



Elementos comunes a experiencias fecundas de trabajo popular

DOSSIER



Pedro Trigo s.j.*

En el medio popular en América Latina muchos grupos y organizaciones de muy diversa índole se vienen proponiendo desde hace al menos medio siglo lograr mejoras específicas en la vida de la colectividad y más en general un desarrollo humano sostenible. Un trabajo popular que no se conciba meramente como una acción puntual o un aporte absolutamente específico debe tener presente el horizonte en el que trabaja y hacia el que camina. Este horizonte comprende tanto el estado de cosas que se quiere

En estos tiempos de globalización el pueblo sabe que existen posibilidades casi infinitas, pero no las percibe como para ellos, se percibe por el contrario como excluido de ellas

El modo más habitual de romper la costra endurecida de esta desesperanza aprendida es la presencia de alguien no popular en el medio popular, que tenga fe en ellos y les proponga posibilidades nuevas. El percibir la fe en ellos los lleva a sentirse dignos de esa fe y por tanto a creer que pueden ser verdad las posibilidades que el otro ve en uno.

lograr como el camino para llegar a él. Por camino no entendemos ante todo las tácticas concretas que se van a emplear y ni siquiera las acciones estratégicas sino sobre todo los conceptos fundamentales y las reglas de juego: Con qué idea de sujeto popular se opera, cómo se entiende al grupo y a la organización, qué tipo de relación se quiere entablar entre los sujetos populares y otros sujetos y organizaciones, cómo se articulan los diversos niveles de realidad: las relaciones sociales, lo económico y lo político.

Siempre se opera desde un determinado horizonte, que no coincide muchas veces con el que se verbaliza ante los demás, que está muy influido por las ideas y expectativas del grupo y más en general del entorno, y ni siquiera con el que cada uno tiene en la mente como ideología, en el sentido de precomprensión de la realidad que ha adquirido a través de otros que para él tienen autoridad, bien mediante lecturas, bien por transmisión oral. Así pues, siempre hay que avanzar en la verbalización del horizonte y en el discernimiento de su pertinencia. El criterio para discernir es en definitiva el desarrollo humano de los implicados.

Además de avanzar por ese camino, como hemos indicado que no es tan fácil hacerse cargo del horizonte real que funciona en el trabajo concreto ni tampoco medir en concreto hasta qué punto una serie de variables interrelacionadas contribuyen realmente al desarrollo humano de una determinada colectividad, es conveniente emprender simultáneamente el camino inductivo del examen de por qué determinadas experiencias han resultado exitosas. Claro está que en el análisis entra ya en juego el horizonte de quienes las verbalizan y de quien analiza esas exposiciones, pero aun en ese caso sí es posible que el peso de los elementos analíticos aportados arroje también luz, tanto sobre la pertinencia del horizonte del analista, que debe funcionar meramente como hipótesis, como sobre la realidad analizada.

Desde estos presupuestos, vamos a analizar, no diversas experiencias que vienen consiguiendo el desarrollo humano de quienes las llevan a cabo sino los elementos comunes a bastantes de esas experiencias analizadas e incluso vividas. El lector echará de ver hasta qué punto intervienen las expectativas y valores de quien escribe, en la selección de los elementos y en su comprensión y valoración, pero esperamos que también pueda descubrir elementos que él también ha percibido e incluso que le ayude a percibir con más precisión algunos o a valorarlos más justamente. Hemos detectado diez elementos, que pasamos a enunciar y analizar.

1. E B APOYO DE BASE DE AGENTES EXTERNOS QUE ENTRAN EN LA CASA DEL PUEBLO Y OPERAN, POR TANTO, EN EL IMAGINARIO POPULAR.

Es un hecho constatable que en muchísimos casos se precisa la presencia de un agente externo para que se den transformaciones superadoras en el medio popular, incluso para que se perciban esas posibilidades inéditas en una situación que se había aceptado como natural y por tanto como inmodificable. Pero para que esas nuevas posibilidades sean percibidas como posibilidades para ellos es indispensable que ese agente las pueda proponer al grupo como tales. Es indispensable, pues, que la gente popular perciba que el agente externo tiene fe en ellos. En estos tiempos de globalización el pueblo sabe que existen posibilidades casi infinitas, pero no las percibe como para ellos, se percibe por el contrario como excluido de ellas.

La causa de esta resignación es la aceptación de que forma parte de una cultura subalterna, sea la campesina o la suburbana. Esta cultura ofrece una serie de posibilidades, pero también unos límites drásticos. Éstos tienen que ver con la enorme desventaja inicial, la desigualdad drástica de oportunidades y las menores dotes para aprovecharlas. Los servicios de educación, salud, vialidad son en esos medios muy inferiores a los de la ciudad, pero además por las condiciones de la vivienda y las condiciones económicas de la familia, las posibilidades de aprovecharlos son mucho menores. Además la desnutrición infantil dificulta la atención sostenida. Todo eso hace sentirse a la persona como peor dotada. Pero además todas las instituciones son criollas (de los occidentales americanos): tienen la configuración de los que están arriba y de los que lograron encaramarse, y no sólo eso, lo peor es que los funcionarios obran desde el convencimiento de que los no criollos ni criollizados no tienen derechos y que lo que se les da es por vía de gracia, previo pago del peaje de la sumisión. Esta es otra enorme desventaja. Por todo esto carecen de conexiones con quienes manejan algún tipo de poder, sea económico, cultural o político. Las posibilidades de obtener un trabajo que dé prestigio social y esté bien remunerado son muy escasas. Todo este paquete lleva a pensar que el puesto de uno es el que tiene. Sólo algunos que se sienten excepcionalmente bien dotados pueden aspirar a mimetizarse y llegar a pertenecer a la clase criolla o por lo menos a servir de intermediarios de ella para con los suyos. Este drenaje de los mejor dotados deja más desguarecido al conjunto, que siente que no tiene más posibilidades que sacarle todo el jugo a la situación y cargar estoicamente con los muchos inconvenientes.

El modo más habitual de romper la costra endurecida de esta desesperanza aprendida es la

Se supera la relación ilustrada cuando el agente foráneo entabla un diálogo de horizontes, es decir cuando su propia cultura no es para él el único paradigma sino que reconoce la cultura popular... Así las transformaciones que propone no son para que el pueblo deje de ser lo que es sino para que, con la adquisición de los bienes civilizatorios y culturales del occidente mundializado, sea lo que es con plenitud y no de modo subalterno.

presencia de alguien no popular en el medio popular, que tenga fe en ellos y les proponga posibilidades nuevas. El percibir la fe en ellos los lleva a sentirse dignos de esa fe y por tanto a creer que pueden ser verdad las posibilidades que el otro ve en uno.

