

**EL LABORATORIO EXPERIMENTAL
DE C. SANTOS DE MORAIS
UNA PEDAGOGIA PARA LA ORGANIZACIÓN SOCIAL**

C. Van Dam

La Haya, Octubre de 1982

ÍNDICE

	Páginas
1. Introducción.....	4
Contexto histórico.....	5
Objetivos de este estudio.....	6
Limitaciones.....	8
Contenido de este trabajo.....	8
2. El Laboratorio Experimental.....	9
Descripción del proceso.....	9
Las fases del Laboratorio Experimental.....	12
3. Teoría de la Organización.....	14
4. La aplicación práctica del Laboratorio Experimental.....	25
4.1 Desarrollo y análisis de las etapas de un Laboratorio Experimental.....	25
Planificación y preparación del Laboratorio Experimental.....	25
Inicio del Laboratorio Experimental.....	28
Anomia.....	28
Síncresis.....	31
Análisis.....	31
Síntesis.....	34
Dialéctica del proceso.....	35
El desarrollo de la praxis organizativa.....	36
La estructura primaria.....	37
La conducción del laboratorio experimental.....	38
Composición social del grupo.....	39
4.2 Características y problemas de tres variantes de laboratorio experimental.....	40
Laboratorio Experimental para grupos campesinos.....	41
Laboratorio Experimental para funcionarios públicos en situación pedagógica.....	43
La autogestión institucional.....	46
5. Problemas y limitaciones.....	54

5.1	Condiciones Políticas.....	55
5.2	Viabilidad política y económica de la organización autogestionaria en un contexto capitalista.....	58
5.3	Laboratorio experimental, conciencia organizativa y organización autogestionaria.....	60
5.4	Conciencia organizativa y conciencia política.....	64
5.5	Laboratorio experimental y participación.....	66
5.6	Naturaleza e importancia de artificialidad en el laboratorio experimental.....	69
5.7	Otros puntos de discusión.....	73
	ANEXO.....	76
	La importancia de la autogestión institucional en el seguimiento de los proyectos de desarrollo.....	76
	1. Planteamiento del problema.....	76
	2. Los supuestos de los organismos internacionales.....	78
	3. Factores que explican la discontinuidad de los proyectos.....	79
	4. La autogestión institucional como alternativa.....	82
	BIBLIOGRAFÍA.....	85

ABREVIATURAS

LE	Laboratorio Experimental
TO	“Teoría de la Organización – Véase Bibliografía
OC	“La Organización Campesina y el Desarrollo Rural” - Véase Bibliografía
MH	“El Modelo Hondureño de Desarrollo Agrario” – Véase Bibliografía
INA	Instituto Nacional Agrario de Honduras
PROCCARA	Programa de Capacitación Campesina para la Reforma Agraria
PNUD	Programa de las Naciones Unida para el Desarrollo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

1. INTRODUCCIÓN

Como en el caso de Freinet, de Freire, de Illitch y de otros tantos innovadores en el campo de la educación, también con Santos de Morais resulta difícil separar el hombre de su vida. Todos son maestros, en el mejor sentido de la palabra, hombres que forman escuela, corrientes, discípulos. Hombres que atraen, atrapan, apasionan. Sus obras, a pesar de tener vida propia, a pesar de extenderse como mancha de aceite, siempre llevan el sello de su creador. Lo que no siempre es positivo para el desarrollo y el avance de la idea original.

Este trabajo trata entonces del hombre, Clodomir Santos de Morais, de sus ideas, resumidas en la Teoría de la Organización y de su obra, el Laboratorio Experimental.

Clodomir Santos de Morais, como cuentista social, como pedagogo, como ser político, tiene a las grandes masas campesinas de América Latina como marco de análisis y de acción. Su preocupación es la organización de este campesinado, como requisito de todo cambio social, y de desarrollo económico en la región. No parte de la pregunta teórica acerca del fenómeno de la organización, como lo han hecho otras disciplinas desde la Psicología Social norteamericana hasta la Ciencia Política. Su objetivo es la organización –aquí y ahora- de los obreros agrícolas de las grandes plantaciones y de los complejos agroindustriales, y sobre todo del campesinado pauperizado que constituye aún el sector social más importante en el continente.

Las posibilidades de transformación social en los países donde el proletariado urbano y rural es incipiente, pasa forzosamente, para Santos de Morais, por la movilización de las masas campesinas y por lo tanto por la organización de estas masas. Organización económica y organización política simultáneamente.

Pero el campesinado, por su especial estructura productiva caracterizada por una mínima división social del trabajo, lo que determina en él un comportamiento y una conciencia individualista-, no está preparado para participar eficiente y exitosamente en organizaciones complejas. Organizaciones éstas que requieren una mayor división social del trabajo, en el caso de organizaciones económicas, o una mayor división de funciones en el caso de organizaciones políticas.

Por lo tanto hay que educar al campesinado, hay que formarlo para esa participación organizativa. El campesinado debe adquirir una conciencia organizativa. Y es en función de esta necesidad que Santos de Morais elabora una metodología de capacitación para la organización, el laboratorio experimental.

A pesar de que reiteradamente Santos de Morais afirma que la intención del Laboratorio Experimental no es la enseñanza de un modelo específico de organización social, sino la formación de una conciencia organizativa en el participante a partir de una práctica de la organización –cada grupo debiendo crear la organización que mejor responda a sus intereses históricos y a sus características socio-culturales, en realidad se parte a grandes rasgos de un modelo de participación democrática de carácter autogestionario.

La participación es el fundamento de la organización. La praxis la fuente de todo conocimiento, de todo aprendizaje. Participación y praxis son entonces los elementos básicos de toda metodología de formación en organización social.

Para Santos de Morais, así lo indican su trayectoria personal y sus escritos, la formación de una conciencia organizativa en el campesinado debe ir acompañada de reformas estructurales en su base económica, por ejemplo a través de un proceso de Reforma Agraria donde haya una redistribución en la tenencia de la tierra y la posibilidad de conformar empresas cooperativas o asociativas de producción.

El cambio en las relaciones de producción y el cambio en el comportamiento ideológico organizacional deben ir juntos, apoyándose mutuamente.

Solo inserto en un proceso productivo con una alta división social del trabajo es que el campesinado puede organizarse eficientemente. Y recíprocamente, solamente organizado, puede el campesinado sobrevivir y defenderse de las fuerzas que buscan despojarlo de sus medios de producción, proletarizarlo y expulsarlo a los cinturones de miseria de las grandes ciudades.

Pero si el laboratorio experimental tiene su origen y su objetivo principal en la organización del campesinado, como metodología de capacitación en materia de organización ha sido utilizado en algunos países de América Latina para la organización de grupos sociales cuya base productiva no es el trabajo de la tierra: funcionarios de instituciones públicas y privadas de desarrollo, estudiantes universitarios, etc.

Contexto histórico

Santos de Morais, brasileño de nacionalidad, concibe el laboratorio experimental después de una larga experiencia en el desarrollo de organizaciones campesinas y obreras en el Brasil, en los años 60 (Pérez y Camacho, p.3). Abogado de profesión, es en aquel entonces también dirigente campesino a nivel nacional.

