtenidos en la etapa exploratoria, fundamentalmente para determinar lo que Bourdieu llama la “estructura patrimonial” de los agentes populares, integrada por el capital social, capital cultural, capital económico —por mínimo que sea—, el capital político o el capital religioso, contactos y relaciones de los agentes externos con los agentes populares, y entre agentes populares en sus tres niveles: dirigentes, cuadros medios y bases, con todos sus recursos disponibles. Entre los agentes externos, se trata de medir la capacidad para trabajar en equipo, y en particular para hacer praxis, una manera crítica de hacer dialogar las teorías con las prácticas.

Lo que está en juego en este Taller D es que el equipo universitario que diseña, promueve y se asume como agente externo que se suma al proceso del pueblo, sea capaz de definir, no su propio proyecto sino en diálogo con los grupos, el proyecto popular. ¿Quién define las demandas populares? Sin que deje de tener actualidad la pregunta, este tipo de metodología trata de romper la vieja dicotomía: las define el mismo pueblo —dirían los viejos y modernos populismos— o las definen los especialistas —dirían los modernísimos tecnócratas. El método rompe con esta dicotomía, para señalar que estas demandas quedan definidas por el diálogo entre los agentes externos y los agentes populares, especialmente los más lúcidos, y los agentes medios que hacen de intérpretes entre unos y otros e intérpretes también de las bases sociales.

Todo proyecto que no tome en cuenta esta realidad está condenado al fracaso. Por eso, cuando se desarrollan inmensos y costosos planes contra la pobreza, basta revisar cuántos pobres participan en esos programas desde su mismo diseño para señalar que hay una falla estructural de por medio. De ahí el fracaso estructural de los programas oficiales contra la pobreza, que no les interesa combatir sino que siguen una estrategia contrainsurgente de control de la población y de los territorios para su mejor explotación y aprovechamiento por empresas transnacionales.

Otra observación que nos parece pertinente sobre la riqueza de este Taller D, va en la línea de afirmar algo que parece tan elemental, pero que frecuentemente se olvida. Difícilmente un solo equipo de trabajo de agentes externos puede aportar todo lo que los grupos populares requieren para su autonomía popular. De ahí la importancia de una delimitación y de una caracterización sobre su índole. Especificar el aporte operativo de un equipo universitario a la hipotética estrategia popular definida, es la finalidad de este taller.

Su razón de ser es obvia por lo dicho anteriormente, pero quizá no lo sea por su contrario, por la sencilla razón de que un equipo concreto que le aporta, por ejemplo, adiestramiento

en salud pública a un grupo popular, en la práctica le aporta eso y algo más que eso. Son los famosos resultados indirectos de un proceso, a los que conviene estar siempre atentos. Un equipo de médicos o un policlínico popular aporta algo más que salud preventiva, orientación en salud familiar, etc., además prepara promotores de salud, y este sencillo adiestramiento eleva el capital de un grupo hasta su desarrollo organizativo para el manejo de otros tantos problemas, incluso los de tipo político y el de la participación en otros aspectos de la autonomía popular. El detonador fue el policlínico. Algo parecido a lo que pudiera aportar un equipo de asesoría jurídica; no es solo ayudar a resolver problemas de convivencia sino la importancia de formar promotores jurídicos y conciliadores o mediadores.

La riqueza de un equipo de agentes externos será tanto mayor cuanto mayor sea su visión de mediano y largo plazo. Especialmente cuando se visualiza una estrategia y un modelo de autonomía popular y, en particular, se desarrolla una especial capacidad para conjuntar esfuerzos de otros profesionales y se capacita al pueblo para su correcta autogestión. Pero sobre todo, es capaz de dejar en las manos de la gente su propio proceso, de manera de construir verdaderas y auténticas autonomías mediante procesos autogestivos en diversas actividades colectivas.

Lo que está en juego en esta conjunción de diversos “aportes” es el fortalecimiento de la sociedad civil, estrategia que se ha ido abriendo paso en los últimos años ante su debilidad manifiesta, prácticamente en toda América Latina, pero con especiales urgencias en las condiciones sociales de México, que ha vivido un largo periodo corporativo y clientelar, para romper con la cultura política impuesta por el que llegó a ser el partido de estado más viejo del mundo.

Otra observación pertinente gira en torno a la necesaria formación e integración de equipos universitarios que, además de darle continuidad a los proyectos, sus integrantes son personas concretas que logran un buen nivel de consenso pero, en particular, por una característica que no se da tan ordinariamente, y es la que se refiere a su capacidad para trabajar en equipo, para el ejercicio maduro de la crítica y la autocrítica, para la disciplina de trabajo y, sobre todo, para el adecuado ejercicio de la diversidad de liderazgos, particularmente el liderazgo de la autoridad.

Un equipo universitario bien conjuntado es, en cierto sentido, el núcleo testimonial del trabajo que se pretende con los grupos populares y, en general, en el ámbito de las organizaciones de la sociedad civil. Estaría en ciernes un estilo de gobernabilidad por el que la democracia se aprende, se ejerce y se promueve en todos los ámbitos de la vida. Finalmente, lo que se pone en juego en los procesos de autonomía popular es la democracia misma, entendida como el más completo ejercicio de participación en las decisiones que afectan el desarrollo de un grupo humano concreto y de una sociedad global. El Taller D toma en cuenta este aspecto al hacer un balance de las capacidades reales que se ponen en juego para lograr su potenciación al interior de los equipos, al interior de los grupos y de las organizaciones populares. Es la sociedad misma la que requiere hacer un balance de sus *haberes* reales, con base en los cuales se proponen proyectos concretos para su autonomía colectiva.

El amarre final del Taller D mira a la definición de los objetivos del proyecto tomando en cuenta diferentes criterios. Uno muy importante es el que se refiere a la concatenación procesual de resultados concretos. La llamada de atención que es importante —sobre todo a la luz de la experiencia acumulada— es a la observación atenta de la consecución de los resultados indirectos, que va en la misma línea de lo que observábamos anteriormente, en el

sentido de que un aporte concreto de un equipo no se puede reducir a los resultados directos explícitamente previstos, sino que siempre ocurren resultados indirectos.

La mirada atenta a lo que en el conjunto del proceso social viene ocurriendo, permite ir afinando los objetivos por resultados que un equipo se propone en función de su aporte al proceso global de construcción de autonomía de los grupos populares.

Ordinariamente, muchos proyectos de desarrollo —no de autonomía popular— son diseñados según criterios preestablecidos de lo que debiera ser el desarrollo concebido de equis manera, y lo primero que plantean son justamente los objetivos. Sin embargo, consideramos que en el método de Enrique Gutiérrez es lo último que debe plantearse, al mismo tiempo que es un punto de referencia clave, que por una parte identifica al proyecto, pero además le advierte de la importancia de estar atentos a otros resultados.