Ahora bien, el pueblo tiene larga y amarga experiencia de los que prometieron un ascenso y sólo ascendieron ellos y el pueblo sirvió sólo de pedestal. De ahí viene la desconfianza inicial, muy sana, por cierto. Por eso tiene que aparecer muy claro que quienes vienen de fuera, no sólo quieren de verdad ayudar sino que han superado la relación ilustrada. Este punto me parece crucial. Se supera la relación ilustrada cuando el agente foráneo entabla un diálogo de horizontes, es decir cuando su propia cultura no es para él el único paradigma sino que reconoce la cultura popular, tanto sus virtualidades como sus limitaciones, y establece el diálogo desde ella, aunque él no pertenezca a ella. Así las transformaciones que propone no son para que el pueblo deje de ser lo que es sino para que, con la adquisición de los bienes civilizatorios y culturales del occidente mundializado, sea lo que es con plenitud y no de modo subalterno. A esto lo llamo simbólicamente entrar en la casa del pueblo. De este modo el proceso da como resultado que el pueblo se constituya plenamente en sujeto, y que lo reconozca la institucionalidad vigente y quienes, de-tentando algún tipo de poder, lo comparten ahora con este pueblo organizado y empoderado.

Si este esquema está claro, tanto para los miembros del centro promotor como para la gente de base, y es aceptado por ambos en estos términos, podrá ser evaluado por cada grupo y por ambos en conjunto, ya que es imprescindible que los agentes mantengan su condición de apoyo y la gente popular conserve su papel de sujeto. Como los agentes externos poseen herramientas conceptuales y técnicas y contactos que no tiene la gente popular, hay el peligro de que de hecho el esquema sea la relación ilustrada, que es unidireccional porque el paradigma es el del agente. Es tan fuerte la convicción por parte del agente como la costumbre de aceptar este trato por parte de la gente popular, que la relación ilustrada puede operar incluso cuando sinceramente se profesa lo contrario.

Así pues, en este primer elemento hemos valorado muchísimo el aporte de agentes no populares como posibilitadores del proceso e incluso como beneficiarios de él, ya que el proceso también los repotencia y cualifica. Pero hemos insistido igualmente que este aporte sólo es positivo, si se mantiene en su condición de secundario y no sustituye el protagonismo popular. Los procesos no son transformadores, superadores, si el pueblo en ellos mantiene su condición de subalterno. Para que el pueblo llegue a alcanzar la con-

dición de pleno sujeto social, debe serlo ya de un modo u otro en todas las fases del proceso.

2. CONCEBIR LO QUE SE TRAE ENTRE MANOS COMO PROCESO DE FONDO, ES DECIR COMO DESARROLLO HUMANO INTEGRAL. ESTE PROCESO ES CUALIFICADO POR PROYECTOS CONCRETOS.

En este elemento tan decisivo las dos palabras claves son procesos y proyectos. Nuestro mundo postmoderno es muy presentista: le cuesta percibir largos plazos, procesos abiertos, y comprometerse con ellos. Prefiere la satisfacción inmediata. Le cuesta sembrar hoy para cosechar meses después, y más todavía concebir y hacerse cargo del proceso tan lento del embarazo, la crianza y el crecimiento. En el mejor de los casos se opta por vivencias lo más cualitativas posibles, acontecimientos que le hagan sentirse a uno vivo. Los procesos, se dice, son proclives a la rutina y el cansancio, es decir a que se estanque el proceso o incluso a que la gente lo abandone. Además la gente popular no puede dar por supuesto la vida y tiene que hacerse cargo simultáneamente de multitud de tareas insoslayables. Quien no tiene resuelto el presente ¿cómo se va a embarcar en procesos lentos y complejos?

Por si estos problemas no fueran ya suficientes como para desistir de los procesos, está el problema perentorio del financiamiento. Es muy cuesta arriba proponer transformaciones amplias y exigentes sin financiación externa. Pero las agencias en general dan dinero para proyectos y no para procesos, y además, comprensiblemente, tienen bastantes exigencias de verificación que llevan bastante tiempo y tiempo de personas calificadas. Como los recursos humanos son escasos y como apremia la necesidad de contar con financiamiento constante, aun en el caso de que en principio se opte por el proceso, inadvertidamente puede desviarse la dinámica real, al estar los responsables completamente absorbidos por los proyectos.

Y sin embargo no hay otro modo de superar situaciones demasiado estrechas o intolerables que mediante procesos que partan del punto en que se está y logren innovaciones y transformaciones que consigan mantenerse y sean a su vez punto de partida para otras nuevas más cualitativas. Por eso no puede obviarse el proceso. Como el proceso debe comprender toda la realidad en su complejidad, los grupos no pueden constituirse en base a intereses inmediatistas y puntuales porque no generan ni proceso ni organización: lograda la meta, el grupo se disuelve. Ahora bien, la integralidad, es decir el que el proceso abarque al individuo, a la comunidad, a instituciones ciudadanas y al Estado, y el que contenga los niveles de lo político, lo social, lo

Es imprescindible que el agente externo se haga cargo y acepte de modo absoluto que el proceso popular tiene su ritmo que debe ser respetado porque es proceso de las personas, que mediante él buscan constituirse en sujetos, y del grupo humano como conjunto.

económico y lo cultural, no tiene que estar necesariamente contemplado explícitamente desde el inicio. Basta (y éste es el caso normal) con que el proceso, aunque persiga objetivos bastante específicos, en su modo concreto de llevarse a cabo sea lo suficientemente abierto como para que al acontecer vaya extendiéndose a las diversas áreas y niveles.

Lo decisivo para que el proceso fluya no son los contenidos sino el ritmo. Los agentes externos y las agencias financiadoras viven pendientes sólo de las tareas que les incumben y por eso tienden a proyectarlas, ejecutarlas y evaluarlas lo más rápidamente posible para pasar a otras. En cambio la gente popular, además de esas tareas, tiene que acudir a todos los demás niveles de la existencia, una existencia que en la mayoría de los casos no llega a la normalidad, al establecimiento, y toma

zación de lo previamente diseñado. Esto significa que el proceso debe liberarse a los acontecimientos, tanto del propio grupo como los acontecimientos históricos que lo afectan. Lo programado, si en verdad aspira a lograr auténtico desarrollo humano, no puede darse al margen del conjunto que forma la existencia histórica. Ella, en ese mundo sobre todo, está sometida a tremendas contingencias, que incluso pueden hacer naufragar todo el proyecto. Sin embargo éste no puede aislarse. Tampoco puede dejarse por cualquier eventualidad. La gente popular está acostumbrada a vivir en paz en la guerra, a atender a los diversos frentes cuando no hay normalidad, y no lo va a abandonar por cualquier cosa; ordinariamente, una vez que ha captado su trascendencia y se ha comprometido con él, no lo va a abandonar. Pero sí hay que comprender que tenga que hacer reacomodos en su cronograma, e incluso que hay que ayudarles a procesar las contingencias de manera que vayan viendo cómo el proceso emprendido los capacita para hacerles frente en mejores condiciones que antes.

