

# La gestión popular

**“Sabemos que la causa de nuestros problemas proviene de la articulación de la sociedad por medio de relaciones capitalistas. La clase capitalista se apropia del excedente social que surge del tiempo de trabajo excedentario que no se remunera a las y los trabajadores, masa de recursos que luego la hace aparecer como propietaria de los medios de producción y las fuerzas productivas. Así, la suerte y abundancia del capitalista proviene del trabajo de la clase popular, y su reverso es pobreza y desatención de nuestras necesidades.”**

La Gestión Popular (GP) es el enfoque y método que nos permite avanzar por ese contradictorio camino, y esta cartilla se ocupa de presentar sus elementos básicos.



ISBN: 978-958-53857-2-6



Sistema Regional de Formación



# 11

## La Gestión Popular



## CARTILLAS DEL SISTEMA REGIONAL DE FORMACIÓN PARA EL NIVEL DE BASES

Movimiento Político de Masas Social y Popular del Centro Oriente de Colombia-  
MPMSPCOC

Conducción Regional de Masas

Centro de Pensamiento y Teoría Crítica PRAXIS

Contenidos: Centro de Pensamiento y Teoría Crítica PRAXIS

Diseño, ilustración y diagramación: Lila Marraz

Impresión: IMPRIMAS - CONTACTO GRAFICO S.A.S.

Bogotá, Colombia

Primera edición: 10 de diciembre de 2021

Estas cartillas son producto del trabajo colectivo, por tanto, se autoriza su uso bajo la licencia internacional de Creative Commons “Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0



# Contenido

Presentación	4
<b>Tema:</b> Gestión Popular	7
Objetivo	7
Desarrollo del Taller	7
<i>Paso 1: Recomendación metodológica</i>	7
<i>Paso 2: Recomendación metodológica</i>	7
Caso del agua: ECAAAS	8
¿Qué es la Gestión Popular (GP)?	12
Principios de la GP	15
Un proceso de Gestión Popular en 10 pasos	17
Breve descripción de la Gestión Popular	21
<i>Paso 3: Recomendación metodológica</i>	23
Gestión del proceso de la organización	23
¿Hacia donde avanzamos?	26
Momentos básicos de gestión de la organización	27
Herramientas básicas de la gestión de la organización	37
<i>Paso 4: Recomendación metodológica</i>	43
Ventajas y límites de los procesos de la GP	43
Ámbitos de aplicación de la GP	51
Recomendaciones para quién facilita o lidera el taller	56
Bibliografía	57
Semblanza	58

# Presentación

Durante el avance del proceso de formación que venimos desarrollando, logramos aprender que, mediante la cooperación humana en el trabajo, la sociedad puede resolver sus necesidades. Descubrimos que la manera de darles atención se ha modificado a través de la historia, configurándose diversas formas histórico-productivas, que van desde la economía comunitaria tribal hasta llegar al capitalismo. Con esto, pudimos comprender que la sociedad se divide en clases y sectores sociales, las que marcan sus posturas e intereses.

Vimos, por ejemplo, que la desatención en las necesidades empuja el choque social, por eso la sociedad se nos aparece como un espacio mediado por múltiples problemas. Así, notamos cómo la apropiación de la propiedad de la tierra en pocas manos es la causante de múltiples conflictos en el campo de nuestro país, al que luego se van asociando otros, como los del agua, la titulación, la minería, o la alimentación. Por lo anterior, es comprensible que broten diversas interpretaciones sobre la conflictividad social, las que estarían asociadas a las miradas de los sectores sociales.

Sin embargo, al avanzar un poco más, develamos que la clase popular es la que sufre y soporta las consecuencias negativas de esos “conflictos”. Además, logramos ver, que entre los muchos problemas parciales que enfrentamos, existen seis que nos atañen a todos, porque la falta de alimento, puestos de trabajo estables y bien remunerados, la sobre explotación minero-energética, el deterioro ambiental, la insuficiente provisión de Bienes de Consumo Colectivo y la ausencia de una democracia popular son los que más nos agobian en forma cotidiana. Y este paso resultó importante, porque pudimos asimilar que las luchas que dan las etnias, los campesinos, las mujeres, los jóvenes y estudiantes, son las mismas que de otra forma dan los obreros, empleados y

desempleados del campo y la ciudad, lo que explica nuestra unidad orgánica como un solo movimiento social y político.

De manera que, entre más avanzamos, más afinamos nuestra certeza de que la causa de nuestros problemas proviene de la articulación de la sociedad por medio de relaciones capitalistas. La clase capitalista se apropia del excedente social que surge del tiempo de trabajo excedentario que no se remunera a las y los trabajadores, masa de recursos que luego la hace aparecer como propietaria de los medios de producción y las fuerzas productivas. Así, la suerte y abundancia del capitalista proviene del trabajo de la clase popular, y su reverso es pobreza y desatención de nuestras necesidades.

Estas desventajosas condiciones son las que precisamente nos mueven a luchar por ordenar la sociedad de otra forma, por un proceso para conformar una nueva sociedad. Y la experiencia nos enseña, que las actividades y proyectos que desarrollamos deben encarnar en sí mismas, lo que debe ser la nueva sociedad. De esa manera comprendemos que el criterio que debe guiar nuestras acciones y proyectos es el de impedir el abuso de un sector social sobre otro, es decir, que unos vivan a cuenta del trabajo ajeno.

Sin embargo, también hemos comprendido que los obreros, campesinos y comunidades se movilizan siempre en la búsqueda de alternativas a sus problemas inmediatos. Y como sabemos que el hambre no da espera, por eso, las alternativas no pueden quedar colgadas al futuro del nuevo tiempo. Por el contrario, sabemos que requerimos de acciones y proyectos que diseñen y construyan alternativas para el ahora.

De esta forma, podemos percatarnos que *lo necesario y lo deseable* entran en conflicto, que se abre una contradicción entre el criterio que nos orienta al objetivo máximo con la urgencia del ahora. Es así, porque las acciones y proyectos que podemos implementar en respuestas a las

apremiantes necesidades, quedan determinados por la lógica universal del capitalismo; sin embargo, el criterio de orientación al futuro nos dice que no podemos repetir la vieja manera de hacer las cosas, porque por esa vía sólo reproduciremos la lógica del abuso capitalista. El problema entonces es, cómo escapar o superar esa contradicción, cómo dar pasos hoy, pero evitando que en ellos quede el rastro de un pasado marcado por la miseria humana.

Es evidente, entonces, que requerimos de una manera diferente de enfocar y orientar nuestras actividades, de un método que nos permita mejores resultados, sin que ello implique renunciar a la construcción de la nueva sociedad, o desistir de nuestros más altos principios.

La Gestión Popular (GP) es el enfoque y método que nos permite avanzar por ese contradictorio camino, y esta cartilla se ocupa de presentar sus elementos básicos.

## Tema:

### Gestión Popular

Aproximación a la gestión Popular  
Cómo pensamos la producción popular  
Cómo pensamos el hábitat  
Cómo pensamos la salud: Soberanía alimentaria, hábitos, interacción poblacional  
Cómo pensamos la educación

## Objetivo

Conocer y fortalecer los procesos organizativos producto de la gestión popular en el Centro Oriente referidos a la producción, salud, hábitat y educación.

## Desarrollo del Taller

Paso



### Recomendación metodológica

*Hacer lectura del texto de la siguiente página, que relata la experiencia de ECAAAS.*

Paso



### Recomendación metodológica

*El facilitador hará una exposición sobre el significado de gestión popular tomando como insumo lo expuesto en el texto “¿Qué es la gestión popular?”. Posteriormente, en grupos de trabajo con moderador y relator identificarán:*

- *¿Qué sedes sociales existen en la localidad? Características de las cooperativas existentes en la localidad.*
- *¿Conoce algunas experiencias de banca local comunitaria o popular? Características de los mercados locales y regionales: mercados campesinos y plazas de mercado, como favorecimiento a la economía popular.*
- *Los proyectos productivos comunitarios o asociativos existentes en la región: ejemplo ECAAAS.*
- *Unidades productivas: ejemplo finca productiva, microempresa comunitaria, solares productivos y otras experiencias.*

## Relato Caso del agua: ECAAAS



En cuanto teoría, la Gestión Popular es un reto por resolver, por eso, su introducción puede ser facilitada por el análisis de experiencias. Una de ellas, es el proceso para asegurar la provisión de agua potable a la comunidad de Saravena, en Arauca. Como se verá, se parte de la existencia de una necesidad no cubierta, lo que motiva la organización comunitaria, desencadenándose un proceso de soluciones crecientes, que ahora puede contar con más de cinco décadas.

La consolidación del caserío de Saravena, a mediados de los años sesenta, hizo de la provisión del agua potable un problema. Esto empujó la organización comunitaria, que en 1967 se materializa por medio del Comité Cívico y la Junta de Acción Comunal, posibilitándose la extensión de una línea básica. Para ello, en 1968 se desarrollan

actividades tendientes a recaudar fondos y lograr la conexión entre el tanque desarenador, y una pila central, red que se fue extendiendo hacia lugares neurálgicos como los centros educativos y el matadero, y en forma posterior hacia las viviendas familiares.

La solución alcanzada se vio sobrepasada por el crecimiento del caserío, que pronto pasaría a conformar un municipio. De esa manera, surgió la necesidad de extender una red de mayor capacidad, por eso, entre 1972-1973, se realizan gestiones ante el Instituto Nacional de Programas Especiales – INPES, y se valoran las condiciones del proyecto. Con los recursos prestados por esa institución, y mediante el trabajo comunitario, se logró la instalación de la nueva red, un año más tarde.



Sin embargo, el avance trajo complicaciones no previsualizadas, puesto que se nombró una Junta Administradora del Acueducto, que con el tiempo se disolvió. Esto se tradujo en dificultades para recaudar los recursos y realizar los pagos contraídos. Ante las dificultades, el acueducto pasaría a manos de la Intendencia, nombrándose en 1978 una Junta conformada en su mayoría por funcionarios, desconociéndose a la comunidad.

Para recaudar los fondos que se adeudaban al INPES, la nueva Junta decidió un incremento que triplicaba o cuadruplicaba los pagos de las familias usuarias. Esta situación generó malestar entre la población, por lo que se inició un proceso de recuperación de la empresa, nombrándose un Comité, validado por una asamblea comunitaria. La nueva directiva ajusta en menor cuantía las tarifas y, *mediante presión y gestión* ante el Concejo Municipal, se logran nuevos recursos para ampliar las



capacidades de la empresa de acueducto, con lo que se daba estabilidad al proyecto.