Debido a que el proceso de la realidad es siempre dinámico, tiene aspectos previsibles y aspectos imprevisibles, porque hay factores que siempre van a escapar a la voluntad o a los intereses de sus promotores, sean los agentes externos o los agentes populares. En este sentido, el método planteado tiene su eje no tanto en las definiciones del proyecto, con sus objetivos, metas y resultados bien establecidos, sino en el análisis concreto de la coyuntura global. En este punto, es de advertir que los proyectos así diseñados tienen mucho de versatilidad, de flexibilidad y de modificaciones en función de las nuevas coyunturas que se presentan.

Por eso es importante destacar en qué sentido un proyecto de autonomía popular es modificable y en qué puntos y en qué sentido no puede ser modificado constantemente. La orientación estratégica de un proyecto, cualquiera que sea su índole, no se modifica, porque queda marcado por el análisis y la estrategia definida. Lo que cambia son los mecanismos por los cuales los grupos populares pueden obtener mejores resultados, tanto en su proceso de capacitación como en la consecución de los resultados que se persiguen. Así es como podemos valorar que los proyectos concretos de autonomía popular, sean de salud, educación o servicios públicos, son solo una ocasión o un pretexto para conseguir otro resultado de más largo plazo, como es la organización social como un verdadero instrumento para la plena realización de las personas, y de nuevos esquemas de relaciones sociales, como es la autonomía popular, el buen convivir; aquí es donde vemos los resultados de explicitar la utopía operativa.

Una revisión atenta de las historias de proyectos populares nos daría más luz sobre esta afirmación y haría relativas muchas políticas de desarrollo social que miran solo el corto plazo, en buena medida porque dependen de los periodos de gobierno. Cuando la sociedad civil tenga la capacidad de controlar para ella los proyectos de autonomía popular, la dependencia en el tiempo de los planes de gobierno será muy relativa porque, precisamente, construye autonomía popular. Las modificaciones de un proyecto concreto, por tanto, miran más a precisar los mejores medios para conseguir el fin estratégico que siempre va a girar en torno a la autonomía popular.

Un tercer criterio para la fijación de los objetivos de un proyecto proviene de la definición de la índole concreta. El Taller D presenta el cuadro auxiliar D-IV-1, en el que se listan los diferentes tipos de proyectos que se pueden promover. Unos objetivos que, retomando los dos criterios anteriores —por las capacidades del equipo y por la concatenación procesual de los resultados—, quedarán mayormente delimitados al precisar las características propias del proyecto que se quiere promover.

Finalmente, solo indicaríamos los dos grandes caminos por los que se echa a andar el proceso de evaluación más allá de la praxis ordinaria, que también es una forma de evaluación. El primero es la evaluación de la *eficiencia*. Es decir, la medición de los resultados obtenidos, tanto de manera directa como indirecta, recordando que la eficiencia es la manera como obtenemos los mejores resultados con los menores recursos y en el menor tiempo posible. Dicho de manera sencilla, la eficiencia mira a hacer bien las cosas.

El otro camino es el de la evaluación de la *eficacia*. Esta evaluación es más compleja pues mira el efecto real del proyecto y si se van transformando las relaciones sociales. Es decir, se es tanto más eficaz cuanto más se vaya modificando el campo de las posiciones sociales y se verifica que, por un lado, se va construyendo un sujeto colectivo emergente, y por el otro, si los resultados que se van obteniendo se consiguen realmente, pero, además, hay muchos otros resultados indirectos que se dan por el impacto social del proyecto.

En el primer camino de evaluación se han ido perfilando muchos métodos, la ciencia de la administración de recursos los ha perfeccionado y hay muchas fórmulas, incluso para hablar de los círculos de calidad total también en la promoción social. Donde creemos que se ha complejizado el camino de la evaluación es para evaluar la eficacia. Y sin embargo, muchas agencias de la cooperación internacional han venido promoviendo métodos y búsquedas de investigación que den cuenta del impacto social de un proyecto.

Sobre este punto de la evaluación de proyectos, abordamos lo que consideramos es la problemática subyacente y algunos elementos para ser tomados en cuenta. Si revisamos la manera universitaria de diseñar proyectos de vinculación en sectores populares, no es difícil constatar que en la propuesta de Enrique Gutiérrez comienzan por el final, y pocas veces, o muy rara vez, desarrollan los tres talleres propuestos previamente, e incluso, nunca se plantean de manera explícita la índole del proyecto concreto salvo porque se ubica en un color determinado, según las clasificaciones realizadas por la Coordinación de los PAP, para el caso del ITESO, o del servicio social en otras universidades. Si solo se desarrollara en estos equipos universitarios el Taller D, no sería ocioso y aportaría mucha riqueza para comprender la complejidad de la intervención universitaria en sectores populares.

## ***Algunas observaciones a las reflexiones anexas de Enrique Gutiérrez***

El conjunto de reflexiones de Enrique Gutiérrez que agregamos a las guías de apoyo de los cuatro talleres, nacieron al calor de la implementación de los proyectos de educación popular de Fomento Cultural y Educativo, AC; *el Pajarito* las fue elaborando en la cercanía y el acompañamiento crítico a los proyectos y sus equipos. Las reflexiones son un conjunto de precisiones, aclaraciones y orientaciones para el trabajo de los equipos en su quehacer analítico y práxico. Surgen por tanto de la vida misma de los equipos de Fomento y a ellos se orientan. Tenían el propósito de mejorar el proceso de análisis o introducir correcciones adecuadas a la línea estratégica, incluso para la mejor organización interna del equipo de trabajo, y hasta para su mejor distribución y aprovechamiento del tiempo.

En el primer escrito, “Análisis sociopolítico local y/o regional y estrategia popular (un aborde para la praxis)”, aparte de las recomendaciones prácticas, queremos subrayar las notas acerca del concepto de *oportunidades de avance estratégico*. Enrique siempre lo manejó, pero solo en este artículo breve lo desglosa, amplía y ejemplifica. Es quizás un concepto discutible. Creemos que tiene validez en la medida en que ilustra el camino para el avance estratégico concreto del pueblo o de un sector de él. Ya desarrollamos una interpretación de esta noción en la perspectiva de Pierre Bourdieu, y la importancia que tiene en la definición de un proyecto de vinculación social universitaria.

El segundo artículo, “Algunas sugerencias para orientar el análisis sociopolítico local y regional”, aborda cuestiones fundamentales del quehacer analítico: el para qué del análisis, preguntas todavía actuales a varios años de distancia, sobre nuestra teoría de cambio social: el desde dónde hacemos el análisis y la cuestión teórica sobre el sujeto histórico de cambio social. Son preguntas y sugerencias de reflexión. No son recetas. De ahí su importancia en la incorporación de los proyectos universitarios de vinculación social pues no deja de haber académicos que consideran inútil el análisis de la realidad; del mismo modo, suponemos, consideran inútil evaluar los impactos de una intervención universitaria o si el papel de la universidad es neutral con respecto a la conflictividad social. Consideramos que no es así, que en buena medida la eficacia de la vinculación social universitaria, en cualquiera de sus modalidades, es una manera de colocar a la universidad al servicio de las mejores causas populares.