Si se está claro que lo buscado es el proceso de desarrollo humano integral, se velará porque los proyectos lo robustezcan en vez de sustituirlo. No sólo cada proyecto sino el conjunto. No puede hacerse un montaje tan grande que, si el financiamiento disminuye, se caiga todo. Si el sujeto es la gente, y los agentes o el centro que los envía, están en función de la gente, se estará sobre aviso y se evitará sin duda el peligro. Porque el peligro existe: los que viven del financiamiento, no pueden buscar proyectos a toda costa para mantener su medio de vida, y sin embargo tienen la tendencia a hacerlo. Pero el peligro mayor es la desproporción desorbitada entre lo que da de sí la comunidad y lo que recibe de fuera. Si, por más que se esfuerce, casi todo llega de fuera, la gente tenderá a verse como una mano extendida, no como un verdadero sujeto. En estas condiciones la ayuda de fuera, tanto de dinero como de personas cualificadas, no ayuda a que la gente popular alcance su condición de sujeto: la gente se verá más bien como un destinatario de la ayuda de otros. No es posible aceptar, aunque se proponga con toda buena voluntad, que por este camino pueda llegarse al desarrollo autosostenido.

Un punto muy sensible y delicado en la relación de ayuda en orden a que se dé un proceso de crecimiento en densidad personal es el del manejo de los recursos. Es cierto que existe el peligro de la ineficiencia, e incluso la tentación de trasferencia a los bolsillos de los líderes populares, regularmente vacíos y perentoriamente necesitados. Pero, aunque sea necesario tomar todas las precauciones del caso y habrá que establecer controles grupales, es imprescindible que la comunidad maneje los recursos, dicho plásticamente



la forma casi de una cadena de emergencias. En esa situación, aunque lo deseen con toda el alma, no pueden dedicar a esas tareas la misma dedicación que el agente externo, que está pagado para eso y en buena medida liberado de bastantes otras tareas. Es imprescindible que el agente externo se haga cargo y acepte de modo absoluto que el proceso popular tiene su ritmo que debe ser respetado porque es proceso de las personas, que mediante él buscan constituirse en sujetos, y del grupo humano como conjunto.

Quiero insistir en este punto: los agentes promotores tienen que comprender que el proceso popular es constituyente, no la progresiva reali-

El problema se presenta porque los proyectos de las financiadoras tienen plazos no elásticos y en general bastante perentorios, que difícilmente se adaptan a gente que tiene que resolver tantas cosas a la vez y que tiene tantas carencias estructurales.

Además, como todo lo bueno engendra también inconvenientes, sucede que los que se involucran se transforman, y, al transformarse, se diferencian cada vez más de los que se mantienen en la inercia, y por eso inconscientemente tienden a reunirse más con los que están con ellos en el proceso y a sustituir el ámbito del barrio o del caserío por el de los suyos.

te, que la chequera la tenga la gente popular, representada por aquellos de ella que ella eligió democráticamente.

Vamos a referirnos a un punto en el que coinciden muchas experiencias fecundas. Para que el proceso dure, es decir para que se mantenga la dinamicidad y la calidad humana, y los problemas no den al traste con él, es en extremo conveniente que el elemento cristiano forme parte del proceso. No, por supuesto, de las organizaciones específicas sino de bastantes de las personas implicadas en él. El modo como lo cristiano forma parte de este proceso integral es como animación espiritual. Ella no es un elemento que está contemplado en los proyectos ni en las organizaciones, ya que la autonomía de lo secular debe ser respetada, pero sí debe estar presente en de los sujetos (al menos en un número significativo de ellos) y en las comunidades cristianas y debe ser muy expresamente cultivado.

3. LA CONCEPCIÓN DE TODO EL DISEÑO COMO PROCESO Y PROYECTOS DE LA COMUNIDAD.

Esto implica que ella debe poseer el lenguaje y los conceptos que se manejan, que el imaginario en el que la relación se desenvuelve debe ser el suyo, y sobre todo el ritmo. Este punto, como dijimos, es el más delicado. Si los planes no se adaptan a su ritmo, la gente popular no puede ser el sujeto que los lleva a cabo, aunque materialmente los ejecute.

El problema se presenta porque los proyectos de las financiadoras tienen plazos no elásticos y en general bastante perentorios, que difícilmente se adaptan a gente que tiene que resolver tantas cosas a la vez y que tiene tantas carencias estructurales.

Pero de una manera más general el problema, las más de las veces latente pero por eso actuante sin cortapisa, consiste en que, aun cuando a nivel formal el sujeto sea la comunidad y así conste en los estatutos y en el modo de distribuirse los cargos, sin embargo en la práctica los agentes externos y la institución a la que pertenecen tienen tal capacidad de proponer constantemente iniciativas y de gerenciarlas, tal experiencia de su trabajo, tanta experticia, tanta prestancia personal y tantas conexiones, que de hecho ellos son los verdaderos sujetos, desplazando a la comunidad. Como estas personas, la mayoría de las veces no obran así por mero profesionalismo y menos aún por voluntad de poder sino por genuino deseo de ayudar y por la conciencia de lo perentorio de la necesidad que busca satisfacerse, no se cae en cuenta de que por este camino la gente popular podrá llegar expeditamente a resultados materiales y a aprendizajes puntuales, pero no al desarrollo humano integral, que demanda que ella ejerza plenamente su res-

ponsabilidad y se dé tiempo para ensayar y aprender por ensayo y error y para asumir los aprendizajes. Este problema debe ser puesto muy de relieve porque no es fácil que en el modo concreto de llevarse el proceso y sobre todo los proyectos, la comunidad sea el verdadero sujeto.