En forma paralela empieza a atenderse la necesidad de un alcantarillado para el manejo de las aguas residuales, de forma que en 1984 se crea un Comité que diligencia la alternativa. El desarrollo de la obra permitió la creación de nuevas Juntas de Acción Comunal (JAC), ampliándose la organización comunitaria. Así, en 1991 por decisión de la asamblea de las JAC, se fusiona la prestación de los servicios, al crearse la “Empresa Comunitaria de Acueducto, Alcantarillado y Aseo de Saravena”, hoy ECAAAS, como entidad unificada.

La nueva proyección fue certera, puesto que en 2003 la empresa logró asumir el servicio de aseo, y avanza en la consolidación de la Planta de Aprovechamiento de Residuos Sólidos. Por cierto, los avances no han estado faltos de detractores, llegándose al nivel de persecución político-jurídica durante la presidencia de Álvaro Uribe. Sin embargo, la comunidad marcha segura con su visión de futuro, al punto que ha asumido el reto de “liderar el Plan Comunitario de Aguas del Departamento de Arauca y de la Región del Centro Oriente de Colombia”.

El proceso ha permitido forjar un personal con visión política y capacitado técnicamente, con más de cien trabajos directos, que cuenta con las destrezas para dar sustentabilidad al proyecto. En la actualidad, la cabeza de la gestión permanece en la comunidad organizada que, mediante la Asamblea General de Juntas de Acción Comunal y Organizaciones Sociales, define las proyecciones estratégicas. Líneas que son delegadas, en primera instancia, a la Junta Administradora, integrada por siete (7) miembros.

## ¿Qué es la Gestión Popular (GP)?

La Gestión Popular es el proceso permanente (método), mediante el cual vamos gestando y produciendo el sujeto político de la transformación social en curso, orientado a reproducir a escala ampliada, relaciones sociales emancipadas que faciliten el camino hacia la nueva sociedad. Por eso, la Gestión Popular debe permitirnos acrecentar nuestras fuerzas y generar espacios y prácticas capaces de aportar una nueva visión de sociedad. En consecuencia, la GP es eminentemente un método de labor política.

La GP la aplicamos en todos los espacios, ámbitos y procesos en que actúa nuestro Movimiento, siendo uno de ellos la Gestión Popular en proyectos productivos, aspecto que se amplía con mayor énfasis en esta cartilla.

La Gestión Popular es, entoces, el proceso mediante el cual la *clase popular identifica, diseña y construye rutas alternativas* para satisfacer algunas de las necesidades que el mundo capitalista le niega. Por cuanto el capital se apropia del grueso del excedente social, impide que la clase popular pueda atender sus necesidades por medio de su trabajo colectivo. Esta condición lleva a que los diferentes sectores que componen la clase popular, se organicen y produzcan respuestas positivas, como lo hemos visto a lo largo y ancho de este país, donde las comunidades marginadas han creado formas y métodos para resolver sus necesidades de manera autónoma.

Más aún, la clase capitalista se apropia de los *medios de producción*, y por esta vía, ejerce el control *de la producción* social, logrando también apropiarse del *conocimiento* que la sociedad genera mediante el avance productivo. *El dominio sobre la propiedad de los medios de producción, el control y el conocimiento, son la fuente del poder capitalista*, la que permite subyugar a la fuerza de trabajo, al punto que la convierten en un instrumento de sus ganancias. Por estas razones, afirmamos que:

La gestión popular parte de la necesidad de diseñar y construir alternativas positivas frente a las carencias que enfrenta la clase popular. Se sustenta en la participación voluntaria, activa y consciente de los involucrados, permitiéndoles aportar sus conocimientos y experiencias. Por ello, se convierte en un medio que posibilita la superación de las relaciones sociales opresivas, y facilita ir construyendo escenarios de emancipación colectiva.

# GESTIÓN POPULAR

es el proceso mediante el cual la clase popular va asumiendo el control de los medios de producción:

**Se ejercita en el control del qué, para qué y cómo producir**



**Se apropia del conocimiento producido por la humanidad, que se sintetiza en la ciencia y la técnica**



Como método, la Gestión Popular parte de la participación para alcanzar metas y objetivos trazados colectivamente en una organización. Por ello, evita toda forma verticalista y autoritaria de relacionamiento, buscando, por el contrario, inspirar, impulsar, orientar y coordinar las fuerzas e iniciativas de los involucrados, para que logren la capacidad de determinar las relaciones sociales mediante las cuales funcionarán como organización social. Y eso sólo es posible cuando se reconocen las habilidades y limitaciones de los participantes en un proceso organizativo, para transformarlas y potenciarlas como participación activa, consciente y transformadora.



*Concebimos la gestión popular como la lucha social donde colectivizamos el conocimiento, los métodos, procesos de decisión, control y ejecución de las actividades en cualquier instancia organizativa de la sociedad. La gestión popular debe abordar un proceso que le permita a la base social hacer conciencia de las relaciones sociales que la determinan. El objetivo de la gestión popular contribuye a fortalecer la conciencia plena, que se materializa en la planificación colectiva. La gestión popular debe permitirnos organizar las diversas problemáticas y sus mecanismos de solución.*

## Principios de la GP

Toda organización social cuenta con unos principios que sintetizan su manera de comprender la sociedad y se traducen en una visión y ética que rigen su acción práctica.

### Principios generales

1. El trabajo es la fuente que produce al ser humano, puesto que permite satisfacer sus necesidades y re-crea todas las dimensiones de su propia existencia.
2. La producción para satisfacer las necesidades humanas se realiza en sociedad, por ello, el ser humano se produce en la interacción con el resto del colectivo social. Así, nada ni nadie es producto de lo individual.
3. Todo acto humano, es un acto de producción social.
4. En la producción, los seres humanos establecen unas relaciones sociales, y estas pueden ser de explotación y dominación, o de cooperación solidaria. Las relaciones sociales capitalistas son de dominación y explotación, y frente a ellas nos comprometemos a construir otras sustentadas en la solidaridad y la conciencia social.
5. El planeta tierra es la casa natural que habitamos, por lo tanto, debemos forjar una relación armónica en nuestra interacción social con ella.

### Principios organizativos

1. Solidaridad, cooperación consciente, voluntaria y benéfica para todos, como resorte principal de las relaciones internas de nuestra organización.
2. Ejercicio de la democracia real, permanente, soberana y constituyente.

3. La asamblea como centro superior de la gestión.
4. Delegación temporal de funciones: derecho igualitario de todos a participar en la discusión y toma de decisiones estratégicas, como en la delegación temporal de la responsabilidad para guiar el avance de los planes a un organismo colectivo.
5. Planificación permanente: como proceso de autoafirmación colectiva, de forma que se garantice el éxito de las acciones y se evite librar luchas sin estar seguros de ganarlas.
6. Órganos de gestión colegiados: medio eficaz para superar el individualismo, el caudillismo, y todas las formas unilaterales de participación que niegan o suplantán la enriquecedora acción colectiva de la clase popular.
7. Gestionar desde la inspiración política emancipadora: para motivar la participación colectiva y consciente, de manera que se evita ordenar y mandar, y por el contrario, se orienta y coordina por medio de formas concretas como: el ejemplo, el convencimiento, la persuasión, la recomendación.



8. Trabajo en equipo: semilla de la cooperación consciente a escala universal.
9. Identificación del eslabón principal: a fin de destacar lo esencial, lo que determina el éxito, en medio de toda la cadena de medidas interrelacionadas.
10. Supervisión multidireccional entre instancias organizativas.
11. Pedagogía del aprendizaje colectivo: concibiendo todo proceso social como una “gran escuela de aprendizaje”.
12. Crítica práctica y continua sobre la realidad y los resultados alcanzados.
13. Ir de lo simple a lo complejo, de lo sencillo a lo difícil.
14. Centralización, sistematización, procesamiento y reflujo de la información en todas las direcciones, niveles e instancias organizativas: en particular de las estadísticas, la contabilidad, las finanzas, los costos e indicadores de gestión y resultados.
15. Comprender las reuniones como un escenario colectivo central que teje la larga cadena de la gestión.
16. Persistencia para alcanzar los objetivos: Tener claro que los objetivos fundamentales no se logran de golpe, que es necesario un proceso que puede estar marcado por fracasos parciales, pero que los podemos convertir en lecciones para superarnos y avanzar hasta alcanzar el éxito.

## Un proceso de GP en diez pasos

Basados en el caso del ECAAS, podemos proponer algunas etapas posibles en la implementación de un proyecto social tendiente a satisfacer una necesidad comunitaria. Es evidente que las experiencias se diferencian, de forma que la manera como se desarrollan es variable,

dificultándose la generalización. Sin embargo, queremos resaltar algunos elementos comunes que pueden merecer consideración.

Los momentos que podría enfrentar un proyecto social podrían ser:

1. Surgimiento del problema al interior de la comunidad, que se manifiesta como un malestar en su vida cotidiana, por ejemplo falta de agua.
2. Surge un grupo animador: algunas personas de la comunidad identifican el problema, y esto les mueve a agruparse y promover posibles alternativas de solución.
3. Sensibilización de la comunidad: el grupo animador despliega una labor tendiente a ganar la voluntad de las demás personas. Esto lo realizan mediante charlas personales, programas radiales, periódicos, o reuniones. En general se trata de un momento de agitación a través de la propaganda de contenido informativo.
4. Primera reunión general de la comunidad: en ella se busca precisar el problema, sus causas, y las posibles rutas alternativas. Por lo tanto, se trata de una especie de diagnóstico básico.
5. Conformación de una organización: por lo general se requiere de por lo menos otra reunión, a fin de conformar una estructura organizativa básica mediante la cual se encausen las fuerzas de la comunidad para alcanzar la solución. Es cuando surge y se consolida un comité, una asociación, una cooperativa, o alguna otra figura, la que debe pasar por algún proceso de formalización ante las instancias del Estado.
6. Proceso de especificación del proyecto: es factible que la solución implique un diagnóstico mayor, y estudios para precisar la mejor alternativa. Sobre esta base, se puede perfilar en forma precisa la ruta más aconsejable. Esta tarea suele recaer sobre el grupo que ha sido seleccionado como dirigente, pero es aconsejable involucrar a la mayor parte posible de la comunidad. Suele requerir de varias

reuniones para ir reflexionando los hallazgos, lo que implica un proceso básico de capacitación. Finalmente, en una asamblea la comunidad debe determinar su decisión y apoyo a la alternativa formulada, de manera que sus energías se aboquen al trabajo de acuerdo a un plan.