El tercer artículo, “Algunas reflexiones en torno a la distinción-relación entre ‘educación-promoción’ y aportación para la ‘acción política’ en los sectores populares”, es básicamente una reflexión acerca de un problema sumamente actual, pero que se presentó con características especiales en la vida de Fomento, entre dos aspectos del trabajo con el pueblo que corresponden a dos énfasis: uno más de carácter promocional-económico y otro más de corte cívico-político. A pesar del tiempo transcurrido, el artículo tiene una enorme actualidad cuando se está revalorando la labor educativa popular en prácticamente todos los nuevos movimientos sociales, sistémicos y antisistémicos, pero sobre todo porque queremos avanzar en la articulación entre los distintos movimientos sociales y la mejor manera

de desarrollar diversas autonomías, tanto económicas como políticas y culturales. En esto, la educación popular tiene mucho que aportar, sobre todo a las universidades que quieran hacer efectivo su compromiso social.

El cuarto artículo, “Praxis y manejo de la hipótesis en la actividad educativo–promocional”, trata de aclarar uno de los aspectos fundamentales del método de Enrique Gutiérrez: la mentalidad hipotética. A lo largo y ancho de sus guías aparece innumerables ocasiones la palabra *hipótesis* y todas sus variantes. En estas notas Enrique precisa el concepto y la necesidad de su uso para una adecuada praxis de los equipos de trabajo popular. En la práctica de los proyectos universitarios de vinculación social, no es difícil adoptar esta mentalidad hipotética si —y solo si— se establecen planes de trabajo en los que, además de los resultados concretos, se propone verificar una hipótesis de trabajo.

El quinto y último artículo, “Praxis de la organización en los proyectos de Fomento”, es una reflexión sobre la organización interna del equipo, y subraya el papel de las reuniones como el eje focalizador del conjunto del proyecto organizativo. Se precisan detalles aparentemente minuciosos, pero que la vida ordinaria de muchos equipos indica que su descuido es fuente de muchos conflictos internos que desgastan y llevan a la destrucción de proyectos promisorios. En los equipos académicos suele darse una reacción negativa ante lo que llaman *reunionitis*; si pudiéramos analizar las causas de ese rechazo y verificar las maneras ordinarias de establecer reuniones de trabajo, daríamos toda la razón a ese rechazo: reuniones convocadas sin preparación alguna, sin documentos previos para revisar y comentar, sin un orden del día previamente establecido y sin objetivo claro definido. Así, nadie quiere asistir a reuniones improductivas, tremendamente ineficientes y que representan una grave pérdida de tiempo y de costos, porque si la gente tomara conciencia del valor en nómina de una reunión, al menos pondría ciertos remedios. El artículo de Enrique da pistas de cómo aprovechar la dinámica interna de los equipos de trabajo, al tiempo que sugiere maneras de eficientar esos tiempos de reunión hasta hacerlos espacios privilegiados para el ejercicio de la praxis, el diálogo fecundo entre las teorías y las prácticas.

Para concluir, de nuevo vale la anotación recurrente. Todas estas reflexiones han surgido de la práctica concreta de Fomento y otros equipos de trabajo popular, y están orientadas a la práctica. Son, como decimos recurrentemente, *guías para la acción* emancipatoria.

## ***Conclusiones generales***

Estas conclusiones las podemos formular en términos de algunos factores determinantes para la viabilidad de varios proyectos de vinculación universitaria en colaboración con proyectos de autonomía popular: elementos para una evaluación. En esta parte, simplemente señalaría seis aspectos que me parecen fundamentales para garantizar un mínimo de viabilidad para estos proyectos.

### **1. RECUPERACIÓN DEL CONCEPTO Y LA REALIDAD DE LA DIMENSIÓN UTÓPICA DEL SER HUMANO INDIVIDUAL, PERO SOBRE TODO SOCIAL**

Es importante partir de esta realidad concreta: reconocer el entorno cultural en el que nos movemos y el impacto de la posmodernidad primermundista, sea del norte o del sur, verdadera crisis civilizatoria. Es una realidad. También es real el proyecto cultural global de la modernidad unilateral del progreso, de la utilidad, del consumo, del libre mercado en todos los aspectos de la vida. Parte de este entorno ambiental, y hasta climático, es la crítica al pensamiento utópico. Me parece importante rescatarla en la medida en que nos lleva a la recuperación de un aspecto de la realidad humana, como es su dimensión utópica, su radical estar lanzado a un futuro aparentemente *sin lugar*. Parte de este rescate es la formulación de nuevos proyectos y hasta planteamientos como los de una Cumbre Mundial celebrada en París sobre cambio climático o el llamado del papa Francisco en su encíclica *Laudato Si*, para el cuidado de la casa común. De nueva cuenta, y a 50 años del '68 parisino, es necesario llevar la imaginación al poder y se vuelve urgente soñar lo imposible. El rostro adolorido de millones de seres humanos lo están reclamando.

Esta recuperación no puede realizarse por la vía de la “sanción canónica” de ningún tribunal, así sea la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o cualquier organismo internacional o autoridad religiosa. O se hace por la vía de la experiencia concreta, por la que hombres y mujeres de buena voluntad experimentan la sinrazón de la situación presente, o no hay viabilidad para la recuperación de la dimensión utópica.

Sin embargo, para propiciar esta experiencia es necesario, al mismo tiempo, que los excluidos irruman en la vida quieta de los satisfechos con el orden social. “De la vista nace el amor”, y mientras no se desarrolle esta sensibilidad hacia el dolor de la humanidad, que provoca verdadera indignación, difícilmente se puede hablar de la recuperación de la dimensión utópica, no solo conceptual sino experiencial. Doble movimiento, de los de arriba hacia abajo y de los de abajo hacia arriba, pero también de los de abajo con los de abajo. El punto de encuentro es la experiencia de la imposibilidad de seguir así, la indignación como punto de partida.

La pobreza en el mundo, en nuestros países latinoamericanos, en México en particular y en concreto en la Selva Lacandona, no es solo una realidad que haya que desterrar sino un llamado al corazón y a las entrañas, y mucho menos a la razón, que ha mostrado su irracionalidad y lo insostenible de un modelo de dominación que privilegió la acumulación de la riqueza en pocas manos. Pero también, esa misma pobreza es un llamado a la conciencia de



que lo importante es recuperar la dignidad humana. Como dicen los zapatistas, “contra el neoliberalismo y por la humanidad”.