Además de este problema, está el problema complementario de involucrar a toda la comunidad, porque el grupo tiende a obrar con la comunidad global de manera semejante a como los agentes son proclives a hacerlo con el grupo. Hay que reconocer de entrada que normalmente no llega a conseguirse la meta de involucrar a toda la comunidad. Y sin embargo la organización tiende a considerarse a sí misma como la expresión cabal de la comunidad. Habla de sí como si fuera la comunidad; en sus convocatorias, aun sabiendo que no está presente toda la comunidad, se procede como si lo estuviera.

Es cierto que las convocatorias son abiertas y que incluso se insta a los vecinos a que asistan; pero la realidad es que no todos asisten y que no raramente son muchos los que no asisten, incluso a veces llegan a ser mayoría. Hay gente que no asiste a nada; hay quienes, sin asistir (a veces por timidez y otras por inconvenientes: el excesivo trabajo, la enfermedad, la demasiada pobreza), se sienten representados por los que asisten; los hay también que se retraen por rivalidades o desacuerdos, y están los que simplemente no se sienten representados. Además es normal que la comunidad humana esté atravesada por muchas propuestas e intereses. Por esa razón también la organización debe proceder con toda humildad y sagacidad y esforzarse cada día en ser lo que proclama ser.

Además, como todo lo bueno engendra también inconvenientes, sucede que los que se involucran se transforman, y, al transformarse, se diferencian cada vez más de los que se mantienen en la inercia, y por eso inconscientemente tienden a reunirse más con los que están con ellos en el proceso y a sustituir el ámbito del barrio o del caserío por el de los suyos. De este modo el proceso crea la diferenciación dentro de la comunidad, y la diferenciación, si para unos se convierte en estímulo de superación, para otros llega a ser materia de frustración y hasta de sorda hostilidad. Quienes no participan tienden a pensar que la organización no es ya del barrio puesto que beneficia sobre todo a sus propios integrantes. Se incuba en ciernes un resentimiento soterrado, mezclado con la admiración por los que han progresado. Es crucial, pues, no descolgarse de la comunidad, no perder la condición real de vecinos y amigos, mantener relaciones profusas con el vecindario en la cotidianidad.

Todo esto sucede, recalquémoslo, independientemente de la voluntad de los que están en

...lo absoluto no pueden ser los resultados materiales o los logros institucionales sino que éstos deben ser llevados a cabo de modo que en el proceso se cualifiquen las personas, se hagan más personas.

el proceso, ya que el proceso fue emprendido para su desarrollo humano y para provecho de la comunidad. Pero además esta diferencia tiende a ocultarse a los propios ojos de los que progresan. Por eso es indispensable que no miren sólo para adelante sino a los lados y para atrás. Tienen que hacerse cargo de los que se han descolgado, de los que no siguen el ritmo, de los que resisten sordamente, de los que se sienten marginados y están por eso resentidos, de los que están en desacuerdo porque han perdido protagonismo o simplemente porque tienen otro modo de mirar las cosas. Es imposible obtener permanentemente la unanimidad, pero sí hay que hacer el esfuerzo de entender las razones de los otros y más aún de captar su sensibilidad y tenderles la mano una y otra vez y darles de nuevo la oportunidad de participar.

A conseguir esto, o por lo menos a evitar malentendidos y habladurías, ayudará sobremanera el que la comunidad organizada cultive la cultura de la democracia. Es decir que no obre imponiendo la mayoría sus dictados a la minoría sino tratando de que todos hablen y que todos escuchen, de valorar lo que cada uno ha dicho, de componer en lo que se pueda las posiciones, razones y motivos de cada uno, llegando a propuestas que contengan en alguna medida lo de cada uno; más aún, haciendo que todos participen de un modo u otro en la ejecución, evaluación y celebración, y sobre todo teniendo a cada uno como parte personalizada de ese cuerpo social, haciéndole ver que está realmente dentro.

Un punto especialmente decisivo es la capacidad de procesar conflictos de manera que ellos contribuyan a robustecer a un nivel más profundo la cohesión del grupo. En efecto, siempre van a aparecer problemas, mucho más cuando se trata de transformaciones complejas en las que intervienen no sólo adquisiciones de bienes civilizatorios y culturales sino cuestiones de poder, de influencia en el grupo, de reconocimiento y el manejo de recursos económicos. No se puede presuponer que la gente sepa procesar los conflictos. Más bien tiende a aguantarse hasta que explota y arremete o se aparta del grupo. A veces las rivalidades sordas forman campos minados que impiden llegar a acuerdos o a asentir de corazón o a sentirse bien. Hay que ser capaces de verbalizar lo que está oculto de modo que el grupo pueda mediar para bien de las partes. A veces es imprescindible la mediación de gente con verdadera autoridad con unos y con otros para que el proceso pueda darse.

Con este modo de proceder las cosas son más lentas y mucho más complejas, pero avanzan de un modo mucho más transparente y personalizado y por eso más firme y seguro, logrando un verdadero desarrollo humano.

4. EL DESARROLLO DE LA PERSONA, DE CADA PERSONA IMPLICADA, COMO FIN EN SÍ MISMO.

Por tanto este progreso humano no puede ser visto como resultado indirecto y automático del proceso sino como algo intentado por sí mismo y poniendo para ello medios específicos. Esto significa que lo absoluto no pueden ser los resultados materiales o los logros institucionales sino que éstos deben ser llevados a cabo de modo que en el proceso se cualifiquen las personas, se hagan más personas. Quienes participan en el proceso no pueden asumirse a sí mismos ni ser manejados por los responsables como piezas de un engranaje sino como verdaderos sujetos personales. Deben hacer su trabajo de manera que crezcan personalmente en él, que ellos como seres humanos cualitativos sean el resultado más precioso del proceso.

Esto hay que anotarlo porque el trabajo debe ser exigente. Como es mucho y muy complejo lo que hay que llevar a cabo, hay que fajarse a trabajar y hay que hacerlo con calidad, y para eso cada uno debe repotenciarse en muchos campos para ponerse a la altura del desempeño. Como cada uno va aprendiendo sobre la marcha y tiene que estar con toda la persona en lo que hace para que salga, hay el peligro de sacrificarse uno mismo por cumplir lo encomendado. Se sacrifica uno mismo cuando se unidimensionaliza, tanto él mismo como las relaciones que mantienen entre sí. Es cierto que se crece cuando se hace bien la obra encomendada y que por eso el entregarse a la obra forma parte del respeto que uno se debe a sí mismo y a los demás. Por eso es bueno exigir una verdadera profesionalización. Pero eso no equivale a olvidar que los proyectos se emprendieron para cualificar los procesos de crecimiento del grupo y la calidad de vida del sector o la comunidad y en definitiva para ayudar a las personas. Y por eso deben llevarse a cabo con este ambiente y en este tono.