7. Consecución de recursos: el grupo dirigente y toda la comunidad desarrollan múltiples actividades para conseguir los diversos recursos con los cuales se ha de atender la necesidad. Se mezclan aquí el aporte de los vecinos, las actividades pro-fondos, la gestión ante instancias estatales o privadas, y en ocasiones las movilizaciones de presión, cuando se trata de un derecho reconocido pero no cubierto.
8. Puesta en marcha: una vez se han conseguido los recursos *básicos*, es necesario empezar a implementar la solución, de manera que los resultados específicos permitan demostrar que es posible desarrollar la alternativa definida, y, por medio de ello, aunar más voluntades, las que se deberán transformar en mayores fuerzas y recursos.
9. Adecuación o redefinición del proyecto: los procesos organizativos comunitarios suelen enfrentar muchas dificultades, llegándose a puntos en que se frenan totalmente. En esos momentos se pone a prueba la firmeza de los dirigentes y la comunidad. Cuando estas situaciones de crisis se presentan, la salida suele pasar por un proceso de redefinición del proyecto, el que a su vez implica una reorganización, como sucedió hacia 1979 en la experiencia del agua. La magnitud de la necesidad y la persistencia de los dirigentes son vitales para dar continuidad al proyecto.
10. Mantenimiento del proceso y ampliación: una vez se logra dar respuesta básica a la necesidad, es preciso garantizar la sustentabilidad del proyecto, y más aún su ampliación a otras áreas, tal y como sucedió desde el caso del agua, con el alcantarillado y el aseo. Esto implica que la organización comunitaria se consolida, de manera que su organización debe ser más formal, y por lo tanto su proceso

de gestión deberá hacerse más sistemático, lo que es imposible alcanzar sin establecer un proceso de capacitación y formación socio-política de los participantes.

Por lo tanto, la necesidad particular nos conduce a un proceso de transformación personal y comunitaria, papel que cumplen las organizaciones sociales. Por medio suyo se defienden derechos reconocidos y se logran nuevas conquistas, aspectos que caracterizan el desarrollo progresivo del movimiento social. *El proceso se puede resumir de la siguiente forma.*



## Momentos de la Gestión Popular

La descripción del proceso de gestión popular en diez pasos, nos permite realzar dos elementos:



*Primero:*

*El desarrollo del proceso organizativo comunitario está determinado por la satisfacción de una necesidad social.*

En consecuencia, las formas económicas aparecen supeditadas a la solución más adecuada, de acuerdo a las condiciones tecnológicas y los recursos disponibles. Por lo tanto, **la GP implica que la producción se coloca al servicio de la clase popular**, al revés de lo que sucede en la economía capitalista, *que ella está al servicio de la producción*, y por eso reducida a objeto. Esto implica que la GP busca la emancipación social, al colocar la producción como medio de realización de los trabajadores, proceso que exige darle la vuelta (invertir), a la lógica que se hereda del capitalismo<sup>1</sup>.



*Segundo:*

*El proceso de satisfacción de necesidades sociales no puede lograrse de manera improvisada o espontánea, y si así se procede, el fracaso podrá ser el resultado más esperado.*

<sup>1</sup> En realidad, más que invertir, se trata de superar, en el sentido dialéctico de dejar a tras lo inadecuado y conservando aquello positivo que deje la historia.

Es por esto que, frente a la identificación de la necesidad, que puede ser en primera instancia espontánea, debe seguir un proceso de organización, y desde allí orientar un diagnóstico, que se traducirá en un plan de trabajo, su ejecución y posterior control. Por lo tanto, es necesario utilizar herramientas teóricas que permitan un manejo ordenado y sistemático de la actividad social, a fin de que los esfuerzos logren los mejores resultados posibles. Estas herramientas existen y proceden de la experiencia histórica humana, la que debe ser adaptada al nuevo criterio de que “*la producción se coloque al servicio de la clase popular y no ella al servicio de la producción*”.

Así, por ejemplo, la *racionalidad* en el capitalismo se expresa como el alcance del costo mínimo en la producción, lo que podría asimilarse como la búsqueda de la “eficiencia”, entendida como lo hace la ciencia de la física: del menor esfuerzo o gasto, para obtener un resultado. Sin embargo, esta racionalidad del mínimo gasto es la manera ideológica como se presenta la búsqueda de la mayor ganancia para el capitalista, lo que implica la mayor tasa de explotación posible sobre la fuerza de trabajo. Y si a nivel de fábrica impera la lógica del mínimo gasto, a nivel social, el capitalismo es el sistema más derrochador que haya existido en la historia de la humanidad, puesto que requiere acelerar el consumismo como medio para incrementar la ganancia.

En ese orden de ideas, las fábricas de armamento pueden ser “eficientes”. Pero en contraposición, el gasto más irracional, costoso y peligroso que se realiza es la fabricación de armamento, puesto que la mayoría es reemplazada sin haberse usado, además generando el riesgo de que, con unas cuantas bombas, se acabe con la humanidad y la naturaleza que aún queda. En correspondencia, las llamadas ciencias de la “economía” y la “administración” son las que reproducen la *ideología de la eficiencia capitalista*.

Contrario a esa visión, desde la Gestión Popular se hace énfasis en la *planificación social* como medio más eficiente para afrontar la satisfacción de las necesidades sociales. Así, el concepto de eficiencia está determinado por el criterio de la producción al servicio del ser humano. Por ejemplo, para la GP lo más eficiente es brindar educación superior a todas las personas, mientras en el capitalismo sólo se cubre esa necesidad en tanto es fuente de ganancias, de allí que sólo se atienda a una fracción muy pequeña de la sociedad.

En general, la GP tiene el reto de darle nuevo sentido emancipador a las herramientas teóricas que se pueden aplicar en la orientación de proyectos de producción. En cuanto es un reto por cubrir, en esta sección se presenta una perspectiva de lo que podría ser un **enfoque básico**. En tal sentido, se deben asumir como criterios para ser discutidos y manejados con precaución en cada caso.



### Paso 3 Recomendación metodológica

*El dinamizador indicará que, en los mismos grupos anteriormente organizados, se plantee un proyecto productivo comunitario orientado a resolver algunas necesidades básicas del movimiento social, teniendo en cuenta los pasos mencionados.*

## Gestión del proceso de la organización

El ejemplo del agua nos ayudó a mostrar que ***el objeto de la gestión es el proceso de una organización***, desde que surge como necesidad, pasando por su conformación o nacimiento, hasta su desarrollo pleno, que puede implicar la ramificación a partir de una situación particular.



*El objetivo de la GP es garantizar el surgimiento, sustentabilidad y ampliación permanente de las organizaciones sociales y populares, a fin de que hagan creciente sus fuerzas y de esa manera aporten a la transformación social en curso.*

Como ese proceso está lleno de contradicciones, limitaciones y potencialidades, nunca es lineal y por el contrario es dificultoso. Por eso, también se puede afirmar que la gestión de una organización, es la respuesta humana organizada y consciente por “manipular las contradicciones” y colocarlas en favor de su propio proceso organizativo.

Como arriba se ha señalado, a través de las diversas formas socio-económicas que la historia de la humanidad nos hereda, los trabajadores directos somos víctimas de tres tipos de separación:

## CON RESPECTO A:

### MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Ahora en propiedad de los capitalistas



### CONTROL DE LA PRODUCCIÓN SOCIAL

Puesto que no pueden decidir socialmente el qué, cómo y para qué producir, de forma que somos menos que un tornillo de la gran maquinaria capitalista

### CONOCIMIENTO

El conocimiento brota de la experiencia acumulada por toda la humanidad, por lo tanto es patrimonio de todos. Sin embargo, es privatizado por unos pocos, de forma que la ciencia y la técnica, con los resultados innovadores que generan, son convertidos en fuerzas al servicio del capital.

Frente a esa realidad, la GP se propone aportar a la unificación de los trabajadores con respecto a los medios de producción, el control social de la producción y el conocimiento científico. Así, todo proyecto social, desde una tienda comunitaria hasta una empresa de producción y comercio nacional, ha de permitir que la comunidad participante pase a contar con una propiedad colectiva, y desde allí, se vaya apropiando de la dirección y del conocimiento que ella implica. Por ejemplo, en el caso del agua, la comunidad propietaria de la empresa domina el proceso técnico presente para hacerla potable y llevarla a cada hogar; las asambleas han determinado cómo y hacia donde avanzar; y en ese camino, se han formado y capacitado sus trabajadores directos y la comunidad.

## SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DEL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

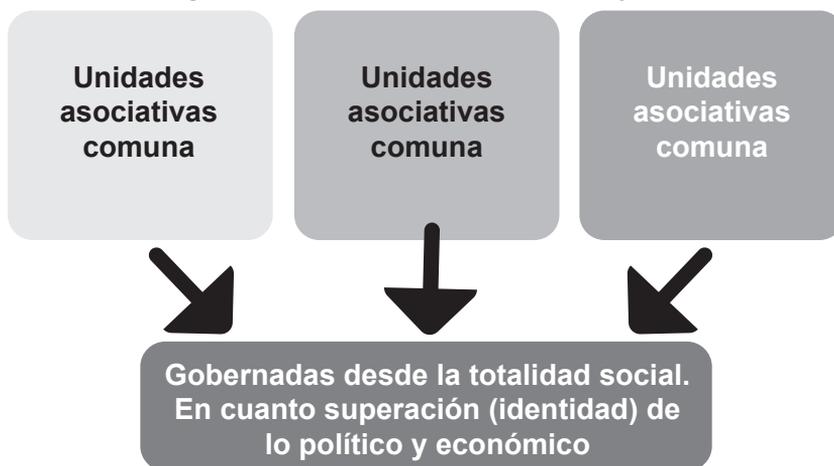
Busca integrar al trabajador con los medios de producción y así establecer la unidad dialéctica de producción, control y conocimiento mediante una praxis emancipadora



## ¿Hacia dónde avanzamos?

Nuestra proyección futura busca que las experiencias se vayan multiplicando en los diversos espacios sociales y territoriales. Queremos, por lo tanto, que, a partir de una experiencia exitosa, surjan otras nuevas, de manera que una multiplicidad de unidades asociativas se transforme en *comunidades socio-productivas*. La vinculación de estas diversas experiencias las facilita el desarrollo de nuestro Movimiento, que permite su avance, y coordinación como un sólo proyecto.