Chiapas, y en particular el EZLN —con todo lo discutible que es la vía armada—, es ante todo y sobre todo *un gatillazo a la esperanza*. Es un fusil con un crespón blanco, son rostros cubiertos, olvidados, que recuerdan la importancia de vivir con dignidad, conforme a los valores secularmente asimilados por una cultura que se resiste a morir y que no solo reivindica un derecho a vivir, sino un derecho a ser tomada en cuenta y a ser recibida como aportación a la cultura global. Son una reserva de humanidad. De ahí la relevancia de un breve artículo como el de Boaventura de Sousa Santos (2017), “Se necesitan horizontes”, y su invitación supone una radical ruptura epistemológica; en términos de Pierre Bourdieu, requerimos de una revolución simbólica que anteceda a cualquier revolución política.

## 2. LLEVAR A DEBATE EL CONCEPTO DE AUTONOMÍAS POPULARES

No es difícil darnos cuenta, por todo lo dicho a lo largo del trabajo, que el concepto de *autonomías populares* es un campo de lucha, una lucha por la que se busca el reconocimiento y la legitimidad de comprenderlo de una manera y desautorizar otras; o nos movemos en la visión dominante del pensamiento único neoliberal o participamos en la emancipación del pensamiento crítico (Zibechi, 2014). Por eso hablamos de autonomías populares.

La necesaria lucha simbólica por la que se desenmascaran los mecanismos ocultos de la dominación es lo que está en juego. Porque se pueden descubrir dobles intenciones en políticas que provienen de las instituciones de la Breton Woods, por ejemplo, que ahora se preocupan por desterrar la pobreza que se encargaron de producir a lo largo de 50 años de gobierno mundial. No será nunca lo mismo una política de desarrollo que busca protegerse de la invasión de los pobres del sur que emigran al norte desarrollado, o que confina a sus propios pobres en guetos cada vez más controlados. El problema de la pobreza en el primer mundo es un problema grave, es verdad, pero es más escandaloso el problema en los países del sur y las regiones del sur en el sur, por aquello de que hay un primer mundo en el tercer mundo, y al revés también. Pues el tercer mundo del tercer mundo es poco menos que el infierno del que millones huyen, creando enormes flujos migratorios, una de las más graves crisis humanitarias que vivimos. Dicho en palabras de Boaventura de Sousa:

El totalitarismo de nuestro tiempo se presenta como el fin del totalitarismo y, por eso, es más insidioso que los totalitarismos anteriores. Somos demasiados y demasiado humanos para caber en un solo camino; pero, por otro lado, si los caminos fuesen muchos y en todas las direcciones, fácilmente se transformarían en un laberinto o en un enredo, en cualquier caso, en un campo dinámico de parálisis. Es esta la condición de nuestro tiempo. Para salir de ella es preciso combinar la pluralidad de caminos con la coherencia de un horizonte que ordene las circunstancias y les otorgue sentido. Para pensar tal combinación y, más aún, para pensar siquiera que ella es necesaria, son necesarias otras maneras de pensar, sentir y conocer. O sea, es necesaria una ruptura epistemológica que venga llamando epistemologías del sur (De Sousa, 2017).

Este debate sobre el concepto y la realidad concreta de las autonomías populares nos debe llevar a una visión más dinámica de la sociedad y de la historia como transmisión tradente —recuperación de la Tradición—, actualización de posibilidades y proceso creacional

de capacidades, para usar la terminología de Ignacio Ellacuría (1991) quien, junto con sus compañeros mártires de la Universidad José Simeón Cañas de El Salvador, abogó por una civilización de la austeridad compartida. La construcción de autonomías populares como progresiva acumulación de capitales de diversa especie, en la terminología de Bourdieu. Simplemente debatir en torno al concepto de autonomía popular da para otro trabajo.

### 3. EL ANÁLISIS PERMANENTE DEL ACONTECER SOCIAL, EN PARTICULAR DE LOS GRUPOS EXCLUIDOS Y DE SUS POSIBILIDADES DE AUTONOMÍA

Esta exigencia viene de la misma complejidad de la realidad. Por tanto, una condición para el correcto diseño de políticas autonómicas tiene que mirar el acontecer cotidiano y, en particular, los mecanismos de sobrevivencia de los sectores excluidos. Es la vida misma la que hay que someter a análisis permanente. Incluso habría que analizar los análisis frecuentes, ordinarios y rutinarios que se suelen hacer. No siempre la rutina de los métodos estadísticos o de otros ejercicios sociológicos dan cuenta cabal de la complejidad de la realidad y de sus cambios. Hay elementos que permanecen más constantes, pero que están más ocultos a nuestra visión ordinaria y a nuestra “sociología espontánea”. Sobre todo en equipos universitarios, la multi, inter y transdisciplinariedad se nos vuelve una necesidad, pues hay fenómenos detectados en la vida cotidiana que no pueden ser explicados de otra manera, sino multidisciplinariamente.

El análisis permanente, incluso con los mismos grupos populares, puede dar cuenta de nuevas iniciativas, de la supervisión del mismo proyecto y de la continuidad de otro tipo de acciones. Las autonomías populares son algo más que un proyecto concreto y claramente delimitado; la diversidad de experiencias autonómicas puede dar lugar a un enriquecimiento mutuo; no es lo mismo una autonomía como la de Cherán, en el estado de Michoacán, que la de algunos municipios del estado de Guerrero, con su policía comunitaria como eje de su accionar, y el desempeño de las Juntas de Buen Gobierno entre los zapatistas. Lo que está en juego es un proyecto de nación, de país y de humanidad. Los proyectos particulares son solo mediaciones que deben ser analizadas detenidamente en su proceso y en los resultados indirectos que van arrojando.

### 4. LA CREACIÓN DE SUJETOS COLECTIVOS, SU PROGRESIVO FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN EN CUANTO AUTONOMÍAS POPULARES

Otro elemento básico que garantiza la viabilidad de un proyecto de vinculación universitaria, es la formación y capacitación de los sujetos colectivos en términos de autonomía y auto-gestión. Cualquiera que sea el tipo de proyecto que se implemente, un saldo concreto que debe arrojar es la formación del sujeto, individual y colectivo. Particularmente el colectivo, porque una preparación indirecta es aquella que ocurre por la experiencia de la autoestima colectiva, grupal, la confianza de los grupos y organizaciones en sus propias posibilidades de gestión y administración de su energía social. No es la solución concreta a un problema lo que debiera buscarse en forma directa, sino el aprovechamiento de la búsqueda colectiva de soluciones y el saldo organizativo que va quedando. En otros términos, cuando hablamos de autonomía popular nos referimos a que estos colectivos toman en sus manos la solución de sus problemas, su gobernabilidad descansa en el mandar obedeciendo, que nos transmiten los zapatistas y sus siete principios: servir y no servirse, representar y no suplan-

tar, construir y no destruir, obedecer y no mandar, proponer y no imponer, convencer y no vencer, bajar y no subir; y que en todas las esferas de su espacio social —sea la educación, la salud, la comunicación, la gobernabilidad y seguridad pública— son autónomas. Otro problema será la articulación que estas autonomías tengan con las actuales instituciones del estado, como se puede establecer a partir de las experiencias autonómicas tanto de los pueblos zapatistas como de otras comunidades indígenas y, en particular, de la experiencia de la policía comunitaria en el estado de Guerrero, que cuenta con un estatuto legal pero es perseguida por agentes estatales y del crimen organizado.