La consecuencia de tener en cuenta este objetivo es la cualificación permanente de los integrantes de los procesos para que las organizaciones populares estén técnica, conceptual y organizativamente a la altura del tiempo, y, no menos, para que lo estén no de modo mimético sino como expresión del crecimiento humano de sus integrantes, que de esta manera adquieren libertad, es decir capacidad para entregarse a sus fines trascendentes, es decir para constituirse en verdaderos sujetos.

Aunque de buenas a primeras puede parecer contrario a lo que venimos diciendo, hay que afirmar resueltamente que para que se dé crecimiento humano hay que desterrar de nuestro imaginario la pureza revolucionaria. En cuanto una organización adquiere alguna complejidad sobreviene en ella la ambigüedad, que es la marca de todo lo

histórico. Siempre habrá que contar con que habrá gente que en un determinado momento busque su propia promoción, se sirva del grupo para sus fines particulares o sucumba a la tentación de apropiarse de lo común o de descargarse de su trabajo en otros... Es de humanos meter alguna vez la pata o incluso elegir un mal camino. Pero, puesto que aceptamos la labilidad de la condición humana, hay que poner también elementos permanentes para procesar esa tendencia al desmoronamiento. No nos podemos escandalizar cuando se dé, pero tampoco podemos resignarnos a que se dé y sobre todo a que sus efectos se impongan sin contrapeso. Es imprescindible arbitrar elementos institucionales y grupales para que las personas robustezcan su condición ética; pero sobre todo juzgamos a la larga imprescindible el trabajo espiritual, que es heterogéneo y trascendente a la organización, pero que debe estar muy presente en las personas.

el saludo, al colaborar con el que lo necesita como al negarse a dar ayuda, al hablar bien del vecino como al murmurar de él o calumniarlo. La convivialidad es el resultado de hacer la vida de cara a los demás, abiertos a ellos, tomándolos en cuenta. El modelo de relación subyacente es el ajustarse. En este tipo de relación no se constituye un nosotros, cada uno sigue siendo él mismo, pero se sigue la relación mientras les vaya bien a quienes la entablan, mientras la perciban como positiva. La relación es en principio abierta, lo que significa que no tiene plazo de caducidad, pero que tiene que validarse cotidianamente. La convivialidad y el ajustarse forman una cultura: el modo estable de tejerse la vida y las relaciones.

En algunas zonas de América Latina el sustrato popular es la comunidad ancestral, y se puede contar con ese trasfondo de comunitariedad incluso en las personas que han salido de ella, huyendo de su estrechez y buscando una realización más individualizada y dinámica. Así sucede en los altiplanos, desde México a Bolivia. Sin embargo en muchas otras zonas, el sustrato es el peón de hacienda o el conuquero, es decir el pequeño colono que desbrava una zona y se pone a vivir en ella. En ambos casos, es el individuo y no la comunidad lo que subyace. La comunidad deberá ser una creación contemporánea, formada libremente por individuos. Esto es así también en la segunda y más en la tercera generación de los nacidos en barrios de grandes ciudades aun provenientes de comunidades campesinas e incluso indígenas. Así pues hay que asentar que, frente a una idea bastante extendida, en gran parte del medio popular latinoamericano no sólo no existen comunidades sino ni siquiera la predisposición hacia ellas. Se confunde la convivialidad con la comunidad, y, como hemos visto, son dos modos de relación heterogéneos.

En este mundo las instituciones o son foráneas o son tradicionales. No hay un proceso institucionalizador ni por tanto el hábito para llevarlo a cabo con las correspondientes disposiciones, habilidades y métodos.

Hay que asentar que para lograr el desarrollo humano integral es en extremo conveniente que en el medio popular florezcan tanto comunidades personalizadas como instituciones y organizaciones. Sin embargo no es fácil se construyan y menos aún que duren. Ya hemos hablado de la dificultad de las comunidades: en muchos no existe ninguna experiencia de base y en otros la comunitariedad tradicional que ha tenido mucho éxito para resistir, resulta una rémora para avanzar y transformarse.

Respecto de las instituciones el problema es que el medio popular está intervenido por las instituciones de la ciudad (administrativas, educativas, de salud, religiosas, comités de partidos)



5. EL PROCESO COMO PASO DE LA CONVIVIALIDAD A LA INSTITUCIONALIZACIÓN Y POR TANTO COMO PASO DE LA GENERACIÓN INICIADORA A LA GENERACIÓN SIGUIENTE

En el barrio o en el caserío existe como caldo de cultivo la convivialidad. Esto significa que, siendo el sujeto la célula base y no el cuerpo social, sin embargo esos sujetos se conciben como abiertos a los otros y en interacción con ellos. Uno no vive en un hábitat anónimo: para bien y para mal cada uno toma en cuenta al otro. Se toma en cuenta, tanto al saludar como al negar

No es fácil para la generación de fundadores que acepten la diferencia entre el tiempo fundacional y el de la normalidad institucionalizada en el que, aunque haya que mantener el fuego sagrado, hay sobre todo que ir logrando metas bastante concretas, menos trascendentes y más complejas.



en las que la gente popular es únicamente beneficiaria pero no sujeto. Los que las dirigen o vienen de fuera o, si son del pueblo, tienen el papel de intermediarios, es decir que ni diseñan sus políticas ni las dirigen democráticamente, es decir contando con el pueblo como sujeto deliberante, sino que se limitan a sembrar en su medio las pautas dadas por sus superiores. Además de estos directores delegados de la ciudad, están los caciques tradicionales que mantienen con la población una relación clientelar. Tanto los poderes tradicionales como los representantes de las instituciones de la ciudad están acostumbrados a obrar de modo discrecional respecto de la gente, sobreentendiendo que no son sujetos de derecho y que por tanto no les compete una posición deliberante. Por tanto, además de la inercia de la falta de hábitos deliberantes y asociativos estables, está la hostilidad de los poderes estatuidos, tanto de los caciques como de los representantes de las instituciones.

Si las comunidades que nacen son realmente personalizadas y las organizaciones auténticamente democráticas van a tener que conquistar un lugar disputándose a los caciques y las organizaciones, eso aun en el caso de que eviten a toda costa confrontaciones y se limiten a crecer desde ellos mismos. Los poderes estatuidos los van a ver como competidores (y objetivamente eso son) y les van a declarar la guerra a muerte. Esta lucha por una parte quita muchas energías y es muy desgastante, pero por otra acuerpa a la gente y la ayuda a cohesionarse y a mantener la novedad no sólo en las propuestas sino más aún en los modos de relacionarse entre sí y con el medio. Este tiempo, digamos heroico, es crucial para consolidar la nueva institucionalización.