### Sistema de gestión determinado por la subjetividad social

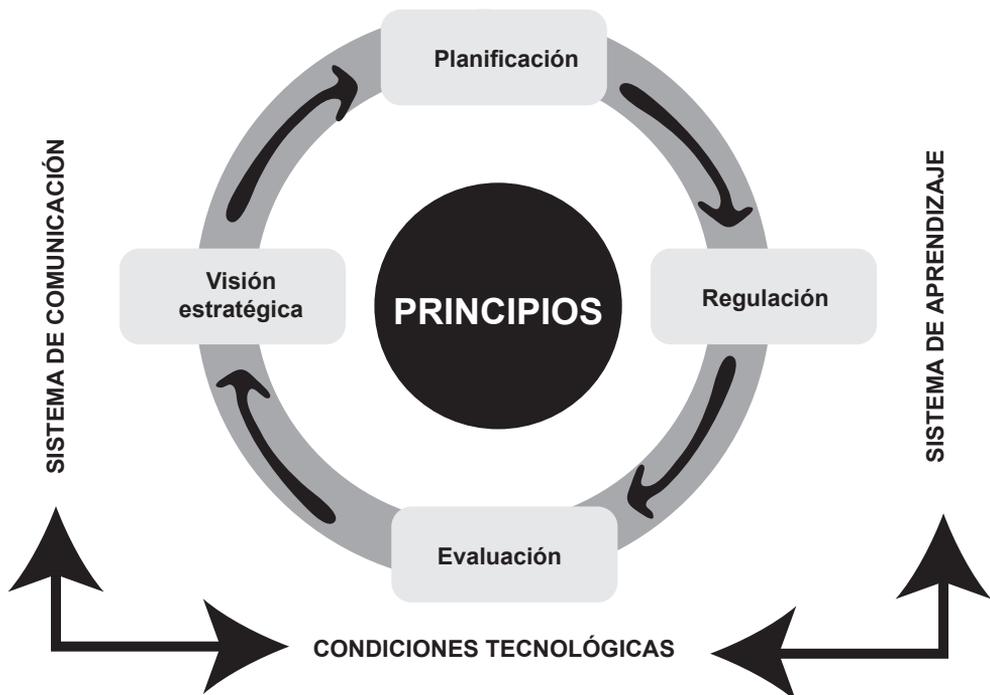


Mediante este proceso, se forja la identidad entre lo económico y lo político, de forma que la gobernabilidad se hace posible desde la planificación social. Esta situación es imposible en la sociedad capitalista, puesto que economía y política *aparecen* separadas, de forma que las empresas y su afán de ganancias determinan y mandan a los gobiernos. Así, partiendo de las necesidades de las comunidades, se logra definir el qué y cómo producir, y desde esa base se fija, hacia dónde y cómo debe marchar la sociedad en su conjunto.

## Momentos básicos de gestión de la organización

La Gestión Popular parte desde la definición de unos principios que sintetizan la comprensión de la realidad y su postura frente a esta. En nuestro caso, hacen parte constitutiva del Movimiento, y están presentes como orientadores del proceso organizativo, y han sido explicitados en la cuarta sección de esta cartilla. Estos principios rigen el resto de momentos, y se retroalimentan con los resultados de las experiencias prácticas, de forma que se van ampliando y concretando.

### Gestión del proceso de la organización



Los principios, por lo tanto, le dan otro enfoque y contenido a los momentos que en forma clásica utiliza la administración. Por eso, aquí se le da vital importancia al momento de la determinación de la visión estratégica del proyecto; la que debe materializarse en la planificación de largo y corto plazo; abriéndose paso la ejecución y regulación permanente; momentos que generan resultados que deben ser evaluados en forma constante, proveyendo así, parte de los nuevos diagnósticos y planes. Estos momentos descansan en lo que aquí llamamos herramientas básicas de la GP, a saber: un sistema de comunicación, un sistema de aprendizaje y las condiciones tecnológicas en que se desenvuelven las experiencias.

### Visión estratégica

Toda organización tiene una visión estratégica o de largo aliento, sea explícita o no, y a través de ella se define el objetivo más profundo que persigue. Por ejemplo, una tienda comunitaria puede tener como objetivo inmediato la oferta de productos a menor precio, sin embargo, su objetivo último podría ser ayudar a garantizar la soberanía alimentaria de la clase popular. Su definición corresponde a una forma de concretar los principios rectores de la organización.

Así, por ejemplo, el objetivo estratégico de la empresa capitalista siempre es la mayor ganancia, a pesar que se disfrace con definiciones de calidad, servicio o bienestar de los clientes. Tal objetivo lo define la lógica del capital, al que de manera inexorable se acoge la clase de los capitalistas. En tal sentido, los trabajadores directos no tienen participación en la importante decisión del para qué producir.

Es fundamental que, en el establecimiento de los objetivos últimos de la organización, participen en forma consciente todos sus integrantes, con el fin de ganar la mayor identidad posible. Cuando eso no sucede, pronto saltan choques internos, puesto que surgen y perviven diversas proyecciones e intereses, de forma que el alcance de los resultados se complica.

De otra parte, los objetivos se van modificando con el tiempo porque la profundidad de la visión estratégica se va ampliando con la maduración de la organización, por ello es importante que en las asambleas puedan ser actualizados. En su definición suele jugar un papel preponderante el grupo central animador o directivo, sin embargo, éste deberá buscar que el conjunto de la comunidad participe, se identifique y asimile lo establecido. Una vez fijado el norte estratégico, es importante que se redacten en forma clara y sean fijados en un lugar visible para todos. También es recomendable que, cuando ingresan nuevos miembros, estos puedan conocerlos y decidir si los comparten o no.

### Sistema de planificación

La planificación es la columna vertebral de una organización, puesto que permite determinar los trazos del camino, el ritmo para avanzar, y con ello las cargas y beneficios potenciales que corresponderán a cada participante. La planificación puede diferenciarse por el horizonte temporal en: estratégica (anual) y operativa (mensual, semanal y diaria).

La vida social en el capitalismo la determina la lógica de la ganancia, a ella se adaptan los capitalistas y directivos de las empresas. Por eso, su planificación se reduce a estrategias para ganar más, esto es, para explotar más a los trabajadores. Así, la planificación empresarial es un ejercicio para sobrevivir en la guerra del comercio, de forma que las personas son reducidas a objetos, a enemigos que hay que destruir.

Por el contrario, en el enfoque de la GP, la planificación permite agarrar al toro por los cuernos, siendo un proceso político de autodeterminación social, porque permite fijar el qué se va a hacer, el cómo se va a avanzar, y lo que se espera recibir como beneficio, todo lo contrario, a que las condiciones «objetivas» terminen imponiéndose como una ineludible maldición sobre la colectividad.

El sistema de planificación va madurando con las organizaciones, por ejemplo, en el caso del agua, el diagnóstico y plan de trabajo es sencillo en un comienzo, debido a que el problema y la solución son evidentes. Sin embargo, los planes de la actual empresa resultan complejos, puesto que implican condiciones tecnológicas, ambientales, legales, sociales y políticas, que se traducen en costos. De forma que garantizar el agua potable exige planes bastante serios y profundos.

En el ejercicio de la planificación se pueden identificar unos momentos específicos:

**Diagnóstico:** debe proveer una valoración general y particular de la situación, esto es, determinar las múltiples fuerzas contradictorias por enfrentar, tanto en lo interno como en lo externo, lo que exige un balance de la organización a todo nivel.

**Identificación de problemas, tendencias, y alternativas potenciales:** estas surgen como síntesis conclusiva del diagnóstico.

**Diseño de rutas de acción alternativa:** frente a las contradicciones y sus tendencias, es necesario formular caminos de salida para superarlas.

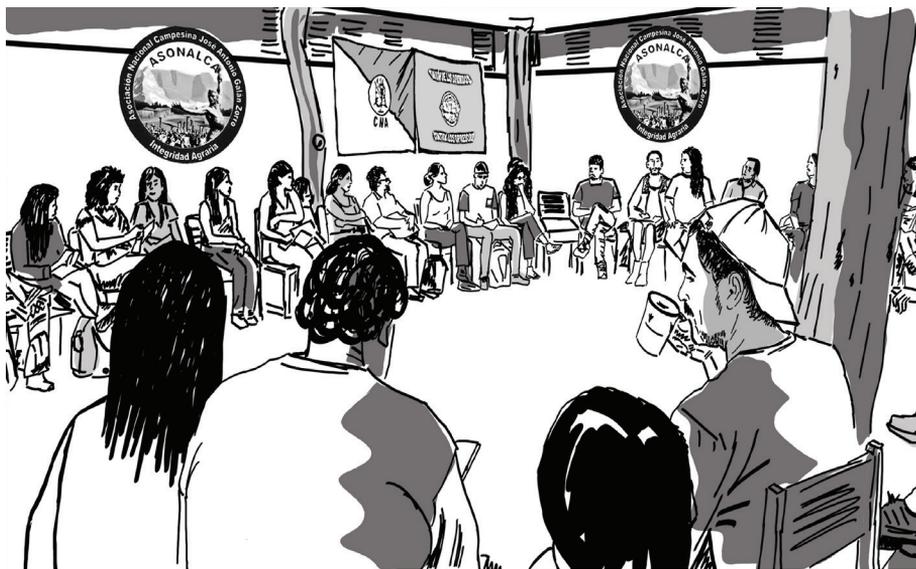
**Toma de decisiones:** frente a las dificultades suelen aparecer diversas posibilidades de solución, por lo tanto, deben ser valoradas en varias dimensiones y elegir la más adecuada. La toma de decisiones requiere que con antelación se fijen reglas y criterios precisos. La regla más común es que los participantes voten por lo que les parece más adecuado. Si bien esta regla busca la mayor democracia, a veces suele chocar con el desconocimiento de los problemas que pueden tener algunos asociados, de manera que lo hacen con poca responsabilidad.