Lo que no debiera perderse de vista es la responsabilidad colectiva, un nuevo tipo de gobernabilidad, la participación activa en las decisiones que afectan a la comunidad. No son las soluciones que vienen de arriba las que van a resolver los problemas de los de abajo, aunque muchos de abajo sigan creyendo en ellas. De lo que se trata es de formar ciudadanos adultos, responsables y creativos, capaces de administrar su poder social y no de entregarlo, de nueva cuenta, a pequeños grupos que lo van a manipular en su beneficio.

## 5. LA NECESARIA VINCULACIÓN ORGÁNICA DE PROFESIONALES DE LA AUTONOMÍA POPULAR

Las cuatro condiciones anteriores no son viables si a su vez no cuentan con agentes externos con capacidad de vincularse estrechamente con los grupos populares. No los consideramos indispensables, pero sí resulta relevante su papel, al menos en los inicios de la construcción de las autonomías. Basta revisar el origen de las autonomías populares actualmente existentes. De alguna manera hemos mencionado que estos agentes externos son *intelectuales*, dándole a esta palabra un sentido genérico para referirnos a personas ordinariamente de clase media, o a fracciones dominadas de la clase dominante que se desplazan socialmente hacia los sectores marginados, tienen una visión genético-estructural de la sociedad y apuestan su vida en servicio de los grupos populares u organizaciones sociales. No habría que olvidar que en el origen del EZLN encontramos una célula de universitarios pertenecientes al Frente de Liberación Nacional, que fueron relevados sucesivamente durante casi 30 años hasta llegar al momento actual, en que son controlados por las asambleas de las comunidades y bases de apoyo zapatistas.

En un país concreto, como México, se puede distinguir un estamento social formado por profesionistas de todo tipo, que han establecido alguna relación con grupos campesinos, indígenas, obreros, mujeres, niños de la calle, drogadictos, enfermos de sida, familiares de desaparecidos o víctimas del feminicidio, etc. Estos amplios sectores también se han ido politizando y están planteando una transición a la democracia. A este tipo de intelectuales se les puede llamar sin rubor *profesionales de las autonomías populares*, sin que tenga mayor connotado estatalista, sino para expresar que hay un tipo de profesionista que se dedica a estos proyectos, y en buena medida vive de ellos.

El problema está cuando nos encontramos con un profesionista semejante, pero que trabaja para el estado. En México es sinónimo de cooptación. Esto plantea el problema de si en cualquier parte del mundo habría que dudar sistemáticamente de los agentes que, trabajando en agencias gubernamentales, se introducen en el seno del pueblo para promover los proyectos de combate a la pobreza. El caso de México quizá sea atípico, pero muy aleccionador. Pocas veces se puede exhibir un programa contra la pobreza con tan alto contenido político para su control y la cooptación de los mejores liderazgos populares. No es casual que muchos

los consideremos como programas contrainsurgentes. El problema es real: ¿quién y cómo va a realizar este desplazamiento social para su integración entre las clases populares? No es solo un problema de opción profesional o de vida, hay un cuestionamiento doble: la necesaria preparación que se requiere para este trabajo social y que, salvo contadas excepciones, hay pocas universidades que preparan para este servicio. Pero del otro lado, el cuestionamiento se da por la vía del financiamiento: ¿quién está dispuesto a pagar por lo que ordinariamente se considera subversivo? Aquí los proyectos de vinculación social universitaria tienen una enorme responsabilidad: dado que disponen de los recursos suficientes para impulsar proyectos de autonomías populares, no tienen de qué preocuparse por el financiamiento; tendrán otro tipo de tropiezos que implica la gestión ordinaria de estos proyectos universitarios y, una más, facilitar a los colectivos populares posibilidades de financiamiento externo sin que eso les impida desarrollar sus autonomías, aunque parezca contradictorio. ¡Hasta los zapatistas reciben apoyos solidarios del norte!

Hay un capital acumulado en las experiencias de educación popular en toda la América Latina. ¿Quién está dispuesto a pagar por sostener proyectos de autonomía popular? Así, nos encontramos que muchos de los mejores hombres y mujeres que se forjaron en las lides de la Educación Popular se han pasado a las filas del estado, con lo que implica de compromiso con un concreto proyecto político, del color que sea, pero ajeno a la problemática de la sociedad civil. O bien, en otro de los casos, hombres y mujeres que, para permanecer en su línea de trabajo, modifican sus proyectos al tenor de las agencias de financiamiento que solicitan trabajar en una línea determinada, aun cuando no sea la línea marcada por las mismas organizaciones sociales. Sea cual sea la característica concreta del problema, la condición de viabilidad sigue siendo el poder contar con personal capacitado para el trabajo popular, y este no se improvisa. Desde esta perspectiva de la problemática que supone el financiamiento, quienes participan en los proyectos de vinculación universitaria son verdaderos privilegiados que ponen en juego sus capacidades a favor de las autonomías populares, sin más preocupación que poder dar cuentas con resultados que se concretan en sujetos colectivos capacitados y fortalecidos, y alumnos y alumnas conscientes, comprometidos, compasivos y críticos.

## 6. EVALUACIÓN DE LA EVALUACIÓN: HACIA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA AUTOGESTIÓN DE LOS RECURSOS

Ordinariamente podemos distinguir diversos métodos de evaluación, incluso se agrega también la sistematización como uno de ellos. La praxis misma es una forma de evaluar la práctica. A lo que apuntaría una metodología como la expuesta, es a someter su viabilidad y su desarrollo al juicio del proceso mismo tomado en las manos de los propios grupos populares, organizaciones sociales y todo tipo de instituciones y organizaciones no gubernamentales. Es decir, tener en la autonomía popular algo más que el desarrollo en las manos de los mismos agentes populares. Se trata de que la evaluación, como mecanismo de medición de la eficiencia y la eficacia, sea a su vez evaluada con otro tipo de criterios, los que surgen de la responsabilidad colectiva debidamente formada, con los mismos criterios y normas que se establecen en la metodología.

Se trata de atender y escuchar a la parte más débil de la sociedad, a los más desprotegidos, y de mirar si los colectivos se están haciendo cargo de ellos; es decir, si hay autonomía popular. Es frecuente encontrar que las evaluaciones que imponen quienes ordinariamente

financian los proyectos de desarrollo, al mismo tiempo fijan criterios que los beneficiarios tratan de cumplir con tal de conseguir el financiamiento requerido. No siempre coinciden los criterios de evaluación con la dinámica misma del proyecto o no siempre se explicitan estos criterios. Otra postura ante las evaluaciones es que, como son tantas y tan diversas y además tan subjetivas, para conseguir los financiamientos ordinariamente se pide “la vara con que será medido” y en función de ella se diseña un proyecto.