Pero es en Honduras, donde la metodología se desarrolla masivamente por primera vez, en el marco de la Reforma Agraria que tiene lugar a partir de 1973.

En ese entonces Santos de Morais inicia el proyecto “Programa de Capacitación Campesina para la Reforma Agraria” (PROCCARA), financiado e implementado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juntamente con el Instituto Nacional Agrario (INA), instituto con rango de ministerio, encargado específicamente de llevar adelante el proceso de Reforma Agraria.

Uno de los objetivos de la Reforma Agraria hondureña¹ es crear empresas campesinas relativamente pequeñas (con un promedio de 40 familias en 1975) que posean y trabajen la tierra en forma colectiva.

Sin embargo la mayoría de los campesinos que integran estas empresas no tienen una experiencia de trabajo comunitario. Por lo general son antiguos medieros o aparceros, que por generaciones han trabajado su parcela en forma individual. Una minoría sin embargo ha sido obrero agrícola en las grandes compañías bananeras. El problema que se le plantea a Santos de Morais es, en primer lugar, el de capacitar a este campesinado para que pueda trabajar en forma colectiva. Y en segundo lugar, esta capacitación debe hacerse en forma masiva, ya que el ritmo de expropiación y distribución de tierra en los primeros meses del proyecto es alto.

Como respuesta a este doble problema, Santos de Morais inicia en Honduras los “Laboratorios Experimentales para la formación de cuadros organizadores de Empresas Agropecuarias”.

Durante los casi cuatro años que dura el proyecto, el INA y el PROCCARA realizaron 475 laboratorios experimentales de los cuales participaron casi 13,000 personas (IHDER p.158) pertenecientes a 1100 empresas asociativas o cooperativas.

Simultáneamente en algunos casos y sobre todo posteriormente se irán organizando laboratorios experimentales en muchos otros países de América Latina: México, Panamá, El Salvador, Guatemala, Colombia, Venezuela, Perú y particularmente Costa Rica. Santos de Morais mismo sigue implementando proyectos con una fuerte componente de formación en organización, primero en Portugal y desde 1979 en Nicaragua, también en el marco de la Reforma Agraria de ese país. En Honduras, a partir de 1978, es el Instituto Hondureño de Desarrollo Rural (IHDER) institución no gubernamental integrada mayormente por antiguos funcionarios de PROCCARA que habían trabajado con Santos de Morais, quienes continuaran desarrollando esta metodología, aunque en una escala mucho menor.

En el presente trabajo nos centraremos básicamente en la experiencia hondureña.

Objetivos de este estudio

1. Este trabajo surge a raíz del interés demostrado por el Centro de Estudios y Desarrollo para la educación de Adultos (SVE) de Holanda, por conocer la metodología del Laboratorio

¹ Lamentablemente por razones de tiempo y de espacio no se incluye en este trabajo una descripción del proceso de Reforma Agraria en Honduras. Puede consultarse sin embargo la siguiente bibliografía:

IHDER – 84 meses de Reforma Agraria del Gobierno de las Fuerzas Armadas de Honduras, Tegucigalpa, 1980 (una nueva versión revisada aparecerá a fines de 1982 en Ed. Guaymuras, Tegucigalpa).

Santos de Morais, C., et al, PROCCARA – 46 MESES, Tegucigalpa, 1976.

Puga, G., Honduras: formas de autogestión en el agro en las empresas asociativas campesinas, PROCCARA, Tegucigalpa, 1975.

Posas, M., El movimiento campesino hondureño, Ed. Guaymuras, Tegucigalpa, 1981.

Meza, V. Historia del movimiento obrero hondureño, Ed. Guaymuras, Tegucigalpa, 1980.

Salgado, R., Guanchias: Lucha campesina y cooperativismo agrario, Ed. Guaymuras, Tegucigalpa, 1980.

experimental y analizar las posibilidades de utilizar algunos principios básicos de la misma para iniciar en Holanda experiencias de capacitación en organización. Este interés está vinculado a la necesidad que tiene SVE de asegurarse que sus proyectos de educación no formal y educación popular (que se desarrollan en Holanda) tengan una continuidad después de haber finalizado. En otras palabras, si los grupos que participan en los diferentes proyectos logran organizarse en forma autogestionaria durante el desarrollo del proyecto, entonces existe una mayor garantía de que estos sigan activos una vez que el proyecto formalmente finaliza y que SVE se retire.

Por lo tanto un primer objetivo de este trabajo ha sido el de querer difundir en Holanda la metodología del Laboratorio Experimental y el pensamiento de Santos de Morais.

2. El segundo objetivo es proporcionar los elementos para que desde una óptica europea se analice la factibilidad de desarrollar laboratorios experimentales en Holanda, ya sea con grupos de trabajadores inmigrantes (turcos, yugoslavos, marroquíes, etc.), grupos de obreros holandeses, población de barrios, grupos de jóvenes desocupados, grupos de mujeres, etc. Esta idea, que al principio nos pareció descabellada (otro caso de trasplante de una experiencia en un contexto socio-cultural tan diferente!) hoy en día nos parece más factible. Es indudable que algunas características de la sociedad holandesa son favorables por lo menos en teoría al desarrollo y la continuidad de un programa de laboratorios experimentales: por ejemplo, la democracia política y la tradición participativa. De todas formas será necesario evitar la transferencia crítica de esta metodología, surgida en un contexto tan diferente, y adecuarla a la "realidad" holandesa.

3. Por otro lado, este trabajo intenta llenar un vacío en la literatura acerca de los laboratorios experimentales. En general, los discípulos de Santos de Morais o quienes han desarrollado laboratorios experimentales han sido poco críticos, en sus escritos, con respecto a la metodología y al pensamiento de Santos de Morais. Esto se puede explicar parcialmente por la necesidad que ha habido de defender al espacio político creado (a duras penas a veces), espacio que ha permitido seguir realizando laboratorios experimentales a pesar de la constante agresión de los sectores que política y económicamente se han visto afectados por la organización de los sectores obreros y campesinos.

Sin embargo, la carencia de trabajos críticos no han permitido un debate abierto y constante, única forma de organizar el avance y la sistematización de la propuesta metodológica, y ha limitado a su expansión a otras regiones geográficas y otros ámbitos sociales.

El tercer objetivo de este trabajo es entonces contribuir a suscitar este debate mediante un análisis crítico del laboratorio experimental y del marco teórico que lo sustenta. El lector irá notando que son muchas más las preguntas que quedan sin respuesta que las afirmaciones concluyentes y tajantes. Esto es así, por que una metodología tan rica, tan innovadora pedagógicamente como el laboratorio experimental, presenta una multiplicidad de facetas y de problemáticas tal, que en este momento de su desarrollo teórico y práctico no pueden aún ser contestadas. Deben ser consideradas como sugerencia de investigaciones futuras y como puntos de discusión acerca de los cuales deben reflexionar quienes están diariamente confrontados con el montaje y desarrollo de programas de capacitación en organización. Por

ultimo este trabajo podría ser útil como material de lectura y discusión en la formación de laboratoristas (animadores de Laboratorios Experimentales).