**Fijación de estrategias y objetivos:** la toma de decisiones conduce al establecimiento de las estrategias y objetivos. Por lo general, las asambleas de asociados sólo llegan hasta este punto, de forma que la

especificación del plan, junto a las decisiones subsiguientes quedan en cabeza del grupo directivo.

**Socialización del plan:** una vez se ha definido el plan, con todos sus detalles, este debe ser socializado entre los participantes, con el propósito de que comprendan y asimilen las responsabilidades y esfuerzos que les demandará, a la vez los beneficios esperados.

Como se ve, la planificación es un ejercicio que requiere un riguroso conocimiento de la realidad. Es por esto, que resulta aconsejable involucrar a todos los participantes en su proceso, puesto que el saber colectivo siempre será superior al de un grupo de coordinadores. A tal efecto, debería desarrollarse como un proceso continuo, de abajo hacia arriba y viceversa, entre las diversas instancias organizativas. Cuando así se procede, la planificación se convierte en un proceso de aprendizaje y transformación colectiva.



## Sistema de regulación

Una vez se decide y socializa el plan, este rige para todos los participantes e instancias de una organización. Lo subsecuente es su ejecución, lo que supone una serie de actividades y procesos de trabajo, los que a su vez deben estar regulados para alcanzar los objetivos propuestos. Por esto, podemos definir al sistema de regulación como el conjunto de procesos mediante los cuales la organización logra su reproducción ampliada.

En las empresas capitalistas la planificación y regulación están determinadas por la obtención de la máxima ganancia, por lo tanto, cuando los trabajadores cuentan con la posibilidad de participar, esta es limitada y sesgada, puesto que en la práctica los rige un gobierno autocrático que los obliga a dar la mayor tasa de rendimiento.

En el caso de la GP, la regulación debe ser consciente, lo que es posible cuando los asociados han participado en la definición de los principios, los objetivos estratégicos y en la conformación del plan, de manera que son ellos mismos quienes se autogobiernan al interior de la organización, la que a su vez hará parte de un proyecto social que también estará regido por un plan general, y por ello, saben lo que deben dar y hacer en el proceso de producción del plan.

El sistema de regulación podría contener tres *momentos generales*:

- ***Ajuste de la estructura de funcionamiento***: los retos del plan estratégico pueden demandar cambios en la estructura organizativa, sea porque aparecen nuevas funciones, o porque otras pueden desaparecer, o porque se consideran necesarios cambios o movimientos en el personal. Es posible que estas modificaciones generen choques internos, debido a las dinámicas de adaptación que requieren. Más en general, el plan puede demandar nuevas instancias, normas, procesos, o directivos, lo que en síntesis implica una redistribución de recursos humanos, técnicos y financieros.

- ***Evaluación y control permanente:*** cada instancia y nivel debe evaluar periódicamente lo que hace, el cómo lo hace y sus alcances, y establecer las correcciones pertinentes en el momento adecuado para evitar que se transformen en problemas. El *elemento consciencia* se revela aquí como el factor determinante de la producción, puesto que de ella dependerá el esfuerzo de cada grupo de trabajo y la potencial superación de las metas.
- ***Mejora continua:*** éste será el resultado cuando un sistema de regulación está bien diseñado en todos los niveles. Es así, porque los participantes comprenden que cada progreso implica una disminución de esfuerzos y costos, lo que se traduce en mayores resultados y beneficios para el conjunto.

Como se ve, aparecen unos ***elementos generales que debe contener la organización***, los que permiten su normal funcionamiento: especificamos aquí la *estructura, las normas, y los protocolos de procesos*.

***Estructura organizativa:*** ésta permite el ordenamiento de la colectividad al distribuir las funciones y actividades. Debe corresponderse con los principios, visión y plan estratégico. Por lo tanto, debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios, pero a la vez debe guardar la necesaria consistencia para evitar la parálisis y disolución organizativa. Esta se desenvuelve en instancias, las que deben estar correctamente articuladas de acuerdo con las funciones, estableciéndose unos niveles de responsabilidad sin caer en el verticalismo, de manera que se distribuyen y coordinan las actividades entre los participantes, por ello deben ser claras, precisas y evitar la duplicidad, de lo contrario frenaría el funcionamiento o lo podría hacer burocrático.



*Estructurar significa garantizar que cada instancia cuente con una función específica, con los recursos necesarios y suficientes, en particular que, el personal cuente con el interés, las habilidades y destrezas para cumplir con la función delegada.*

La estructura está determinada por las condiciones tecnológicas en que se desenvuelve la producción directa, de forma que la creación de grupos de trabajo e instancias debe atender a sus limitaciones.

La estructura vincula *áreas funcionales* (compras, almacén, producción, administración, ventas) con *las formas de interacción* (“jerárquicas”) en que se materializa la función de orientación permanente (“dirección”). Es decir, busca resolver la contradicción entre máxima participación horizontal y centralización del accionar conjunto. Cabría esperar que a mayor madurez y unidad de la consciencia colectiva, exista menor necesidad de instancias jerárquicas y de dirección, distorsión heredada del viejo sistema.

La estructura organizativa suele quedar definida en las normas generales (estatutos) de la organización. Sin embargo, esta realidad debe modificarse a través del tiempo y del espacio de la mejor forma posible. Así por ejemplo, en el caso del agua, se inició con un Comité, luego se creó una Junta de Acción Comunal, posteriormente asumió la forma de Comité del agua, hasta conformarse en empresa, realidad que se volvió a modificar con la fusión de 1991.

*Normas*: es el conjunto de criterios establecidos para regular en forma permanente la actividad. Las internas son definidas en arreglo a las necesidades e intereses de la colectividad organizada, pero estas quedan

circunscritas al marco legal vigente. En el caso de las firmas empresariales se establecen los *estatutos*, los que consideran los derechos, deberes, instancias, formas de tomar decisiones, y penalizaciones; también se encuentran *los reglamentos internos y de trabajo*, en los que se fija lo que debería ser el normal funcionamiento. La definición de normas debe ser lo más democrática posible, y en casos de nuevos integrantes, estos no sólo las deben conocer, sino especialmente compartir, para evitar choques.

*Procesos y métodos específicos*: las organizaciones definen ciertos *protocolos* para ejecutar sus diferentes procesos de trabajo. Estos corresponden a una síntesis del funcionamiento técnico y organizacional de la fuerza de trabajo, orientados a garantizar los mejores resultados, por ello definen las formas correctas de acción, así como procedimientos cuando aparecen casos de fallos. La consolidación estadística de los resultados obtenidos, y su evaluación permanente, son una pieza clave para tomar correctivos a tiempo, a la vez que insumo básico para la innovación y mejora continua.

### Sistema de evaluación

Corresponde al momento de valorar la actividad y sus resultados con respecto a los objetivos, comprender qué tanto se ha logrado durante un periodo de tiempo (semana, mes, año). Además, se busca la identificación de los factores que intervinieron para obtener éxito o resultados menores. De esta forma, la evaluación se convierte en un momento del diagnóstico general, base para nuevas planificaciones.



*La evaluación debe realizarse en forma permanente, y al final de un plan de largo plazo.*

*Evaluación permanente:* la ejecución de un plan implica su valoración y control constante. Así valoramos las reuniones, los eventos, la producción diaria, semanal, o mensual. A través suyo podemos ajustar la marcha del proceso global de producción, evitando que pequeños fallos se conviertan en grandes problemas. Proceder de esta forma exige tiempo, sin embargo, como se va asegurando la marcha, a la postre se obtendrán mayores resultados. La evaluación y corrección permanente implica que cada instancia organizativa posea la mayor capacidad decisoria posible, en el marco de la unidad de acción, de manera que no tiene que esperar la intervención de instancias superiores para tomar las decisiones oportunas que requiere una situación particular.

*Evaluación final o global:* el conjunto de evaluaciones parciales, tanto de instancias, procesos y espacios requiere una lectura de la totalidad orgánica, pues es ésta la que al fin le da sentido a la multiplicidad de acciones desenvueltas durante la vigencia de un plan. Tal evaluación se contrasta con los objetivos generales y específicos definidos para un periodo, y estos en correspondencia con los objetivos últimos de la organización.

La evaluación científica demanda el establecimiento de un sistema de información estadística, que contenga indicadores cuantitativos y cualitativos, que permita sintetizar y valorar las acciones, procesos y resultados. Este sistema debe centralizar toda la información que se produce en las diversas instancias y momentos de funcionamiento de la organización. Tal sistema debe estar a la mano de los participantes, puesto que una correcta, oportuna y adecuada información es vital en la toma de decisiones.



## Herramientas básicas del sistema de gestión de la organización

El proceso de la GP hace uso de la cooperación en el *proceso de trabajo*, la que implica un *sistema de comunicación*, y estos a su vez un *sistema de aprendizaje*. Al hacer un uso correcto de ellos, se logra que la organización aprenda de sus éxitos y errores, que asimile otras experiencias y todo el conocimiento sea revertido en *innovaciones tecnológicas* en favor de la cooperación. En síntesis, estos elementos permiten una mejor interacción entre los trabajadores-participantes, permitiéndoles desplegar todas sus energías creadoras, y dando lugar a un *proceso de acrecentamiento personal y colectivo*.



### Condiciones tecnológicas y la cooperación

Toda organización aparece determinada por las condiciones tecnológicas que hereda, porque marcan las formas potenciales en que se puede suceder la cooperación, condición que es más evidente cuando se trata de la producción material.

Bajo el proceso de producción del capital, las condiciones tecnológicas (lo objetivo o trabajo pasado) determinan a las subjetivas (organización de la fuerza de trabajo o cooperación). Por eso, la emancipación requiere

de invertir esa condición estructural, lo que pasa por la apropiación social de los medios de producción y la planificación social. Sólo de esta manera será posible emancipar el trabajo y el conocimiento que produce y se solidifica como ciencia y técnica<sup>2</sup>.



En el capitalismo la cooperación alcanza la forma universal o planetaria, aun cuando la producción siga siendo local. Sin embargo, las escalas de producción en las plantas se tornan gigantescas, y esto lleva a que las condiciones para comerciar exijan escalas que van más allá de las fronteras de un país. De esta forma han aparecido las *corporaciones mundiales*, a veces llamadas transnacionales, en las que la cooperación o participación de los trabajadores queda restringida a los grupos de trabajo directo, mientras las grandes decisiones son alejadas de ellos, puesto que se toman en las “casas matrices”, y siempre con arreglo a los intereses de los inversionistas.