Por eso es tan importante también agregar, como condición de viabilidad de un proyecto concreto, la necesaria evaluación de la evaluación, como una manera más de gestionar y obtener los financiamientos que la autonomía popular requiere, por contradictorio que parezca. Por todo lo que hemos planteado anteriormente, el problema no es menor. Lo que está en juego son los flujos de la ayuda internacional a los países en desarrollo, por un lado; y por el otro, la disputa por su control o su obtención. No son ajenos en esta disputa los casos de corrupción, tanto de organizaciones no gubernamentales como de gobiernos enteros. Por eso es importante la gestión de sujetos colectivos con capacidad de gestionar de manera directa este tipo de ayudas para su desarrollo, incluso para prescindir de ellos y ser más autónomos. Sobre todo cuando hemos constatado que hay organizaciones civiles, sociales y no gubernamentales que claramente discriminan los financiamientos ofrecidos, con especial referencia a las agencias que reciben recursos de grandes empresas transnacionales como las petroleras y gaseras, o directamente del gobierno de Estados Unidos como la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés), máxime cuando podemos observar la manera como están financiando a la derecha y la ultraderecha en el conflicto venezolano, con tal de apropiarse de las mayores reservas petroleras de todo el mundo que disputan con los chinos. Entonces, esto del financiamiento sí es asunto delicado y la transparencia resulta obligada tanto para las universidades como para los grupos populares.

Una evaluación que tenga como prioridad y punto de referencia básico la autonomía popular es, sobre todo, una evaluación de todos los esquemas de evaluación ordinarios y, además, una evaluación de los métodos frecuentes de diseñar los mismos proyectos. Son importantes los instrumentos de medición de la eficiencia de un proyecto, de la búsqueda para optimizar los recursos, de establecer relaciones adecuadas entre costos y beneficios. Pero es más importante medir la eficacia en términos de autonomía popular y de transformación del entorno social hacia mejores condiciones de vida, en juicio y opinión de los propios usuarios y beneficiarios de los proyectos.

## ***Epílogo***

### NO HACERSE NECESARIOS, EL DESAFÍO DE LA VINCULACIÓN SOCIAL UNIVERSITARIA

Entre las múltiples y variadas maneras de entender y practicar la vinculación universitaria, se ha privilegiado la relación con empresas privadas y agencias gubernamentales. Incluso se le pone precio al servicio universitario, de manera que se plantea la vinculación universitaria como una fuente de ingresos para las universidades, tanto públicas como privadas, al grado que se ha llegado a denunciar una especie de “capitalismo académico”, impuesto también por las grandes corporaciones globales para satisfacer sus necesidades de mano de obra calificada, pero también el resultado de las investigaciones científicas y tecnológicas, al extremo de dar un uso militar a los estudios de la antropología social.

Sin embargo, poco se ha atendido la vinculación universitaria que incursiona en la colaboración con quienes más han sido afectados por el actual modelo de dominación y, desde su pobreza y exclusión, buscan la manera de ser reconocidos y considerados para el desarrollo de sus capacidades y posibilidades, a las que hemos llamado *autonomías populares*.

Creemos que hay otra vertiente de la vinculación universitaria entendida más como el compromiso social, que en el caso de las universidades jesuitas en México es una orientación fundamental explícita y reiterada. Es a la luz de este compromiso social universitario como considero la vigencia de una *guía para la acción* como es el método de Enrique Gutiérrez.

A grandes rasgos, planteo una sencilla relectura de las dos etapas de un proyecto de vinculación universitaria y la manera como se puede ajustar lo que actualmente son los servicios sociales universitarios o, para el caso del ITESO, los Proyectos de Aplicación Profesional en ambientes populares. Pero es posible también que nuestras universidades tengan proyectos de vinculación más estables, tanto en el personal responsable como en el tiempo de duración de tales proyectos, a los que convendría sugerir una tercera etapa: la fase terminal de un proyecto, cuando está en condiciones de dejar en manos de la gente su propio proceso. En ambos casos, algo puede ayudar la relectura del método de *el Pajarito*.

### ADECUACIONES DE UNA ETAPA EXPLORATORIA

Las universidades jesuitas en México tienen un entorno social con asentamientos populares de mayor o menor pobreza y marginación. En este sentido, no habría que plantearse proyectos fuera de esos entornos que pueden ser más o menos cercanos o lejanos a las sedes de los planteles, aunque no se excluye la posibilidad de colaborar en comunidades y colectivos lejanos como los que actualmente se realizan en la Sierra Tarahumara, en el estado de Chihuahua, en la Misión de Bachajón, en Chiapas, o en las comunidades *wixaritari* de Jalisco y Nayarit.

Las comunidades y colectivos relativamente cercanos a los campus de nuestras universidades facilitan la identificación de nuestros alumnos, alumnas y profesores. Lo que no queda claro para esas mismas comunidades y colectivos es qué papel juegan los univer-

sitarios en sus comunidades o qué les pueden pedir, como suele suceder, dada la cultura política corporativa y clientelar que se nos ha impuesto a lo largo de décadas y con la que es necesario romper, porque consideramos que es el principal obstáculo para implementar un proyecto de autonomía popular.

Si de parte de las comunidades y colectivos hay ambigüedades para la plena identificación de universitarios en sus localidades, no es menor la ambigüedad de quienes —profesores y alumnado— aceptan participar y desarrollar un proyecto de intervención universitaria. La “visión ilustrada”, que tan bien describe el jesuita Pedro Trigo, es común en los universitarios; máxime en situación de casi egresados que quieren poner en juego todos sus aprendizajes, y además “enseñarles a los pobres”, porque están convencidos de que son ellos los que saben y los pobres los ignorantes. No reconocen que los pobres tienen otros saberes de los que también los universitarios pudieran aprender. Estas actitudes no facilitan los procesos organizativos de la gente y están lejos de favorecer sus autonomías posibles. En la práctica, lo que ocurre es una consolidación de la dependencia de agentes populares hacia los que vienen de fuera, porque ven en ellos y ellas los que de alguna manera les van a resolver sus problemas. Lejos, por tanto, de pensar en las capacidades de la gente para valerse por sí misma y para expresar con mayor precisión el apoyo y colaboración que piden de la comunidad universitaria.

En consecuencia, un primer elemento básico de cualquier etapa exploratoria para proyectos de vinculación universitaria es el diálogo horizontal entre agentes populares y agentes externos, universitarios en este caso. No solo escuchar de la misma gente sus problemáticas, sino también reforzar lo que pueden hacer por sí mismos y lo que puede la universidad ofrecerles. Con este diálogo tendríamos el primer paso de la etapa exploratoria relativamente cumplido: establecer el papel de los universitarios en la comunidad concreta.