Limitaciones

a) El autor de este trabajo no ha tenido la oportunidad de participar en un Laboratorio Experimental y esto es sin duda una limitación. Su trabajo con el PROCCARA en los años 1979-1981 le permitió sin embargo evaluar los resultados del programa de capacitación en organización que esta institución desarrollo entre 1973 y 1976. Además pudo observar personalmente la forma que los funcionarios del PROCCARA seguían organizándose en “empresas de autogestión” durante los cursos de capacitación técnica que recibían en la institución (en realidad una parodia de organización) y sobre todo de participar personalmente en la experiencia autogestionaria que durante año y medio se desarrollo en el Sistema de Producción y Capacitación Audiovisual Rural del PROCCARA, experiencia basada en los liniamientos organizativos de la Teoría de la Organización.

Además este trabajo es el fruto de largas conversaciones con ex-laboratoristas, dirigentes campesinos y nostálgicos empleados de PROCCARA que participaron en los cursos técnicos y en la experiencia de Autogestión Institucional que se desarrolló en el PROCCARA entre 1974-1976.

b) Por otro lado y lamentablemente este trabajo se ha elaborado en Holanda, lejos del “campo de acción”. Si de alguna forma, la lejanía y el ambiente de quietud y seriedad que se respira en los centros de investigaciones europeos permite la tranquilidad intelectual necesaria para escribir un trabajo como éste, la misma distancia impidió que este trabajo fuese en mayor medida el producto de la confrontación de ideas, de la polémica y del análisis colectivo con quienes desde hace años trabajan en el desarrollo del laboratorio experimental.

Contenido de este trabajo

En el capítulo 2 se describe sucintamente la metodología del laboratorio experimental. Además de un intento de definición, se proporcionan sus objetivos y características generales y se incluye en forma breve las distintas fases y etapas de esta metodología.

Esta primera aproximación al laboratorio experimental sirve para que el lector no pierda el rumbo en el capítulo 4, en el cual se analiza con detalle, etapa por etapa, como se desarrolla en la práctica este proceso de formación en organización. Permite además que aquel lector interesado sólo superficialmente en esta problemática, abandone “con decoro” la lectura de los capítulos siguientes, sin por ello dejar de tener una idea suficientemente clara de la originalidad de esta propuesta pedagógica.

El capítulo 3, seguramente será el que ofrecerá mayores dificultades al lector, sobre todo si este carece de una formación en ciencias sociales. En éste último caso, su lectura incluso puede ser abandonada para eventualmente ser retomada al final.

En este capítulo se incluye el marco teórico desde el cual partió Santos de Morais en el diseño del Laboratorio Experimental y este es de fundamental importancia para entender las características de su propuesta educativa. Estos conceptos teóricos son tomados textualmente de sus obras (y especialmente de sus “Apuntes de la Teoría de la Organización”) y de las obras de algunos de sus colaboradores más directos.

Al incluir tantas citas en este capítulo se pretende que el lector conozca el pensamiento de Santos de Morais con la menor intermediación posible, a pesar de lo controversial y oscuro que puedan resultar algunos de sus conceptos.

En el capítulo 4 se vuelve al Laboratorio Experimental. En primer lugar se explica como se desarrollan en la práctica cada una de sus fases y etapas, y se discuten algunas de sus características. Con esto no solo se pretende aclarar algunos de los conceptos y afirmaciones contenidas en el capítulo 2, sino también permitir que aquel lector interesado en iniciar Laboratorios Experimentales tenga elementos suficientes para hacerlo.

En segundo lugar, en este capítulo se describe cada una de las tres variantes de Laboratorio Experimental que se desarrollaron en Honduras, y se analizan sus respectivos problemas. El capítulo 5 también es de especial interés para quienes deseen montar Laboratorios Experimentales y sobre todo para aquellos que ya están confrontados con esta tarea, y, en general, para quienes están preocupados por la problemática de una pedagogía para la organización social. En el se hace un análisis crítico de los principales problemas y limitaciones que presenta la metodología y los conceptos teóricos que lo fundamentan.

El anexo aborda una problemática sólo tangencialmente ligada al Laboratorio Experimental: el del seguimiento de los proyectos de desarrollo que los organismos internacionales implementan en los países del tercer mundo. Se analizan algunas de las causas del “no seguimiento” de estos proyectos por las instituciones nacionales después de que estos han terminado y el aporte que una organización autogestionaria del proyecto puede significar como solución a éste problema.

2. EL LABORATORIO EXPERIMENTAL

Descripción del proceso

El Laboratorio Experimental es una metodología de *capacitación* para la *organización social*. A través de un *proceso* de aprendizaje, con etapas claramente definidas, se intenta que un grupo social con objetivos e intereses *comunes* adopte una *conciencia organizativa* que le permita posteriormente lograr con mayor *eficiencia* sus objetivos particulares. No se trata en principio, de capacitar al grupo en una forma determinada de organización social o empresarial, sino de ayudarlo a que encuentre por si mismo la forma organizativa que más conviene a sus objetivos e intereses.

Se trata de introducir la conciencia organizativa “por medio de una aceleración preconcebida de la *praxis* de organización a través del *análisis teórico-crítico* de los fenómenos que

conforman o buscan desintegrar el “todo-orgánico” programado, es decir la Empresa” (TO, p.37).

Tal como su nombre lo indica, el Laboratorio Experimental (LE) es una situación artificialmente creada para que un grupo viva intensamente una praxis organizativa y pueda reflexionar sobre ella constantemente por medio de ciertos elementos teóricos que un “animador” –llamado laboratorista- le proporciona. Por medio de esta dialéctica praxis-teoría, el grupo adopta una organización funcional a sus objetivos, y los individuos adquieren una conciencia organizativa¹. El laboratorio Experimental es un proceso de formación para todos aquellos individuos que, careciendo de tal conciencia organizativa, están llamados a desarrollar una acción común y organizada llamada *empresa*: “Esta acción podrá durar una hora, un día, un mes, un año, un siglo...una empresa puede ser un mitin...una fiesta religiosa, una huelga que podrá durar un mes, una guerra que podrá durar diez años” (TO, p37). O simplemente la empresa puede ser el cultivo colectivo de un pedazo de tierra, objetivo para el cual mas frecuentemente fueron montados los Laboratorios Experimentales en Honduras en el periodo 1973-77, dado que la reforma Agraria hondureña había distribuido tierra a grupos campesinos, con poca o ninguna experiencia organizativa, exigiéndoles sin embargo un trabajo colectivo.

Por lo tanto el Laboratorio Experimental es una *situación de formación*, donde se “crea artificialmente una Empresa, pero con existencia y funcionalidad reales” (TO, p.38).