---

<sup>2</sup> La cosificación y alienación del trabajador directo son resultado del proceso productivo del capital, el que implica un proceso de trabajo y uno de valoración. Ver Marx “El capital”, T I, Cap 2

## Sistema de comunicación

La organización puede ser comprendida como un flujo permanente de información: entre personas, instancias, niveles, y con el exterior.

La comunicación mantiene una relación directa con la creación de la conciencia en las personas. El lenguaje “*es la conciencia práctica de la existencia de las otras personas*”<sup>3</sup>, puesto que a través suyo podemos sacar y expresar lo que sentimos y pensamos, lo que sólo es posible cuando se lo decimos a los demás. Cuando no expresamos lo que sentimos y pensamos es como si no existiésemos, por eso la comunicación es la base de la socialización consciente.

Por lo tanto, *la palabra es acto en potencia*, puesto que comunica necesidades, lo que ya implica una forma de transformación del entorno social. Así, por ejemplo, cuando surge una necesidad, las personas que la sienten la van comunicando a sus vecinos o compañeros, y esta es la base esencial para que pueda surgir un grupo que anime la creación de una organización para que la solvete. Por eso, la apropiación colectiva de la palabra, es un acto de afirmación social, medio por el cual se puede tejer la subjetividad colectiva y social.

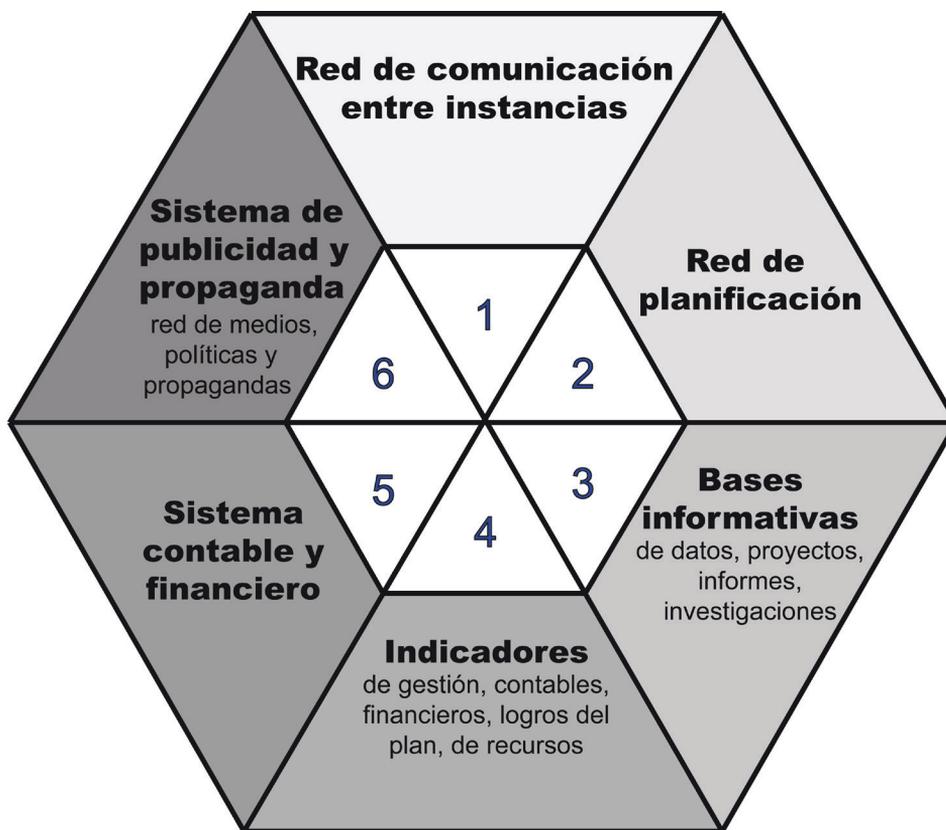
Por esto, la comunicación es la conciencia práctica de las relaciones sociales, lógica que debemos dominar puesto que su fuerza transformadora también tiene sus límites. En particular, podemos reseñar que una comunicación sincera, plena, clara y directa entre las personas, fomenta la unidad de la organización, al elevar la conciencia colectiva y el proceso de aprendizaje. Así, cuando la comunicación interpersonal tiene esas cualidades, los procesos de diagnóstico, planificación, producción, control y evaluación se facilitan, de manera

---

3 Marx, Engels, “Introducción general a la crítica de la Ideología alemana”.

que los resultados productivos crecen y con ellos los participantes avanzan más rápido en su camino emancipatorio.

*Comunicación institucional:* se realiza entre las personas, instancias y niveles que componen la organización, así como hacia el exterior. El desarrollo de medios y técnicas que agilizan la transmisión de mensajes permiten que las organizaciones manejen importantes volúmenes de información, esta es vital para facilitar los análisis y la toma de decisiones. Así, un sistema de comunicación, podría contener:



Un sistema de comunicación deberá establecer las reglas de su manejo, la forma en que se centraliza, los mecanismos para su procesamiento y los criterios para su socialización. Se esperaría que a mayor socialización de la información mayor aprendizaje, lo que sólo es posible con formas o *sistemas de comunicación des-alienados*<sup>4</sup>.

## Sistema de aprendizaje

El aprendizaje siempre es social y colectivo, por eso, a su ritmo, todas las organizaciones aprenden. Así, en el ejemplo del agua, se inicia con un sistema de distribución simple, pero a medida que la comunidad crece y que las dificultades implican mayores retos, la comunidad produce respuestas más complejas y organizadas, pasando de un comité a una empresa de gran tamaño.

El sistema de aprendizaje podría estar conformado por unos momentos:

**Sistematización o racionalización:** lo que llamamos ciencia, es producto de la síntesis de la *praxis* humana. Recorrer en forma crítica los pasos andados, valorar las limitaciones, los errores, los aciertos, puede ayudar a que futuros conflictos sean solucionados con mayor capacidad.

**Sistema de investigación e innovación:** la sistematización suele quedarse en un recuento de lo que se ha hecho, por lo tanto ese conocimiento enfrenta limitaciones para generar alternativas. De otra parte, a pesar de que el conocimiento es un producto social, aun se requieren colectivos específicos que organicen, centralicen y posibiliten la síntesis del conocimiento alcanzado. Su objetivo

---

<sup>4</sup> La expresión la desarrolla Luciano Vasapollo en “Análisis de los sistemas económicos”, libro en la web.

específico será la búsqueda de mejoras, de innovaciones que permitan inducir saltos en los procesos de trabajo y organización.

**Sistema de formación y socialización de la experiencia:** toda organización requiere preparar y elevar la cualificación de sus integrantes, puesto que en ellos reposa el elemento activo de la multiplicación de sus fuerzas, de no hacerlo, su involución es lo más probable. El subsistema de formación está presente con el surgimiento de la organización, pero se va formalizando y ampliando en la medida que madura, hasta llegar a constituirse como un sistema con procesos, metodologías, contenidos y retos propios. Por ejemplo, el caso del agua, las primeras asambleas ya son un espacio de formación, sin embargo, la empresa hoy cuenta con los espacios para la capacitación especializada de su personal.



## Paso

## 4

## Recomendación metodológica

*Se le sugiere al facilitador, que para abordar los temas posteriores y enriquecer el trabajo, se invite a los grupos a desarrollar los siguientes debates y análisis:*

- *Realizar un recuento y diagnóstico crítico sobre los procesos organizativos que han implicado proyectos de gestión popular, como cooperativas, colegios, proyectos de autoconstrucción.*
- *Desarrollar el estudio de los momentos y herramientas de la GP, valorando cómo se aplican en las organizaciones sociales, y sugiriendo mejoras a implementar.*
- *Motivar a una discusión y análisis crítico sobre las ventajas y límites de la gestión popular.*

## Ventajas y límites de los procesos de la GP

La GP se dirige a potenciar y reorientar la *cooperación* como medio efectivo para dar solución a las necesidades sociales.

La cooperación es la respuesta que desplegaron las primeras manadas de humanos ante su vulnerabilidad respecto de las fuerzas naturales. Pronto comprendieron que, mediante la colaboración recíproca de sus habilidades y esfuerzos, podrían obtener mejores resultados para alcanzar su sobrevivencia y reproducción. Desde entonces, la humanidad se ha visto inmersa en un intenso proceso de división del trabajo y desarrollo de las fuerzas productivas, las que permiten multiplicar la productividad de los esfuerzos.

No obstante, el proceso de cooperación se ha desarrollado en forma *espontánea*, esto es, no controlado a nivel social, de forma que el avance

en la cooperación está asociado a la profundización de la división social en clases, y a la apropiación privada de los medios de producción, fuentes de la conflictividad social. Por eso, si la cooperación en el capitalismo se ha universalizado, llevando la productividad a niveles insospechados, como por ejemplo, la producción de células madre, su carácter espontáneo la empuja a chocar contra el mismo bienestar que debería proveer a la humanidad, colocándole incluso al borde de su propia autodestrucción, como sucede con la bomba de hidrógeno.

Frente a estas realidades contradictorias de: cooperación universal, alta productividad, explotación y descontrol de las capacidades de la humanidad, la GP propende por la reorientación del proceso de producción de la sociedad.

Pero en esta realidad, las experiencias de la GP, tienden a desarrollarse en los márgenes del capital. Por eso, los proyectos suelen ser más frecuentes en áreas de la economía campesina, artesanal o de escaso desarrollo capitalista. Este hecho sucede, porque el capital se expande y pasa a agredir a las comunidades que viven en esas condiciones, de forma que *los proyectos surgen como una respuesta defensiva*.

Esta condición, de respuesta defensiva, también se puede constatar en el caso de los obreros de las industrias, porque empiezan a crear los *fondos de ayuda mutua y las cooperativas*, como medio para mitigar los efectos negativos del capital, o para ayudarse en las adversas condiciones que genera la prolongación de sus huelgas.

Se puede comprender, por lo tanto, que este *proceso de defensa*, esencialmente se sustenta en el uso cooperado de los escasos medios de vida o de producción, con que cuentan los campesinos, artesanos y obreros. Tal cooperación podría permitir la constitución de relaciones productivas con escalas de cooperación social mayores, lo que podría inducir el impulso de sus fuerzas productivas, como ha sucedido en el

caso del agua. Así, una ventaja con que cuentan estas comunidades, es que pueden *ligar; en forma directa producción y consumo* generando ahorro en costos y por ello siendo más eficientes.