Un segundo y tercer paso tienen que ver con la definición de las actividades sistemáticas con objetivos a dos años (la duración es convencional), debidamente acordadas con la comunidad; estas actividades se consideran como acciones–puente que permitirán a los universitarios explorar en profundidad las condiciones sociales de la comunidad. De esta manera, y en paralelo a las actividades de servicio a la comunidad, se ampliarán los contactos, en particular para detectar los liderazgos y personas capaces de tomar en sus manos un proyecto de autonomía; al mismo tiempo, se van identificando amigos y enemigos de este proyecto embrionario. Por otra parte, en las acciones–puente se ensayan métodos y se hace conciencia de que son servicios desde las necesidades sentidas de la comunidad, tal y como fueran expresadas en el diálogo inicial.

Es importante tener claridad en el objetivo que se persigue con la etapa exploratoria: construir un equipo con una hipótesis de proyecto definido para y con un sujeto popular hipotético. También es importante considerar la circunstancia de muchos de estos proyectos de servicio social universitario, pues tienen la rotación de un alumnado que cambia periódicamente. El riesgo de hacer lo mismo cada vez que cambia el grupo de estudiantes se puede enfrentar con la continuidad que pueden garantizar los profesores responsables del proyecto. Por tanto, es más la responsabilidad de los docentes para la sistematización de la exploración en términos de análisis de la realidad de la comunidad, la definición de la modalidad de la praxis que se implementa y la organización del equipo responsable que le da continuidad.

## ADECUACIONES DE UNA ETAPA EXPERIMENTAL DEL PROYECTO

Sobre la base de una buena etapa exploratoria, es posible construir la etapa experimental del proyecto fundado en la definición de la utopía operativa que el o la responsable del proyecto trasmite a los alumnos participantes; lo mismo sucede con el marco teórico, tanto para la interpretación de la realidad concreta de una comunidad y sus posibilidades de construcción de autonomía popular como para la interpretación de las maneras de aportar a esa autonomía. Esta parte es muy importante que la tengan explícita los profesores responsables porque es lo que van a transmitir a los alumnos que temporalmente se suman al proyecto. De esta manera se pueden programar las acciones concretas que, para un semestre o un año completo, los estudiantes pueden implementar en el horizonte de que su aporte es para el fortalecimiento de las autonomías populares. Siendo así, periódicamente, quienes realizan su servicio social o Proyecto de Aplicación Profesional pueden ubicar lo que les toca aportar a un proceso dinámico de autonomía. A los docentes, en diálogo con sus alumnos, les tocará precisar los objetivos que aportan a la estrategia popular, definirlos por resultados y, nuevamente, ensayar los mejores métodos, la organización de las personas, de los tiempos y de los recursos financieros y materiales.

A los profesores también les corresponde el proceso de aprendizaje que los alumnos logren desarrollar en términos de praxis, es decir, de acción reflexionada sobre el impacto que produce en una comunidad el diálogo de saberes; tanto los saberes universitarios y profesionales aprendidos en las aulas como los saberes de las comunidades. Es importante registrar y sistematizar el impacto que producen estas interacciones en los universitarios, porque es un aporte sustancial en el proceso de las autonomías populares. Dejando en claro, por supuesto, que este tipo de proyectos está cada vez más en manos de la misma gente usuaria y beneficiaria de estos proyectos, a los universitarios les corresponde hacer más precisa y puntual su colaboración y no hacerse necesarios, no generar dependencias que van en la línea de mantener una cultura política de que la solución a los problemas de la gente viene de la gente de fuera, sean universitarios u otros. Cualquiera que sea el aporte operativo a los procesos autonómicos, debería tener esta regla de juego básica: ofrecer solo servicios que fortalezcan la autonomía popular; nada que los haga dependientes.

De esta manera, haremos de la vinculación social universitaria en sectores populares el arte de hacernos prescindibles y abriremos nuestras universidades a la vinculación de los colectivos que nos ofrecen sus saberes y nos plantean sus problemas, no para que los solucionemos sino para que les aportemos habilidades, destrezas y conocimientos para que ellos mismos los resuelvan.





## ***Bibliografía de consulta y mencionada en este trabajo***

- Álvarez, P. (ed.) (2014). “La promoción de la justicia en las universidades de la Compañía”. *Promotio Iustitiae* 116, 3.
- Bourdieu, P. y Passeron, J.C. (2003). *Los herederos. Los estudiantes y la cultura*, México: Editorial Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (1975). “L’ontologie politique de Martin Heidegger”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 5-6, pp. 183-190.
- Bourdieu, P. (1975). *El oficio del sociólogo*, México: Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (1977). *La reproducción*, Barcelona: Laia.
- Bourdieu, P. (1983). *Campo de poder y campo intelectual*. Buenos Aires: Folios Ediciones.
- Bourdieu, P. (1987). “Los tres estados del capital cultural”. *Revista Mexicana de Sociología* 5, vol. 2, pp. 11-17.
- Bourdieu, P. (1988). “Penser la politique”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 71-72, pp. 22-23.
- Bourdieu, P. (1990a). “Le sens e la propriété. La genèse sociale des systemes de preferences y la construction du marché. Le champ administratif et la production de la ‘politique du logement’”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 81-82, pp. 52-64.
- Bourdieu, P. (1990b). “Droit et passe roit. Le champ des poviurs territoriaux et la mise en oeuvre es réglemets”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 81-82, pp. 86-96.
- Bourdieu, P. (1990c). *Sociología y cultura*. México: Conaculta.
- Bourdieu, P. (1992). “Esprit d’Etat. Genèse et structure du champ bureaucratique”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 96-97, pp. 49-62.
- Bourdieu, P. (1994). “Stratégies de reproduction et modes de domination”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 105, pp. 3-12.
- Bourdieu, P. (1996). “La delegación y el fetichismo político”, en *Cosas dichas*, Barcelona: Gedisa.
- Bourdieu, P. (1998). *La distinción*. Madrid: Taurus.
- Bourdieu, P. (1999). “El neoliberalismo, una utopía en vías de realización”. En *Contrafuegos. Reflexiones para servir a la resistencia contra la invasión neoliberal*. Barcelona: Anagrama, pp. 136-150.
- Bourdieu, P. (2003). *Las estructuras sociales de la economía*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. (2013). *La nobleza de Estado*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (2014). *Sobre el Estado. Cursos en el Collège de France (1989-1992)*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. y de Saint Martin, M. (1978). “Le Patronat: Le champ du pouvoir économique”. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 20-21, pp. 3-82.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2000, mayo). “La nueva vulgata planetaria”, Dossier: “l’Amerique dans les têtes”, *Le Monde Diplomatique*, pp. 6 y 7.
- Daríá Correa, H.; González, J.I y Mora Lomelí, R.H. (1993), Editores, neoliberales y pobres. El debate continental por la justicia. Santafé de Bogotá: CINEP, Bogotá / CRT, México / Centro Gumilla, Caracas / CRAS, México.