La idea es que una vez finalizado el Laboratorio Experimental, los participantes vuelvan a su medio social real y promuevan una estructura organizativa más eficiente y adecuada a los intereses que persiguen. Por lo tanto, el Laboratorio Experimental tiene como objetivos específicos la formación de cuadros organizadores de empresas y, en algunos casos, la formación de “laboratoristas” o sea, técnicos en el montaje y desarrollo de Laboratorios Experimentales.

En la práctica el Laboratorio Experimental no congrega a un grupo de individuos solamente para proporcionarles una conciencia organizativa. Normalmente existe otro objetivo manifiesto-p.e. aprender ciertas técnicas de cultivo en el caso de un grupo de campesinos, o un curso sobre planificación agraria, para un grupo de funcionarios del ministerio-siendo la capacitación en organización un paso previo que debe ser funcional para el logro más eficiente de este objetivo final.

¹. La *conciencia organizativa* puede definirse como la capacidad que tiene un individuo de identificar los problemas de su grupo social, analizar sus causas y percibir que, mediante acciones planificadas desarrolladas a partir de estructuras orgánicas eficientes, en función de los intereses y objetivos del grupo, es posible superar dichos problemas. Es la conjugación de un conocimiento del fenómeno organizativo y de una practica organizativa real.

Para Santos de Morais, conciencia organizativa se opone a conciencia ingenua y a conciencia crítica, formas que justamente se busca superar mediante el LE. La *conciencia ingenua* es aquella que atribuye sus problemas “a un fatalismo, a la naturaleza, a la voluntad de alguna divinidad...y buscan la solución de sus problemas en la muerte, en la vida eterna o en la resignación”.

La *conciencia critica* llega a identificar los factores responsables de sus problemas, p.e. sus enemigos de clase, pero sin percibir la necesidad de organizarse como única forma de enfrentarlos. “Las reuniones se resumen en proclamas, protestas, insultos y medidas de revuelta no estructuradas en organización”

La naturaleza de la acción común, de la empresa, determina forzosamente algunas variantes en la metodología del Laboratorio Experimental.

En este trabajo consideraremos los siguientes dos casos de empresas, que representan la gran mayoría de las que han sido formadas en el transcurso de la aplicación de Laboratorios Experimentales en Honduras:

* la empresa de pequeños productores agrarios o campesinos que, habiendo sido beneficiados por la Reforma Agraria se ven obligados a utilizar colectivamente los medios de producción puestos a su disposición.

* la empresa formada por funcionarios estatales en situación de aprendizaje – promotores y capacitadores agrarios, planificadores del desarrollo, etc.- que en la vida real no son dueños de sus medios de producción, aunque integran grupos sociales que tienen una tarea de desarrollo común.

Además analizaremos una tercera variante de empresa, la formada por todos los empleados de un organismo público que deciden adoptar una organización autogestionaria. Este proceso que tuvo lugar en el PROCCARA entre 1974 y 1976 bajo la influencia de Santos de Morais, no se basó en ningún Laboratorio Experimental previo, si no que fue en si mismo un tipo de Laboratorio Experimental aunque de naturaleza y características tan distintas del modelo “ideal” de Laboratorio Experimental, que no merece recibir la misma denominación. La llamaremos experiencia autogestionaria institucional.

Retomando la metodología del Laboratorio Experimental, tres requisitos indispensables son señalados para su realización:

- a) Debe contar con un mínimo de 40 participantes (no hay limite máximo)
- b) El grupo debe poder tener plena libertad de organización.
- c) Los medios de producción deben estar en manos de los integrantes de la empresa. Esto significa que el grupo organizado, la empresa, mientras dure el laboratorio, será responsable de la gestión, mantenimiento y cuidado de las instalaciones, campos, animales, mobiliario, etc. que sirven de infraestructura para el desarrollo del curso, así como de los alimentos, material educativo y dinero necesario para operar el Laboratorio experimental.

Un Laboratorio Experimental puede durar entre 15 días y 2 meses. La duración del Laboratorio Experimental depende del “tipo de conciencia” que poseen los participantes, es decir de su facilidad para adquirir la conciencia organizativa. Y esto está en relación a la praxis productiva-organizativa anterior de los mismos. Como veremos más adelante al analizar los conceptos básicos de la Teoría de la Organización, Santos de Morais analiza el comportamiento y la conciencia de los distintos estratos sociales de la clase trabajadora a partir de un análisis marxista. Afirma que cuanto mayor haya sido la división social del trabajo en el proceso productivo en el cual ha estado inserto el individuo, con mayor facilidad podrá adquirir la conciencia organizativa (si es que no la tiene ya).

Por lo tanto el Laboratorio Experimental deberá tener una duración mucho mayor para un campesino que por generaciones ha trabajado individualmente su parcela, en una economía de subsistencia, que para un obrero fabril.

Tres son las obligaciones que adquiere todo participante a un Laboratorio Experimental:

- a) Permanecer en el centro de capacitación durante los días que dure el Laboratorio Experimental
- b) Escuchar las clases que sobre Teoría de Organización imparte el laboratorista (quince horas aproximadamente)
- c) Devolver en igual o mejor estado “las instalaciones físicas” y los “medios de producción” confiados a la Empresa al inicio del Laboratorio Experimental.

A continuación describiremos sucintamente las distintas etapas del Laboratorio Experimental. En otro capítulo analizaremos con mayor detalle algunos aspectos críticos que plantea su aplicación, y discutiremos algunas de sus limitaciones e implicancias.

Las fases del Laboratorio Experimental

El Laboratorio Experimental tiene tres fases:

1. Instalación del Laboratorio

Una vez que los participantes se han congregado, el laboratorista “crea una *estructura primaria*. Esta consisten la estructuración de 3 o 4 personas a quienes se les transfiere algún conocimiento sobre los fenómenos previsibles a la luz de la composición social de los que integran el experimento” (TO, p.39). Esta estructura primaria, que desaparecerá con los primeros indicios de organización eficiente del grupo, cumple una función de puente: a) entre la nada inicial y el logro de una estructura organizativa por parte del grupo; b) y entre el laboratorista y el grupo (en esos primeros momentos).

Además, rápidamente, después de que el grupo inicialmente ha adoptado una forma rudimentaria de organización, “el laboratorista les transfiere todos los bienes y medios de producción imprescindibles para su acción y desarrollo. Los medios de subsistencia se les transfiere en cantidades bien inferiores a sus necesidades a fin de que ellos pongan en práctica su capacidad de iniciativa”.

Desde un principio entonces el grupo se ve confrontado con la necesidad de organizarse para cuidar de los medios de producción a él confiado, para lograr eficazmente su supervivencia con los pocos medios que tiene a su disposición.

La organización inicial es prácticamente simultánea a la transferencia de los medios de producción y de subsistencia. Un mínimo de organización es requerido previamente para que la transferencia comprometa responsablemente al grupo, pero a la vez e inmediatamente plantea nuevas necesidades de organización.

“A partir del momento en que los integrantes del laboratorio dan forma orgánica a su empresa...el laboratorista le transfiere un inventario de los bienes del centro de capacitación: áreas cultivadas, vehículos, tractores e implementos, instrumentos de trabajo, instalaciones de servicio, etc. para que ellos hagan lo que les da la gana, pero dentro del marco de las leyes del Estado” (TO, p.40).