Sin embargo, el capital mantiene su fuerza, de forma que los logros son menores en comparación a su creciente poder. Por lo anterior, los espacios **productivos** preferentes de los proyectos de GP se localizan en:

- Economía familiar: tiendas, producción artesanal rural y urbana, granjas. En ella, el objetivo se orienta a sostener y/o complementar el ingreso del núcleo familiar.
- Gremios: que pueden ser de producción, comercio, servicios o trabajadores. Estos se orientan a proteger recursos, producción y mercados que consideran “derechos”. Por lo general se limita a incrementar sus ingresos y capital, sea mediante la obtención de mejores cuotas de mercado, el establecimiento de ofertas oligopólicas, generando economías de escala positivas, o capturando subsidios estatales, por ejemplo, las agremiaciones de cafeteros, cacaoteros o plataneros, entre otros, que suelen limitar su lucha al incremento del precio del producto y a la búsqueda de subsidios estatales.
- Fondos de ayuda mutua del proletariado: los trabajadores crean diversas formas asociativas (fondos de ahorro, cooperativas) a fin de complementar su ingreso, aunque también se han utilizado para cubrir parte de las dificultades que les imponen los momentos de las huelgas.
- Formas capitalistas: unidades productivas individuales o agremiadas. Existe una amplia gama de unidades pequeñas o medianas que funcionan bajo la lógica del capital, pero que se reclaman como entidades alternativas: cooperativas, fondos de ahorro, ONG.
- Cooperativas y fábricas recuperadas: como iniciativas para generar fuentes de empleo o satisfacer necesidades comunitarias.
- Empresas Comunitarias: como en el caso reseñado del agua.



Una forma particular que puede tomar la GP son las luchas reivindicativas de los movimientos sociales, en cuanto procuran mejorar los servicios, incrementar ingresos, capturar subsidios. Esta ha sido una base importante para el desarrollo de experiencias piloto y proyectos económicos específicos de la GP.

A pesar de la mencionada potencialidad, las desventajas con respecto al capital son inmensas, puesto que en su dominio están la ciencia, la técnica, la fuerza de trabajo, el mercado, y los mismos Estados. En forma resumida podríamos listar algunas desventajas:

- Impacto predatorio del capital sobre las formas precapitalistas y no capitalistas a fin de apropiarse de sus recursos y mercados, de forma que la economía campesina, artesanal, los gremios, la economía familiar y los fondos de ayuda mutua, se ven debilitados.
- Ataque por medio de leyes desde el Estado, al imponer regulaciones que favorecen al gran capital, como sucede con los mataderos, empresas de salud y minería.

- Activos pequeños o bajos: por centrarse en economías precapitalistas como la campesina, la artesanal, o la manufacturera. De forma que su acceso a la tecnología es reducido y por ello enfrentan costos de producción muy superiores al promedio, los que se compensan con mala remuneración a la mano de obra.
- Baja experiencia respecto de: la tecnología, los procesos productivos, los mercados, las finanzas, los ciclos económicos, las regulaciones vigentes y la calificación técnica científica de su personal.
- Gestión improvisada, empírica o del tanteo, que tiende a incrementar sus costos y limitaciones, de forma que los proyectos se suelen sobrevalorar y su ejecución resulta complicada.
- Baja capacitación técnica y científica de su personal, que limita el diseño de alternativas y estrategias para lograr su viabilidad, a la que se suma la dificultad para vincular al sector calificado del proletariado (profesionales), produciéndose una pérdida significativa de potencialidades.
- Reproducción del individualismo en las economías precapitalistas, que alienta el fraccionamiento de los recursos disponibles.
- Desconfianza sobre la GP debido al fracaso de diversas experiencias, factor que constriñe la confluencia y acción cooperada de los recursos propios de campesinos, artesanos y proletarios. Al respecto, la divulgación de experiencias que han logrado sostenibilidad o algún éxito, aun es limitada.
- Acción del Estado para ampliar la desconfianza, al cercar y cerrar por la vía legal o militar algunas experiencias, situación que se ha visto facilitada cuando los proyectos piloto traspasan los límites de sus propias posibilidades en el momento.
- Desconocimiento de las temporalidades históricas específicas en el despegue y consolidación de la GP, las que están asociadas al desarrollo del movimiento sociopolítico, condición que induce errores en la gestión y a veces son explicadas como problemas

individuales, de forma que los planes y estrategias a desarrollar pecan por grave omisión o voluntarismo.

- Escaso desarrollo de una cultura colectiva sobre la planificación.
- Escasez de equipos de trabajo que dinamicen y centralicen los diversos proyectos.

Como vemos, las experiencias de GP presentan unas potencialidades asociadas al logro de mayores escalas de la cooperación, base sobre la cual se podrían impulsar iniciativas que desarrollen las fuerzas productivas de una región. Sin embargo, también enfrenta al capital, y esto se traduce en unas limitantes que deben ser consideradas, para no generar falsas expectativas. Un ejemplo histórico de esa perspectiva la representa el *utopismo*, corriente que al exagerar las bondades del cooperativismo llegó a imaginar la superación del capitalismo mediante su multiplicación, de forma que la burguesía entraría en razón y con ello el mundo cambiaría.

Pero, la práctica de los dos últimos siglos ha señalado que estas formas *se localizan en el campo defensivo, y cuando mucho, en el ámbito de la reforma social, por lo que al ser implementadas al margen de un proyecto social de cambio, quedan incapacitadas para posibilitar cualquier superación verdadera del capitalismo*. Esta conclusión es importante asimilarla, porque de lo contrario, se puede reproducir cierta tendencia a sobreponer esta perspectiva, la utopista, a las necesarias tareas socio-políticas, opacándose la lucha política fundamental que debe dar el proletariado del campo y la ciudad, junto con las demás clases y sectores subalternos.

En todo caso, un objetivo inmediato y permanente es producir confianza entre los sectores de clase que se ven obligados a organizar proyectos alternativos. En este sentido, es necesario que cada experiencia piloto sea valorada y planificada con sumo cuidado, para que su ejecución garantice cierto éxito y con ello se puedan elevar los ánimos de las

comunidades. Así mismo es recomendable contar con un equipo central de trabajo que brinde cierta garantía en el desarrollo de los proyectos.

Así mismo, el desarrollo de las fuerzas productivas propias mediante el incremento de la productividad, fuente de la mejora en las tasas de ahorro-inversión, es una cadena necesaria a implementar. La economía campesina es la que mejores condiciones presenta para iniciarla, porque las familias cuentan con medios de producción, que al ser asociados pueden crear pequeñas mejoras en la cosecha, las que se traducen en incrementos en los ingresos. Sobre ese logro, una fracción puede ser ahorrada y empezar el avance hacia la agroindustria y la industria.

Desde lo anterior, podemos sugerir algunos elementos a considerar en el impulso de la economía campesina:

- Los proyectos han de desarrollar las fuerzas productivas materiales (objetivas), esto es, que doten a los productores de mejoras en maquinaria, tecnología, procesos, organización del trabajo, productos, formas de mercadeo e intercambio.



- Ayudara superar las viejas prácticas socio-productivas precapitalistas, proyectándolas a formas superiores de propiedad y beneficio común. Por ejemplo, pasar de la producción individualizada y extensiva en ganado, por otras formas intensivas y semi-estabuladas<sup>5</sup> que logren articular o potenciar otros eslabones de la cadena productiva.

<sup>5</sup> Cuando el ganado permanece un tiempo en el potrero y otro en la vaquera, se dice que se encuentra semi-estabulado.

- Su propósito es ayudar a generar mayor organización, conciencia e identidad social y política entre las comunidades que participan de los proyectos, esto es, fortalecer la organización del movimiento social por su lado reivindicativo.
- Los proyectos han de apalancar recursos para que el Movimiento pueda ampliar y desarrollar sus planes de largo plazo.
- Las experiencias pueden convertirse en una escuela de formación de dirigentes capacitados, pero esto no se logra en forma automática, por lo que se requiere de espacios permanentes para la formación y racionalización de lo que se hace.
- Dimensionar proyectos municipales y regionales que logren atenuar el negativo impacto del desarrollo capitalista. Línea eminentemente defensiva, que requiere identificar necesidades fundamentales por cubrir, para mejorar los medios de producción y vida de las comunidades, convirtiéndolos en sus reivindicaciones, las que nutren las plataformas de lucha concreta.
- Incrementar la necesidad de la lucha reivindicativa, de forma que se convierta en un medio estratégico de conseguir recursos para los proyectos, y por ese medio generar identidad y conciencia de clase.

Por ejemplo, el desarrollo agrícola de una subregión demanda distritos de riego, y estos, a su vez, obras civiles de gran envergadura, proyectos que seguramente entrarán a chocar con los planes en curso que lleva el capital sobre las áreas. La lucha por la construcción de esos proyectos, y porque la gestión de su funcionamiento quede en manos de las organizaciones sociales cobra mayor relevancia. De esta manera, se logra que la mirada de un problema puramente individual, se regionalice con propuestas “alternativas”. Esa proyección es la que podría dar piso real a las llamadas políticas de territorialización.

Tener bien presente el balance entre potencialidades y límites, sin perder de vista que *la GP se desarrolla en el campo de la defensa y reivindicación*, y que suele centrarse en áreas precapitalistas, por lo tanto ***su función es auxiliar a la lucha política*** que debe desarrollarse en forma prioritaria con los sectores más proletarios.

La perspectiva defensiva puede generar desmovilización de las comunidades, sea porque se reducen la mirada al ombligo de su proyecto, o porque su logro las motive a acomodarse, quedándose en el localismo que promueve el neoliberalismo.

Por lo tanto, la única manera de que estas prácticas defensivas, reivindicativas y reformistas puedan tener una proyección más profunda, es vinculándolas con la organización política transformadora mediante una plataforma y programa general.