- De Sousa Santos, B. (2008). El Foro Social Mundial y la izquierda global. [DE disponible en: [http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/el\\_foro\\_social\\_mundial\\_y\\_la\\_izquierda\\_global\\_2008.pdf](http://www.ces.uc.pt/bss/documentos/el_foro_social_mundial_y_la_izquierda_global_2008.pdf), consultada el 8 de mayo de 2017]
- De Sousa Santos, B. (2012). *Una epistemología del Sur*. México: CLACSO Coediciones / Siglo XXI, tercera reimpresión.
- De Sousa Santos, B. (2016, 5 y 6 de enero). “La izquierda del futuro: una sociología de las emergencias”. Diario *La Jornada*, México.
- De Sousa Santos, B. (2017, 10 de mayo). “Se necesitan horizontes” [DE disponible en: <http://www.alainet.org/es/articulo/185384>, consultada el 10 de mayo de 2017]
- Ellacuría, I. (1991). *Filosofía de la realidad histórica*. Madrid: Trotta.
- Gutiérrez, A.B. (2015) *Pobres... como siempre. Estrategias de reproducción social en la pobreza*. Córdoba: Eduvim.
- Hinkelammert, F.J. (1984). *Crítica a la razón utópica*. San José: Editorial DEL.
- Kolvenbach, P.H. (2009). El P. Peter-Hans Kolvenbach, SJ, y la educación. 1983–2007 (Colección Aportes, Selección de escritos). Bogotá: ACODESI.
- Lander, E. (2017). “La experiencia bolivariana en la lucha por trascender al capitalismo”. [DE disponible en: <https://www.alainet.org/es/articulo/187714>\_Consultado el 29/08/2017].
- Nicolás Pachón, A. (2010). *Adolfo Nicolás, SJ en México*. Ciudad de México: Provincia Mexicana de la Compañía de Jesús.
- Nicolás Pachón, A. (2011). 125 Aniversario de la Universidad de Deusto. Lección inaugural. Bilbao, 9 de septiembre de 2011. [DE disponible en: [http://www.sjweb.info/documents/ansj/110909\\_125%20anniv.%20Deusto\\_Lectio%20repartida.pdf](http://www.sjweb.info/documents/ansj/110909_125%20anniv.%20Deusto_Lectio%20repartida.pdf), consultado el 12 de abril de 2018].
- Nicolás Pachón, A. (2013) Unicap: en la ciudad de los puentes, una universidad sin fronteras. Pernambuco, Brasil, 12 de junio de 2013. [DE disponible en: <http://www.unicap.br/ihu/wp-content/uploads/2013/07/Padre-Geral-en-la-Unicap.pdf>, consultado el 12 de abril de 2018].
- Trigo, P. (2016). *Echar la suerte con los pobres de la tierra. Propuesta para un tratamiento sistemático y situado*. Puebla: Lupus Inquisidor / UIA-Puebla / ITESO.
- Velasco, D. (1994a). “La praxis histórica. Hacia la superación de la ruptura entre racionalidad política y racionalidad ética. Una revaloración del concepto de praxis histórica en Ignacio Ellacuría, SJ”. Santiago de Chile, ILADES, junio.
- Velasco, D. (1994b) “Chiapas, la disputa por una Modernidad nutrida de Traición”. Santiago de Chile, ILADES, agosto.
- Velasco, D. (1994c). “Xavier Zubiri, un aporte epistemológico para las ciencias sociales” (Serie Documentos, 28). ILADES–Programa de Posgrado en Ciencias Sociales, septiembre.
- Velasco, D. (1994d). “Chiapas al final de 1994”. Santiago de Chile: ILADES, diciembre.
- Velasco, D. (2003). “El aporte zapatista al rescate de la utopía”, 51º Congreso de Americanistas. Simposio “Utopía y Política”, Santiago de Chile, del 14 al 18 de julio de 2003. Publicado posteriormente en la revista *Universidad – Verdad*, 34, agosto de 2004, Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador, pp. 231–308.
- Velasco, D. (Coord.) (2015). *Ayotzinapa y la crisis del estado neoliberal mexicano*. Guadalajara: ITESO.
- Zibechi, R. (2014). *Descolonizar el pensamiento crítico y las prácticas emancipatorias*. Santiago de Chile: Editorial Quimanú.
- Zibechi, R. (2016, 8 de enero). “Comunidades populares urbanas”. Diario *La Jornada*, México.

**Autonomías populares y vinculación universitaria.  
Una relectura del método de Enrique Gutiérrez, SJ**

se terminó de imprimir en septiembre de 2019  
en los Talleres de Innovación para el Diseño del ITESO,  
Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585,  
Tlaquepaque, Jalisco, México, CP 45604.

La edición estuvo al cuidado de  
la Oficina de Publicaciones del ITESO.





ITESO, Universidad  
Jesuita de Guadalajara

**La colección ReVisión Universitaria presenta una selección de reflexiones e investigaciones que realizan estudiantes y académicos de instituciones de educación superior sobre temas de actualidad, lo que permite profundizar en su conocimiento y generar una sociedad más crítica e informada.**

Las graves problemáticas sociales que aquejan a México obligan a trabajar en la búsqueda de soluciones que promuevan el desarrollo y la igualdad. Acorde al espíritu ignaciano, la Compañía de Jesús y sus instituciones educativas buscan que sus programas de intervención y vinculación universitaria vayan más allá del enfoque puramente asistencial e incidan en los procesos de reconstrucción del tejido social para cimentar la autonomía de las comunidades donde intervienen.

Concebida como una guía para la praxis, este libro impulsa la “acción pensada” para la planeación y el diseño de proyectos populares alternativos que permitan corregir los errores cometidos en el trabajo con las comunidades marginadas, recuperar los aciertos y potenciarlos para lograr un avance estratégico de nuestro pueblo explotado.

La obra se divide en dos partes. En la primera, David Velasco, SJ, rescata textualmente un conjunto de apuntes elaborados por Enrique Gutiérrez, SJ, a manera de *guías de acción* para promotores comunitarios, y una serie de reflexiones derivadas de su experiencia en la coordinación de proyectos de educación popular, vinculados a las corrientes de pensamiento que florecieron en Latinoamérica durante los años setenta y ochenta del siglo XX. En la segunda parte, a 40 años de distancia David Velasco, SJ, realiza un esfuerzo de contextualización del material original y aporta enfoques sociológicos teóricos más recientes, para adaptar este método al contexto universitario actual.

El mosaico de temáticas, problemas y alternativas de intervención que se proponen en estas páginas permite incidir de una manera más efectiva en la construcción de autonomías populares, por lo que le convierten en una valiosa herramienta para los responsables de los proyectos de servicio social y vinculación universitaria, así como para los académicos encargados de la formación profesional comprometida de los universitarios y todo lector interesado en el desarrollo social.



ISBN 978-607-8616-68-8