2. Proceso de formación en organización

Como dijimos anteriormente, si bien el Laboratorio Experimental se plantea como objetivo final p.e. la formación en técnicas de producción de algún cultivo, su primer y fundamental objetivo es que el grupo adquiriera una conciencia organizativa. Y ésta es la esencia de esta segunda fase, que comprende cuatro etapas:

a) Si en un primer momento “los alumnos se manifiestan como un grupo social abúlico o como mero agregado” (46 meses, p. VI-42) enseguida y simultáneamente con la transferencia de bienes, sobreviene “una anomia (desorden) total. Los participantes tienen diversas expectativas alrededor de la situación, que en la mayoría de los casos denuncian un espíritu sectario del grupo o subgrupo de individuos que tiende a formarse y que en general tiende a perjudicar el trabajo organizado al provocar resistencias de unos sectores o individuos frente a otros” (TO, p.40).

“La estructura primaria busca entonces controlar esta anomia tratando de incentivar dentro del grupo la participación organizada...única forma de eliminar...las tendencias de los subgrupos”, “única forma de evitar la ruptura de la unidad y la disciplina, elementos básicos de la empresa de auto-capacitación” (46 meses, p. VI-42).

En este momento de anomia, la intervención de la estructura primaria es fundamental para que la crisis no termine con el experimento, si no que, por el contrario, produzca una organización social cualitativamente superior. “En este momento del proceso de desarrollo del laboratorio se inician ya las tres etapas que componen lo que es realmente el proceso de capacitación de los participantes: la *síncresis*, el análisis y la *síntesis*” (Fajardo, p.8).

b) Como reacción al momento anterior de anomia, de desorden, de ineficacia, “el grupo comienza a sentir la necesidad de crear sus propios mecanismos auto correctivos” (TO, p.40) y para ello procede primero a identificar los problemas que lo han conducido a esa situación y los que de la situación han resultado, “a tener ante sí una especie de fotografía o retrato de sí mismo”.

Esta identificación o levantamiento de problemas se realiza a la luz de los conceptos de la Teoría de la Organización que le han sido presentados al grupo. Es la etapa de *síncresis* “que significa un intento de destacar ciertas categorías fundamentales de carácter teórico, desprendidas de la realidad misma del grupo y con un fin pedagógico” (TO, p. 41).

Esta *síncresis* es efectuada espontáneamente por el grupo o, en ciertos casos, cuando la cohesión está en peligro, es el resultado de una intervención conciente de la estructura primaria que hace el relevamiento de los problemas y los presenta al grupo.

c) A partir de este momento se inicia la fase de *análisis*, donde el grupo se organiza en función del “modelo teórico organizativo, poniéndolo en práctica por primera vez” (Fajardo, p.8). El Grupo se divide en comisiones de trabajo, con coordinadores para cada comisión, una secretaria general, etc. En esta organización todo miembro de la Empresa tiene alguna responsabilidad, es decir que integra alguna de las comisiones.

El grupo comienza a poner en práctica las herramientas teóricas que ha recibido del laboratorista y que han podido internalizar en cierta medida en la fase anterior de *sinéresis*.

En esta fase de análisis, todo el proceso organizativo es constantemente evaluado por medio de la *crítica* “herramienta fundamental correctiva de los propios errores” (46 meses, p. VI-42). En esta etapa el grupo recibe del laboratorista elementos adicionales de la Teoría de la Organización. La estructura primaria es inconcientemente desplazada, asumiendo el grupo una dinámica propia. Lentamente el grupo empieza a asumir el manejo del Laboratorio Experimental y a desarrollar planes de trabajo.

Las charlas sobre la teoría de la organización “son acompañadas por otras de carácter formativo e informativo, que el grupo...ha formulado, a la vez que se van desarrollando otros planes de trabajo programados por las comisiones, cuyos contenidos específicos no son lo más importantes ya que la finalidad es el trabajo organizado del grupo” (TO, p.41).

Así por ejemplo el grupo decidirá construir un digestor de biogás, u organizar una tienda de consumo, o realizar una cosecha en una parcela cercana, o bien organizar una serie de charlas sobre nutrición, y estas actividades servirán como “ejercicios” de organización.

La programación y desarrollo de estas actividades serán analizadas por comisiones o en asamblea general, mediante la *crítica* los comportamientos individuales o grupales “viciados” serán denunciados.

d) Finalmente viene una primera *síntesis* del trabajo, “donde el grupo examina lo aprendido mediante diferentes formas de participación organizada” (TO, p.42).

3. Desarrollo de praxis organizativa

El proceso de *sinéresis*, análisis y síntesis puede repetirse varias veces en el transcurso del Laboratorio Experimental. El grupo sigue avanzando en la adquisición de una conciencia organizativa y en el mejoramiento de sus mecanismos de participación en la toma de decisiones, ejecución y evaluación de sus actividades.

En esta tercera fase, es mediante el desarrollo de actividades concretas, ya sea de producción agropecuaria o artesanal, ya sea de formación y capacitación, ya sea mediante la implementación de proyectos específicos que el grupo ejercita sus nuevos “conocimientos en organización” contrastando su praxis diaria con la teoría aprendida e internalizada. “Las categorías teóricas van siendo cotejadas con el ejercicio inconciente y espontáneo de organización del grupo. Esta segunda gran etapa en la que el proceso se vuelve a presentar a

grandes rasgos, permite asimilar definitivamente la rica experiencia organizativa tenida y manipular más ágilmente los elementos conocidos” (TO, p. 42).

El laboratorio Experimental finaliza con una evaluación de la experiencia y la edición de una Memoria distribuida a cada participante y donde se incluyen todos los documentos que fueron redactados por la Empresa desde su constitución, los resultados de la evaluación final y la Teoría de la Organización.

3. LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Así se titula una de las pocas obras escritas por C. Santos de Morais, siendo además su mayor preocupación intelectual y política: ¿Cuáles son las “leyes”, los factores sociales o económicos que explican las distintas formas históricas que han adoptado los movimientos y organizaciones campesinas? Y sobre todo: ¿En qué forma podemos acelerar la organización campesina para que se convierta en un motor dinámico del cambio social? La respuesta a esta última pregunta será el laboratorio experimental, como proceso educativo externo.

Sin embargo es interesante recorrer los distintos conceptos del pensamiento de Santos de Morais, para entender con mayor claridad cual es el marco teórico que fundamenta los objetivos y la metodología del Laboratorio Experimental.

La “Teoría de la Organización” es en realidad un artículo, de escasas 40 paginas que sirve como material de estudio y referencia para los participantes de un Laboratorio Experimental. No pretende ser por lo tanto una contribución a un debate académico sobre los mecanismos de un proceso de organización, sino aportar los elementos teóricos necesarios para que cualquier individuo—independientemente de su nivel educativo formal—pueda analizar su propia praxis y la de su grupo en relación al nivel de la organización alcanzado y por alcanzar.