Pero por otra parte es un tiempo tan intenso que tiene el peligro de que los que han aguantado el peso de la constitución y la confrontación se sientan tan absolutamente identificados con su obra que la moldeen a su imagen y semejanza y no den paso a la generación siguiente, que se ha encontrado con las cosas en marcha, que viene desde la normalidad y que posee una sensibilidad mucho menos dramática y objetivos más específicos, menos globalizadores, más pragmáticos y busquen incluso más su propia promoción que objetivos más altruistas y grupales. No es fácil para la generación de fundadores que acepten la diferencia entre el tiempo fundacional y el de la normalidad institucionalizada en el que, aunque haya que mantener el fuego sagrado, hay sobre todo que ir logrando metas bastante concretas, menos trascendentes y más complejas.

6. ALIANZA ENTRE EL GRUPO U ORGANIZACIÓN POPULAR Y ORGANISMOS DEL ESTADO, PROFESIONALES Y OTRAS ORGANIZACIONES POPULARES

Cuando el proceso es complejo y de largo aliento es imprescindible la coordinación o la sinergia o incluso la alianza entre las distintas asociaciones, instituciones, organizaciones y grupos que operan en la misma comunidad humana y el mismo territorio o que están interesadas en los mismos asuntos. Y no sólo entre ellas sino también con profesionales de la ciudad altamente cualificados y con otras organizaciones ciudadanas. Más aún, también e imprescindiblemente, con organismos del Estado, tanto las autoridades locales como las estatales o departamentales y las nacionales. Estas relaciones con las

...porque tanto la ciudad, como en el caso del campo los poderes tradicionales, han considerado a los campesinos y a los pobladores de barrios como al margen de la institucionalización nacional; no como ciudadanos con plenos derechos sino como menores de edad a los que se concede por gracia algo de lo que se les debe por la justicia reconocida por el derecho y las leyes.

organizaciones de la ciudad, sean profesionales o de la administración pública, no pueden establecerse de modo subordinado o clientelista sino en base al mutuo respeto y colaboración y con vías jurídicas específicas y viables, cuya figura más característica puede ser el consorcio. Desglosemos este punto que tiene mucha novedad e importancia.

En primer lugar las organizaciones que operan en una zona popular, tanto las privadas como las del Estado, lo han solido hacer unidireccionalmente, es decir considerando a la comunidad humana meramente como destinatarios. Por tanto lo primero que hay que conquistar es ser aceptados como verdaderos sujetos y por tanto como socios, no como clientes. Este aprendizaje lo tiene que hacer tanto la gente popular, que ha introyectado el tutelaje, como los profesionales que se consideran superiores, como el Estado que se cree dueño de los recursos que administra. El que nuestra organización los considere inequívocamente como sujetos, les ayudará enormemente a que ellos vayan asumiendo ese papel.

Para que los funcionarios acepten su papel de servidores públicos y no de dueños discrecionales de un poder específico las organizaciones populares habrán de conocer muy bien todas las leyes que les incumben, tanto las específicas como las reglas procedimentales. Y tendrán que luchar en base a ellas, apegados a ellas, con tenacidad infinita, pero también con sagacidad, no buscando conflictos innecesarios ni pretendiendo quitar el poder al funcionario de turno sino como ayudándole a cumplir bien su función, esto aun en los casos en los que haya que echar mano de presiones adicionales. Tiene que verse siempre que la presión no equivale a insubordinación ni menos aún a desconocimiento del estado de derecho y de los poderes establecidos sino como medios para hacerlos valer, es decir para que funcionen y así se validen. En esto tiene que haber mucha claridad porque el juego de los otros será descalificarlos pretendiendo que son unos alzados. Hay que hacer ver en todo caso que todo lo que se hace es apegado a la ley y para que funcione el estado de derecho.

Este talante de ejercer los derechos y de tratar a los funcionarios como quienes tienen la autoridad que les da la ley, que incluye la prestación de los correspondientes servicios, tiene que caracterizar inequívocamente a las organizaciones populares, que no pueden desviarse nunca a otros talantes, porque tanto la ciudad, como en el caso del campo los poderes tradicionales, han considerado a los campesinos y a los pobladores de barrios como al margen de la institucionalización nacional; no como ciudadanos con plenos derechos sino como menores de edad a los que se concede por gracia algo de lo que se les debe por la justicia reconocida por el derecho y las

leyes. Las organizaciones populares tienen que conseguir la plena normalización de su territorio y de sus personas, tanto por la posesión de documentos y títulos como de todos los servicios y de una manera eficiente. Esto implica que hay que aprender a dialogar con el Estado, con la burocracia estatal, no como antaño para lograr por gracia a cambio de apoyo algunas migajas sino para que se cumplan las leyes. Para hacerlo eficazmente, insistimos, hay que conocer bien las leyes y hay que acostumbrarse a tratar con los funcionarios como lo que son para que lo sean: como servidores públicos.

Pero tanto para lograr que los funcionarios cumplan las leyes como para que se dicten leyes acordes a sus necesidades como desarrollo de las políticas democráticas del Estado, el grupo humano necesita lograr una incidencia pública participando en los espacios de circunlocución estatuidos o para presionar para que se estatuyan. La organización tiene que aspirar a lograr esta incidencia a favor de las organizaciones populares y para hacerles sitio a ellas. Esto ha de darse a todos los niveles: el local, el regional y el nacional.

Para lograrlo hay que coordinarse con organizaciones que se hagan cargo de estos problemas desde posturas afines, incluso eventualmente con otras que con menos coincidencias estén interesadas en casos concretos para sus propios fines en empujar en la misma dirección.

Esto hace aún más compleja la gestión del grupo, porque exige dedicación inteligente y tenaz de una parte considerable de las energías escasas, pero a la larga es indispensable para que no se atasquen los procesos locales. Y si se lleva a cabo como venimos diciendo, aunque cause desgaste, es una fuente caudalosa de sentido de realidad y a la larga de empoderamiento.