*En tal sentido, las formas organizativas de los proyectos en GP, así como sus alcances, pueden crecer y expandirse a medida que se desarrolla el Movimiento, jugando su función auxiliar en cada momento, y sin perder de vista que, hasta ahora, en ninguna experiencia de cambio social han sido determinantes.*



## Ámbitos de aplicación de la GP

La GP puede ser aplicada en todos los campos y áreas de la vida comunitaria y social, en cuanto su objetivo es reorientar la cooperación de forma que la producción esté al servicio del ser humano. Desde este enfoque, nuestro Movimiento ha implementado diversas experiencias, las que ayudan a nutrir el Plan de Vida y la Plataforma Política.

Vamos a comentar en forma breve el tratamiento en algunos casos:

Sobre la producción agrícola, planteamos que es necesario un reordenamiento de la propiedad y uso de los suelos para garantizar el alimento a todos los ciudadanos del país, en especial a la clase popular. En este marco, la autogestión productiva se orienta a posibilitar el autoabastecimiento agrícola y pecuario, teniendo como base la vocación y uso de suelos, y la cooperación del trabajo de las familias campesinas, lo que se debe acompañar del desarrollo de obras civiles que permitan adecuar las tierras en riego mediante distritos municipales y regionales. A su vez, es necesaria la constitución de la infraestructura que permita el desarrollo de una cadena regional de acopio, selección, transporte, y distribución de los productos cosechados, la que pueda coordinar la comercialización con las cooperativas, tiendas comunitarias, y plazas de mercado, logrando que los productos lleguen con la mejor relación calidad-precio a las familias de las áreas rurales y urbanas.

Estas iniciativas, que parten de los productores de la región, requieren del impulso de las empresas comunitarias de servicios públicos,





como la multiplicación de unidades productivas asociadas a partir de la economía artesanal y gremial, extensión, que exige el adelanto de proyectos como el fondo rotatorio, la banca comunitaria regional y el desarrollo vial.

En el desarrollo de estas proyecciones, el Movimiento ha impulsado la creación y fortalecimiento de cooperativas de comercialización de víveres y de insumos agrícolas. En esta área, la experiencia de Coagrosarare es importante, puesto que ha logrado presencia en varios municipios de la región. De igual forma han existido experiencias en Casanare, en Boyacá

en las provincias de Norte, Gutiérrez, Sugamuxi y Libertad, con más de 20 tiendas-cooperativas; y en la ciudad capital con tiendas comunitarias en víveres.

Por otra parte, comprendemos que pensar el hábitat es buscar las soluciones de la vivienda digna, que garanticen los Bienes de Consumo Colectivo -BCC. Por esta razón, impulsamos un proyecto de ley que garantice una prestación básica y adecuada de BCC a las familias del país, incluyendo dentro de ellas: la vivienda, las áreas para la vida comunitaria y servicios esenciales como energía, gas, agua y transporte, y la garantía de salud y educación. Así, se trasciende la idea de la vivienda unifamiliar bajo una concepción comunitaria y social, que implica la provisión pública y realmente asequible de la infraestructura y los servicios necesarios.

En este enfoque, el Movimiento ha desarrollado experiencias bajo la modalidad de auto- construcción. Así, por ejemplo, en Aguazul se logró la construcción de cuarenta viviendas en 1992; en Yopal, el Barrio San Carlos permitió igual número de soluciones; en Cocuy Boyacá, un número de treinta en 1998. De igual forma en El Socorro, Santander, desde los años noventa se han impulsado soluciones habitacionales.

Pensar la salud es desarrollar una cultura de promoción y prevención de la misma, para evitar la dependencia del sistema asistencial y el monopolio del mercado. El sistema de salud debe ser centralizado y totalmente público, la salud debe ser gratuita y de calidad. Además, se deben reconocer, utilizar y aplicar los saberes ancestrales y populares de prevención y curación de enfermedades, sin excluir los medicamentos farmacéuticos como parte necesaria en el manejo de algunas de ellas. Sin embargo, debe existir un alto control de los medicamentos que tienen ineficacia comprobada o efectos secundarios graves. En este sentido se

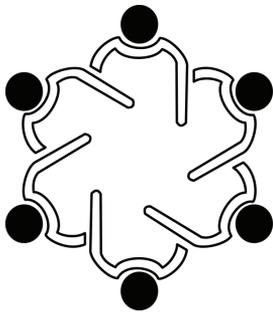
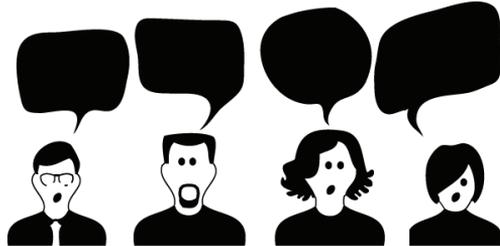
debe avanzar en una industria propia y pública de medicamentos. En esta línea de acción el Movimiento ha desarrollado experiencias como el impulso de la red hospitalaria de primer y segundo nivel y la ARS Salud Sarare en Arauca.

Pensar la educación es adelantar propuestas acordes con las necesidades educativas de la clase popular, con miras a fortalecer las relaciones sociales en la región, en armonía con el entorno y construcción de tejido social, que rompan con los paradigmas de la institucionalidad propuestos y desarrollados en los currículos del Ministerio de Educación Nacional (MEN), y logre la gratuidad, calidad, cobertura y ambientes escolares adecuados.

Respecto a la educación popular consideramos que debe ser emancipadora y propender por la construcción de sujetos colectivos, que indaguen sus problemáticas y proponen formas de vida acordes con su realidad. A través del desarrollo del Sistema Regional de Formación, Escuela Popular Activa (ESPA), Bachillerato Agrario, Bachillerato en Artes y Oficios, propuesta de currículo regional, proyectos pilotos en educación: preescolar, primaria, secundaria, media técnica y superior tales como: Concentración de Desarrollo Rural, Colegio Parmenio Bonilla Paredes, Colegio Juan Jacobo Rousseau, Colegio José Odel Lizarazo, Colegio Joel Sierra, Colegio Rafael Pombo. En Casanare en la década del 90 con las luchas dirigidas por la ANUC, se logró la aprobación e implementación de 7 colegios entre los cuales están: el Colegio de la vereda Plan Brisas del municipio de Aguazul y el colegio técnico industrial del Morro. En el marco de estas experiencias se impulsa el Movimiento Pedagógico Regional que conlleve a la construcción de la nueva sociedad.

## Recomendaciones para quién facilita o lidera el taller:

El grupo facilitador debe estar conformado al menos por cuatro personas que garanticen un conocimiento adecuado en los cuatro subtemas desde la perspectiva del Movimiento.



Resaltar el valor del trabajo comunitario y la necesidad de pensar en proyectos productivos que den sustento económico a nuestras propuestas organizativas.

En la reflexión, señalar qué debilidades y fortalezas hemos encontrado en la configuración de nuestra propuesta de gestión popular.

El grupo de facilitadores debe sintetizar todas las iniciativas de proyectos y articular con la dirección zonal para darle seguimiento.



- El facilitador debe preparar el taller en lo conceptual, materiales y metodologías a utilizar.

- Motivar a que previo o posterior al taller se realice la lectura colectiva del libro “Poema Pedagógico” de Antón Makarenko y “Sobre la cooperación” de Lenin.

## Bibliografía Sugerida:

- “Poema Pedagógico” de Antón Makarenko.
- Plan de Vida del Centro Oriente de Colombia, 2012.
- Documento plataforma social 5 leyes.
- Primero la comida, Campaña Salsa.
- Propuesta productiva del Movimiento.
- Cartillas Tangakamena 1 y 2, Cospacc.
- La comuna rural en Rusia, Marx.
- La autogestión en Yugoslavia, Ichak adizes, FCE, 1977.
- La cooperación simple, capítulo XI, Tomo I, El capital, Marx.
- Sobre la cooperación, de Lenin.
- Más vale poco y bueno. Lenin, 1923.
- Del socialismo utópico al socialismo científico.

# Semblanza



## Manuel Roa Arenas



Nació en Monterrey, Casanare, en mayo 27 de 1951. Llegó al departamento de Arauca en marzo de 1976, al municipio de Fortul, vereda El Milagro. Desde esos años se articuló a las iniciativas de lucha de las comunidades que empezaban a construir el tejido social en este territorio. Así mismo, se vinculó

a la Cooperativa Agropecuaria del Sarare –Coagrosarare-, a través del sector cooperativo que hoy corresponde a la vereda San José Obrero.

El compañero Manuel también hizo su valioso aporte al proceso de la Asociación Nacional de Usarios Campesinos –ANUC-, en la conducción del comité de Guaymaral, en la coordinación distrital e inspectorial, en la que se organizaron varias veredas del municipio de Araucita. De allí fue uno de los delegados a la Junta departamental de la ADUC, organización campesina cuyas banderas hoy se recogen en ASONALCA.

En el 87 contribuyó a la conformación del sector cooperativo Bellavista en la entonces inspección de La Paz, en el que fue el administrador durante casi 2 décadas. En los años más recientes Manuel fue miembro del Consejo de Administración de Coagrosarare, y responsable del programa ganadero, aportando allí toda su capacidad, experiencia y compromiso.

Participó activamente en todas las movilizaciones realizadas en la región a partir del Paro de 1982, convencido de la importancia de este mecanismo de lucha no sólo para alcanzar algunas reivindicaciones en dirección a mejorar las condiciones de vida de las comunidades, sino también como herramienta para elevar la conciencia social del pueblo hacia la construcción de una sociedad mejor para todos. Así mismo, participó en los foros, cabildos, audiencias, congresos y demás eventos que hemos desarrollado con el fin de recrear nuestras propuestas políticas en aspectos fundamentales como la educación, la salud, la reforma agraria integral y en general, la defensa de la vida y del territorio.

Destacamos del compañero Manuel los principios que caracterizaron su vida familiar y organizativa. La disciplina, el compromiso, la honestidad, la lealtad, la crítica constructiva y la humildad, entre otros que no sólo forjaron el carácter de sus hijos y nietos, sino de todos los que tuvimos la posibilidad de trabajar a su lado.

Manuel nunca desperdició una oportunidad, un espacio para hacer los aportes pertinentes, los reconocimientos, pero también las críticas cuando identificaba alguna falencia o debilidad en nuestro trabajo.

También fue pionero, junto con otros compañeros históricos, en la conformación del Equipo Ético del Movimiento Político de Masas Social y Popular del Centro Oriente de Colombia, espacio de vital

importancia para guiar permanentemente nuestro trabajo a la luz de los principios y manteniendo la vista en nuestro objetivo de construir la nueva sociedad.