El artículo empieza con una descripción de la evolución de la humanidad desde la era primitiva, analizando las distintas estructuras económicas, siguiendo el clásico análisis marxista. Introduce las nociones de mercancía, valor de uso y valor de cambio, trabajo abstracto y trabajo concreto, etc. Y en especial introduce el concepto de *división social del trabajo* que constituye, para Santos de Morais, la categoría fundamental para analizar las diversas estructuras económicas, para explicar los comportamientos ideológicos de los individuos que participan en estas estructuras, y para caracterizar las posibilidades organizativas de estos individuos en relación a un cambio social necesario y deseado.

Más que el concepto amplio de división social del trabajo, lo que le interesa es la *división social del proceso productivo* con el cual caracteriza a las distintas unidades económicas con distintas relaciones de producción en una misma sociedad

Así, la división social del proceso productivo dentro de la economía campesina es prácticamente nula, ya que el campesino realiza todas las diversas tareas agrícolas desde la preparación de la tierra hasta la cosecha. Mientras que por el contrario en una empresa

industrial, y en menor medida en la plantación agrícola existe una compleja división social del proceso productivo, ya que cada obrero sólo realiza una mínima parte del producto

De esta forma, según el tipo de economía del cual participan, Santos de Morais concibe cuatro *estratos*: los artesanos, los obreros, los semi-obreros y los lumpen. Este concepto de estrato no coincide con el concepto de clase social, ni con el concepto funcionalista de estrato social. Por el contrario, dentro de cada clase social podrían encontrarse los cuatro estratos, siendo estos últimos una categorización de diversos *comportamientos ideológicos en relación a la organización*. Y he aquí la originalidad de Santos de Morais con respecto al análisis marxista clásico. A pesar que para él, los conceptos de estructura y superestructura son de importancia fundamental (en la medida en que es a partir de la estructura económica y específicamente de las características del proceso productivo que los distintos individuos tienen o adquieren un determinado comportamiento ideológico) estos conceptos son empleados para analizar la mentalidad de un individuo o de un grupo social dentro de un proceso de organización. Y en este sentido, aunque Santos de Morais no lo dice explícitamente¹, el obrero de una gran industria tendrá el mismo comportamiento ideológico organizativo que un ejecutivo de esa industria o que un empleado de la administración pública, en la medida que los tres participen de un proceso productivo socialmente dividido en forma igualmente compleja. Y por lo tanto, en este caso, pertenecen al mismo estrato.

Más adelante, y en otros escritos, Santos de Morais abandona el análisis del estrato lumpen, del cual solo da una breve definición, por cierto muy discutible: “El lumpen nunca trabaja y cuando lo hace es eventualmente y cuando le da la gana”.

De los tres estratos restantes, esencialmente dos son analizados, el artesano y el obrero. El semi-obrero es una mezcla de ambos, cuyo comportamiento ideológico se asemeja más al del artesano.

Al hablar de los procesos productivos artesanal y obrero, de los dos comportamientos ideológicos que estos determinan y de las dos estructuras orgánicas que se derivan, se está hablando en realidad de tipos ideales, en términos weberianos, aunque Santos de Morais a veces da la impresión de considerarlos como tipos históricamente existentes.

El *artesano* es entonces “El productor que empieza y termina el proceso productivo de un determinado artículo; el artesano o el sastre que hace por entero el producto, el zapato o la ropa. El artesano del agro es el campesino parcelario... El no divide el proceso productivo con nadie; él lo hace todo”

El *obrero* es “el productor que interviene en una partecita del proceso productivo para producir un determinado artículo” (TO, p.9).

Estas características “estructurales” determinan un comportamiento ideológico específico. Y si bien Santos de Morais afirma que “el comportamiento ideológico del individuo consiste en un

¹. En el caso del lumpen, si lo menciona explícitamente: “todas las clases tienen su lumpen: lumpen proletariado, lumpen burguesía, lumpen campesinado” (TO, p. 9).

complejo de valores culturales, morales y políticos determinado por el papel que desempeña dentro del proceso productivo”, es evidente a lo largo del trabajo que el concepto de comportamiento ideológico que le interesa es mucho más restringido, y se refiere específicamente a la mentalidad de uno y otro, artesano y obrero, en una organización. Se preocupa por aquella parte de la estructura ideológica que determina la capacidad organizativa de un individuo y que es producto del grado de dimisión social del proceso productivo que ha constituido su experiencia vivencial¹. Esta experiencia vivencial en el área productiva del individuo determina también su comportamiento en otros ámbitos de su vida: en sus relaciones sociales, en su vida familiar; en la práctica deportiva y en su actuación política.

Hablando del campesino, como forma concreta que asume en el agro el estrato artesano, Santos de Morais dice: “Dentro del carácter familiar de la producción campesina se observa una mínima división social del proceso productivo” y esto “determina muchas de sus actitudes sociales y rasgos de su comportamiento ideológico en el momento en que participa dentro del grupo social. Su actitud aparentemente reacia a la organización... procede de la incompatibilidad de tipo estructural que la distingue de la organización de carácter y participación social”.

“El sindicato, la cooperativa y más aún la cooperativa de servicios múltiples son mecanismos sociales de estructura orgánica compleja, en la que el objeto que se propone realizar cuenta con la intervención de varios individuos. Nadie empieza y termina el mismo “producto”.

“Cuando los campesinos resuelven formar un sindicato o una cooperativa de servicios múltiples, por circunstancias políticas o administrativas, en poco tiempo estos organismos sufren deformaciones en su funcionamiento. Desaparece el proceso productivo que teóricamente debería estar socialmente dividido y el presidente o algunos directivos pasa a realizar todas las funciones y tareas que corresponderían a otros ejecutivos.” (TO, p.11)

Y así se explica el caciquismo en las aldeas campesinas y el caudillismo en los movimientos agrarios.

“De ahí que la historia no registra movimientos campesinos catalizados por alguna organización. Su elemento catalizador es el individuo, el líder, casi siempre carismático... Muerto el líder, sucumbe el movimiento...” (TO, p12)

Y por el contrario “los obreros del campo tienden naturalmente a la organización social, por que además de trabajar socialmente organizados, operan dentro de la compleja división social del proceso productivo, característica de la gran empresa capitalista. Esta... le inculca (al obrero) una conciencia de la eficiencia de la acción colectiva en la elaboración de un

¹. Fajardo propone en 1977 remplazar el concepto de comportamiento ideológico por el comportamiento organizativo (“conjunto de valores y actitudes que determinan en el individuo pautas de conducta específicas frente a procesos organizativos formales”) (1977, p.4).

producto” (TO, p.14) “... la tendencia del obrero es la de actuar colectivamente, de ahí la facilidad con que surge su actuación colectiva, en forma de asociaciones civiles y sindicatos.”¹

Dentro del pensamiento de Santos de Morais, la división social del proceso productivo es tan importante para la organización, que afirma que “el nivel de la organización de los obreros agrícolas varía según el grado de división social del proceso productivo. Si la empresa tiene una compleja estructura de producción sus obreros también pueden crear y desarrollar un mecanismo social de compleja estructura orgánica...”(TO, p.14)

Dado que el objetivo último de Santos de Morais es el de movilizar a las masas campesinas proporcionándoles la conciencia organizativa necesaria para poder organizarse eficientemente, en la última parte se concentra en las deficiencias o comportamientos errados que caracterizan a la participación artesanal/campesina en toda organización: los denominados *vicios*² *del modo de producción artesanal*.