7. PROPONER AGENDAS DE DESARROLLO LOCAL CON LOS ACTORES IMPLICADOS Y GERENCIARLAS MANCOMUNADAMENTE

Es importante pasar a este nivel para no quedarse en proyectos particulares y componer un horizonte más amplio que pueda aglutinar establemente a más gente y los lleve a accionar a largo plazo y a conquistar la condición de sujeto al ser capaces de trascender concretamente lo establecido y vivir anticipando lo que se sueña. Llegar a componer agendas de desarrollo local (barrial o rural) es dar un paso muy significativo, ya que implica pensar no sólo el vecindario o caserío, no sólo una o varias actividades específicas, no sólo la propia organización y la propia comunidad sino pensar toda la zona, sea toda la zona de la ciudad o el municipio si es un área rural o una ciudad media. Implica, pues, asumir más concretamente la realidad y no sólo una

parte o vector de ella. Entraña también pasar de la propia organización y vecindario, que uno abarca, a pensar la coordinación de todos los actores implicados (escuelas, asociaciones de vecinos, organizaciones religiosas y culturales), pasar, pues, a un sujeto mucho más plural y complejo. Y sobre todo implica pasar de la escala de lo que la organización puede llevar entre manos con el aporte del Estado y algunos profesionales a negociar con él servicios y partidas mucho mayores, y más todavía a llevar a medias con él la ejecución y gerencia de esos proyectos.

Creemos que hay que pasar a este nivel, pero creemos igualmente que hay que hacerlo sólo cuando la organización haya adquirido la complejidad y madurez suficiente para que este paso de nivel no desnaturalice lo específico suyo ni lo vacíe al dedicar los recursos que necesitaba para llevar adelante sus objetivos propios. Hay que ser conscientes de que pasar a este nivel trae consigo fuertes tensiones, porque, aunque no es un paso a lo político partidista, sí lo es a lo público con una fuerte dimensión política.

A veces será importante proponerse participar en el gobierno local como organizaciones de base y no como organizaciones políticas. Esto puede ser más factible en el área rural que en la urbana. Aunque no hay que olvidar que lo social es más denso que lo político y que lo político debe estar al servicio de lo social. No hay que olvidar tampoco el peligro de dividirse al entrar en lo político. Y en todo caso hay que afincarse en la no partidización de la organización ni de sus líderes. Hay que poner siempre por delante que lo político no es factor de la organización ni explícita ni solapadamente.

Partidos nuevos que luchan por llegar al poder desde posiciones afines a la organización suelen presionarla para que se ponga de su parte. Tiene sentido que los que tengan vocación política dejen la organización y se pongan a militar en esos partidos. Pero no pueden pretender mediatizar a la organización. Es la muerte de la organización y a la larga no le conviene tampoco al partido.

8. EL HORIZONTE DEL PROCESO NO PUEDE SER LA INTEGRACIÓN AL ESTABLECIMIENTO SINO SU APERTURA A OTRA DINÁMICA MÁS HUMANIZADORA

Una pregunta ineludible es si lo que se lleva a cabo, independientemente de los móviles de sus fautores, por su dinámica interna va más allá de la integración de los excluidos a lo más bajo de lo establecido. En muchos sectores populares la situación es tan adversa que se considera un gran avance el paso de la exclusión a la explotación. Se tiene conciencia de que el trabajo está regido por contratos basura: sobreexplotados, subpagados y sin estabilidad. Pero, si no se tiene nada o

si lo único que se ve posible es el trabajo informal en la calle, un trabajo en una empresa constituida, es hasta deseable, parece pasar a otro estatus menos indigno o, por lo menos, menos azaroso. Por eso de hecho muchos procesos de capacitación popular no parecen llevar a otro puerto que a ofrecer servicios más cualificados, lo que no implica bien pagados, a empresas que se aprovechan de la abundancia de la mano de obra y de la no regulación de los contratos para sobreexplotar a los trabajadores. En estas condiciones no puede obviarse esta pregunta: El horizonte real de los procesos reales ¿va en la dirección de llevar más allá la institucionalización existente en la dirección de una profundización de la democracia en el sentido de un empoderamiento real del pueblo que, consciente de sí, de ser mayoría, y de las dificultades y oportunidades de la situación, la va llevando a una mejor distribución de las oportunidades de capacitación, de trabajo productivo y competitivo y de remuneración? Habría que analizar en qué aspectos se va dando una trascendencia efectiva, aunque sea incipiente y progresiva.

Esta pregunta por el horizonte real se debe a la cautividad babilónica a la que la dirección dominante de esta figura histórica ha sometido a gran parte de los luchadores sociales llevándolos a la convicción de que no hay otro horizonte posible. Desde esta situación el peligro es que las organizaciones populares y las de profesionales a su servicio se conviertan en los que robustecen el sistema al paliar sus efectos más negativos sin conflictividad y eliminando de paso la conflictividad potencial que genera esta situación. Las relaciones con las corporaciones mundializadas que genera la intermediación financiera hacen también de colchón que amortigua en los agentes sociales la impresión desastrosa que causan los efectos de su acción.

El socialismo de Estado no era para la mayoría de nosotros un horizonte utópico y en ese sentido nada se ha perdido con su implosión, pero ella ha sido aprovechada ideológicamente por las corporaciones para completar su dominio sobre el mundo y para hacerlo sin contrapeso, como una fruta madura, como algo que revela el peso de la realidad y no el de su distorsión por su peso aplastante. Esto hay que desenmascararlo viviendo ya en otro horizonte y viviendo humanizadora y aun gustosamente. Así tienen que vivirse estos procesos.

Para que esto tenga alguna realidad y no se quede en una mera declaración de principios, se requiere un cambio cultural profundo y en definitiva un cambio espiritual. No sólo hay que vivir ya de manera distinta, no únicamente en la vida privada sino en los grupos y en el modo de funcionar la organización sino que ese modo de vivir se tiene que entender como un horizonte

En muchos sectores populares la situación es tan adversa que se considera un gran avance el paso de la exclusión a la explotación.

alternativo. Lo que Ellacuría en su última alocución en Barcelona llamó provocativamente la utopía de la pobreza, que podría entenderse como una llamada a cambiar la aspiración al consumo por la aspiración a la creatividad, que los antiguos griegos llamaban *poiesis* y que, con un sentido algo distinto, para los romanos era el ocio, que incluye la contemplación, el saber estar en silencio para que aflore la realidad de los otros y de las cosas, y el silencio de las cosas para que aflore la propia realidad, la creación personal tanto en lo artístico como en lo científico técnico, el diálogo creativo y fructivo, los encuentros, las celebraciones, las ayudas mutuas, la colaboración en tantos órdenes, que en muchos casos no tiene por qué tener contraprestación económica, la vida social, tanto la comunitaria como la societaria, masiva, el campo de lo político asumido mucho más directamente con ayuda de internet...