Partiendo de 4 elementos básicos inherentes a toda actividad organizada –Análisis de la problemática; Planificación de las acciones o actividades planificadas y; Control y Evaluación de su ejecución- Santos de Morais analiza la forma que asumen estos elementos cuando los realiza el artesano/campesino:”El *análisis* lo hace (el campesino/artesano) con su autosuficiencia, sin buscar mayores elementos de juicio. Su *planificación* es primitiva y simple, como el proceso productivo mismo que él desarrolla espontáneamente. La misma circunstancia lo hace prescindir de las tareas en colaboración con otras personas. Finalmente el *control* es débil e inexistente por el hecho de que en la producción personal del campesino o del artesano, los sujetos activos o pasivos del control están confundidos.” (TO, p.18) Y así, cuando un artesano/campesino ocupa un cargo directivo en una organización compleja, rápidamente surgen “incompatibilidades estructurales” entre la eficiencia organizativa requerida, y estos vicios heredados de un proceso productivo simple, que se manifiestan en la tendencia a querer centralizar todas las funciones y tareas de la organización.

Los vicios del modo de producción artesanal son entonces los comportamientos desviados que el artesano/campesino ha “heredado” como consecuencia del proceso productivo socialmente dividido en el que esta inserto, y representan los *enemigos internos* de toda organización. Los individuos que tienen estos vicios constituyen un peligro para la organización, ya que minan o sabotean la organización y su eficiencia. Estos enemigos internos deben diferenciarse de los *enemigos externos* (terratenientes, burguesía industrial, intermediarios, etc.) cuya identificación es más fácil para el grupo.

¹. Vale la pena preguntarse que significación tiene estos conceptos de artesano y obrero en las sociedades desarrolladas y post industriales. En otras palabras ¿quiénes son los artesanos de estas sociedades y que influencia tienen los procesos de transformación social? Especialmente cobra importancia al analizar el rol del intelectual, artesano por excelencia y su dificultad para participar en estructuras orgánicas como los partidos políticos o los sindicatos.

² Como puede observarse, Santos de Moráis introduce conceptos bastante originales. Pudiendo haber empleado palabras como “defecto” o “desviación”, utiliza el vocable “vicio” que tiene una fuerte connotación moral negativa. Es sorprendente como una gran mayoría de campesinos en la actualidad frecuentemente utiliza estos términos.

Enemigos internos y externos atentan siempre contra la unidad y la disciplina de la organización, que para Santos de Morais son los pilares o las claves del éxito y la supervivencia de toda organización.

Y ya que la identificación de los enemigos internos “exige algún análisis y conocimiento de los mecanismos apropiados” para tal identificación, Santos de Morais describe con lujo de detalles las distintas caras que puede presentar estos enemigos, es decir como se reconoce en la práctica al individuo que posee algún vicio del modo de producción artesanal. Esta descripción es una especie de pintura de diversos personajes, que debe ayudar a reconocerlos en la vida cotidiana. Agrupados en dos grandes categorías, los oportunistas y los subjetivistas, hay en realidad 10 vicios distintos: individualismo, personalismo, espontaneismo, anarquismo, inmovilismo, comodísimo, sectarismo o radicalismo, liquidacionismo, aventurismo y autosuficiencia. Por último se mencionan tres mecanismos o recursos que debe instituir toda organización para combatir permanentemente estas desviaciones o vicios: la vigilancia, la crítica y la reunión.

El manuscrito se cierra con la descripción del Laboratorio Experimental.

Sin embargo es necesario abordar otros conceptos de Santos de Morais para entender claramente cuáles son sus objetivos al montar un programa de capacitación en organización, como forma de acompañar el proceso de cambio social. Estos conceptos se encuentran en dos otros artículos: “La organización campesina y el desarrollo rural” (OC) y “El modelo hondureño de desarrollo rural” (MH)

Al analizar la sociedad hondureña y la de los países del tercer mundo en general, Santos de Morais afirma que esta compuesta por tres “compartimientos”: el compartimiento tradicional, el compartimiento moderno y el compartimiento contemporáneo.

A pesar de no proporcionar definiciones de estos conceptos, se trata con cierta evidencia de estructuras económicas con relaciones de producción bien determinadas (¿acaso modos de producción?) que determinan estructuras sociales e ideológicas. Estos compartimientos coexisten al interior de una misma sociedad. Al usar la palabra “compartimiento” da la impresión de querer señalar que estas estructuras están aisladas las unas de las otras, sin relaciones de articulación o de dependencia.

Pero si bien los tres compartimientos pueden coexistir en el tiempo y en el espacio, hay una evolución dialéctica, determinada y necesaria, por la cual se pasa del compartimiento tradicional al moderno y del moderno al contemporáneo.

El *compartimiento tradicional* es en pocas palabras la economía de subsistencia, donde el campesino produce básicamente para su consumo, sin relaciones significativas con el mercado. “Se trata de una área en que la economía campesina resiste hace siglos a la desintegración provocada por el desarrollo de la economía mercantil (capitalista)” (MH, p.6). Este campesino/artesano sin división social del proceso productivo.

Frente a esta economía de subsistencia existe otro sector de la economía, el *compartimiento moderno*, representado en el agro por las grandes plantaciones de banano, de azúcar, etc., las agroindustrias, pero también las medianas y pequeñas explotaciones cafetaleras o tabacaleras integradas y produciendo para un mercado capitalista. En este sector moderno, eficiente, el trabajador agrícola es un proletario, un obrero, que participa de un proceso productivo complejamente organizado y dividido.

Si ambos sectores coexisten, sus intereses son contradictorios.

La economía capitalista en su reproducción necesita expandirse y eliminar a esta economía de subsistencia. La necesidad inicial de una fuerza de trabajo, posteriormente de un mercado interno, su extensión hacia nuevas áreas agrícolas y nuevos sectores de la economía hace que poco a poco vaya penetrando las economías campesinas para simultáneamente destruirlas.

Como consecuencia, aparece una masa campesina desposeída de sus medios de producción, se da su proletarianización y pauperización, amplios sectores migran a los cordones periféricos de las zonas urbanas, etc. Todo proceso ha sido ampliamente descrito, analizado y debatido en la literatura económica y sociológica y sin duda no constituye un aporte original de Santos de Morais.

Santos de Morais observa que este compartimiento tradicional, este campesinado que autoconsume su producto, se resiste tenazmente a ser integrado a una economía capitalista, a ser desposeído de su tierra. Considera sin embargo, que a la larga esta resistencia será ineficaz ya que el compartimiento moderno, por su misma eficiencia productiva, por que propone a un modelo económico y organizativo superior, terminará por expandirse a esos reductos de la economía de subsistencia, con los efectos antes mencionados.