Pero también los proyectos en su gestión y realización deben estar tocados de esta novedad. Hay un modo de eficacia mucho más gustosa que la de la mera competencia individual. Es posible y existen muchas experiencias exitosas, lograr un ambiente en el que la mutua emulación, la aceptación y valoración personal y la simbiosis estimulan la responsabilidad personal y crean productos cualitativos a la vez que dan honda satisfacción a las personas, que están dispuestas a trabajar más y con menos remuneración porque se realizan en el trabajo.

9. LA FORMALIZACIÓN DE LO QUE SE VA HACIENDO Y EL CONVERTIRLO EN TEORÍA

La presión del trabajo es tan absorbente y la formalización de los proyectos tan desgastante que muchas veces no se encuentra tiempo para una objetivación más científica y libre, y menos todavía para el arduo trabajo de extraer de la trama tupida de la realidad que se presenta como un todo, la contextualización del proceso y los proyectos, la conceptualización rigurosa de lo que se trae entre manos, las correlaciones entre los diversos factores que entran en el proceso, la matriz que compone la realidad sobre la que se viene incidiendo y el sentido de las hipótesis y los procesos y de la dinámica del conjunto.

Y sin embargo este trabajo es básico para que el proceso se relance y profundice y para que pueda replicarse. Ante todo es imprescindible para que los implicados en él, tanto la gente popular como los agentes externos, lleguen a poseer realmente lo que traen entre manos. Si no, todo se queda en el terreno de la factibilidad, del manejo, cosa muy típica de nuestra época tecnológica, pero sin hacerse cargo de lo que verdaderamente está en juego y por eso sin poderse encargar de ello con pleno conocimiento de causa. Sin este trabajo de formalización la trascendencia de la actividad acaba en ella misma. No se objetiva lo que se trae entre manos y así no se lo entiende adecuadamente y no se puede incidir en ello con plena conciencia y sentido de su trascendencia. Menos todavía puede servir para entender más hondamente la realidad histórica, para discernirla y obrar consciente y constructivamente sobre ella. Crear teoría es objetivar la experiencia, entregarla al conflicto de las inter-



Insisto en que el cristianismo no es un factor institucional, pero sí debe ser una animación de fondo e incluso un factor de inspiración para la manera de proceder en los procesos y proyectos.

El problema actual es cómo vitalizar, vigorizar y dar consistencia espiritual a los luchadores sociales, empezando por nosotros mismos.

pretaciones para que pueda discutirse, sopesarse, cribarse y aquilatarse; en definitiva sirve para universalizar lo válido, lo que desborda lo anecdótico, lo verdaderamente trascendente de la experiencia.

Ahora bien, es completamente distinto que esta tarea la lleven a cabo exclusivamente los profesionales externos a que la lleven conjuntamente con la gente popular implicada. En el primer caso, la gente popular forma parte del contenido de la investigación; en el segundo son verdaderos sujetos de ella. Por eso en esta formalización se corona el proceso de subjetualización del que hemos estado hablando desde el comienzo. Aquí diríamos lo mismo que en otros elementos: si se transita esta vía todo va más lento ya que hay que socializar muchos conceptos y más aún el método científico. Y sin embargo, si se da con ellos esta interlocución libre, hay mucha mayor probabilidad de acertar en lo nuclear. Por eso este camino es el más congruente con lo que venimos expresando.

El compromiso de publicar es muy sano, ya que obliga a realizar este esfuerzo metódicamente y además uno se somete a la crítica pública.

10. EL APOYO DE LA COMUNIDAD CRISTIANA COMO ALMA DEL PROCESO.

Puede parecer excesiva esta valoración, ya que muchas organizaciones, tanto populares como promotoras, no son específicamente cristianas, y, aun las que lo son, no son confesionales, es decir no exigen la confesión cristiana para pertenecer a ellas ni obedecen a dictados de la administración eclesiástica. Sin embargo creo que es una constatación sostenida que gran parte de la gente popular que se mueve fecunda, perseverante y éticamente en estos procesos tiene detrás de sí una historia de práctica cristiana intensa en comunidades solidarias. Este ingrediente dio a estas personas fuerza y dirección vital; más aún, les dio consistencia humana y capacidad de trascender. Si no seguimos alimentando esta dimensión, los sujetos se gastarían, y no incidirán con esta calidad en los grupos, las organizaciones y el proceso, y será mucho más difícil procesar las crisis y encontrar quienes sean capaces de poner su realización personal en el servicio a los demás.

Esto puede estar sucediendo ya en las nuevas generaciones. Podría argüirse que es el paso ineludible de la fase fundacional a otra más institucionalizada, y por tanto más abstracta. Esto es cierto y es un avance, si se lo entiende como el paso de organizaciones iniciadas por miembros de la institución eclesiástica a organizaciones de base por un lado y a organizaciones meramente profesionales por otro. Pero aquí nos referimos, más bien, a los sujetos implicados. En la organización esos sujetos están en cuanto gente popular

o en cuanto profesionales, no en cuanto gente popular o profesionales cristianos. Pero si en las motivaciones que los llevan y sostienen en el trabajo no entra de modo central y denso el cristianismo, es más difícil que el proceso y los proyectos y el perfil institucional no sean una mera reproducción de lo establecido, es más difícil que se alcance una verdadera trascendencia, es decir el auténtico desarrollo humano, que era lo pretendido. Más en concreto, es más difícil que el individualismo, la búsqueda del provecho privado, el utilizar a la organización para fines particulares, la competencia por todos los medios, la búsqueda de liderazgo impositivo, la constitución de bandos, factores todos humanos con los que siempre hay que contar, puedan relativizarse y procesarse superadoramente. Insisto en que el cristianismo no es un factor institucional, pero sí debe ser una animación de fondo e incluso un factor de inspiración para la manera de proceder en los procesos y proyectos. Esto significa que, como no es un factor institucional, no puede exigirse a nadie ni siquiera indirectamente, pero que es en extremo conveniente que se cultive asiduamente por parte de los individuos, incluso reunidos en comunidades.

Es un contrasentido que los jesuitas, que tenemos en los Ejercicios Espirituales nuestra escuela de acción, olvidemos que no podemos entregar a los demás sólo los frutos de nuestra vida sino la fuente de la que mana. Ningún jesuita puede decir que está tan ocupado que deja de lado esta dimensión. Está fuera de duda tanto la autonomía de las organizaciones respecto tanto de la parroquia como de las comunidades cristianas. Ése no es ya el problema. El problema actual es cómo vitalizar, vigorizar y dar consistencia espiritual a los luchadores sociales, empezando por nosotros mismos.

*Miembro del Consejo de Redacción