El compartimiento moderno, por el contrario, aunque más eficiente en términos productivos, socialmente conduce a “un antagonismo insuperable entre los productores y los dueños de los medios de producción.” (MH, p.30)

Por eso como alternativa, como síntesis al conflicto entre compartimiento tradicional y compartimiento moderno, propone el *compartimiento contemporáneo* expresado en la propiedad social de los medios de producción, conjugando el uso racional de los recursos productivos, la utilización de tecnología ‘moderna’, la división social del proceso productivo, la democratización o autogestión en la toma de decisiones y el aprovechamiento social y colectivo de los beneficios.

El compartimiento contemporáneo como estructura económica y social conjuga entonces las ventajas de los dos compartimientos anteriores. Pero sobre todo asegura la supervivencia de los campesinos como productores agrícolas.

Y si bien algunas formas asociativas de producción como las cooperativas de ahorro, crédito, comercialización constituyen pasos intermedios hacia ese compartimiento contemporáneo, y signos de una evolución “natural” del compartimiento tradicional al contemporáneo, éste fenómeno es insignificante en comparación a las masas campesinas que día a día son

desposeídas de su tierra, proletarizadas, etc. Por lo tanto existe una urgencia por acelerar esta evolución hacia formas asociativas de propiedad y producción y eso requiere la organización masiva del campesinado que todavía posee el recurso tierra (o que lo ha obtenido a través de procesos de reforma agraria, colonización, etc.). Santos de Morais a diferencia de muchos otros científicos sociales en América Latina piensa que es necesario provocar la inserción del campesinado en las relaciones de producción capitalistas existentes. Y para que esa inserción sea exitosa, el campesinado debe adquirir una mentalidad de ‘empresa’, la habilidad de participar organizadamente en estructuras complejas.

Santos de Morais concibe también la posibilidad de una evolución paulatina de asociaciones de campesinos hacia un modelo ‘contemporáneo’ de economía donde los factores de producción se van colectivizando uno tras otro, a medida que sus ventajas económicas y sociales se van percibiendo, y se van creando mecanismos de participación y gestión democrática. Esto sucederá con los modelos ‘intermedios’ como las actuales cooperativas de comercialización, patronatos rurales, Clubes 4-S o 4-H, etc. Por lo tanto el paso del compartimiento tradicional al compartimiento contemporáneo no requiere forzosamente ser rápido, inmediato y total. Aunque en el caso del Laboratorio Experimental si se persigue una transformación acelerada de un compartimiento al otro.

Santos de Morais menciona dos obstáculos que “retardan” el desarrollo del compartimiento contemporáneo, es decir el desarrollo de empresas asociativas o colectivas entre la masa campesina:

- a) Obstáculos de carácter ideológico
- b) Obstáculos de carácter institucional

En el primer caso se trata de la falta de una conciencia organizativa y de una practica participativa en el campesinado que, junto a su experiencia histórica basada en un proceso productivo familiar e individual, lo lleva a resistirse a integrar empresas colectivas de producción y a no percibir sus ventajas económicas y sociales. Este obstáculo encuentra solución en un proceso de capacitación en organización como el laboratorio experimental, donde “tan solo después que (los campesinos) ensayan en la practica la producción comunitaria, es que se liberan de los valores que lo sujetan al individualismo del pequeño productor” (MH, p.32). A este punto volveremos más adelante.

En cuanto a los obstáculos de carácter institucional, Santos de Morais nombra a dos: el mito de la pequeña empresa, que para este análisis no tiene importancia, y el problema de la inexistencia de una legislación especial que prevenga la posibilidad de que una empresa asociativa se convierta en una especie de sociedad anónima explotadora de fuerza de trabajo extraña a la empresa.

Esto nos conduce indirectamente al interrogante sobre las posibilidades de supervivencia de núcleos de empresas colectivas o autogestionarias en una economía capitalista. O, en términos de Santos de Morais, de la coexistencia de un comportamiento contemporáneo embrionario con un comportamiento moderno en expansión.

Además plantea la cuestión fundamental de cuales son las condiciones políticas que permiten el surgimiento de un sector económico autogestionario en una economía capitalista, especialmente en los países del tercer mundo. Estos dos interrogantes no son analizados por Santos de Morais. Es más al no considerar entre los posibles obstáculos al desarrollo del compartimiento contemporáneo los de carácter político, pareciera ignorar su importancia.

Sin embargo es conciente de las implicancias de la organización campesina en el plano político.

Santos de Morais menciona dos grandes categorías de organizaciones: las organizaciones de *lucha* y las organizaciones de *estabilización social*.

“Las organizaciones de lucha son aquellas que se proponen reivindicar derechos y beneficios aún no consagrados en los marcos institucionales vigentes. Son organizaciones que operan como instrumentos de conquistas sociales”.

“Las organizaciones de estabilización social son aquellas que buscan hacer uso de derechos o beneficios ya consagrados o reconocidos en los marcos institucionales prevalecientes...son los que contribuyen a consolidar un status quo”. “Lo que determina el carácter de la organización, de lucha o de estabilización social es el grado de contradicción existente entre el programa o los propósitos de las organizaciones con los marcos institucionales vigentes” (OC, p.35)

Ahora bien, las organizaciones productivas del compartimiento contemporáneo, las empresas asociativas, ¿son organizaciones de lucha u organizaciones de estabilización social? Esta pregunta es esencial a nuestro análisis, ya que en definitiva nos lleva a plantear si el laboratorio experimental como método de formación en organización pretende formar organizaciones de lucha (políticas) u organizaciones de estabilización social (económicas-productivas)

Santos de Morais considera que una misma organización, por ejemplo una cooperativa puede adquirir alternativamente, en momentos distintos, una de las dos formas: “Su carácter está determinado por la agresividad del ambiente social en que actúa” (OC, p.35).

Ahora bien, en la medida en que la formación o existencia de organizaciones productivas autogestionarias se realice en el marco de una economía capitalista, limitando su expansión y desarrollo, cuestionando los valores sociales y políticos sobre los cuales se fundamenta, se desarrolla una contradicción que tienen su expresión política en el intento de las clases dominantes por reprimir estas organizaciones.

Más adelante en otro capítulo volvemos sobre este punto ya que las implicancias políticas del laboratorio experimental son determinantes para evaluar su validez como instrumento de cambio social.

Por último es necesario analizar la relación entre organización y comportamiento ideológico dentro del pensamiento de Santos de Morais.

Ya vimos que para él, uno de los obstáculos para la formación y desarrollo de una economía colectiva autogestionada es el comportamiento ideológico heredado por el campesino de su experiencia productiva “Artesanal”. Pero dicho comportamiento ideológico puede ser modificado mediante la “praxis” de una experiencia comunitaria productiva.

Sin embargo en otro artículo afirma que una “estructura inadecuada al comportamiento ideológico de los grupos de asentados puede determinar el fracaso de la participación social planificada. La recíproca desde luego es verdadera” (OC, p. 31) Y también “los éxitos se constatan en las experiencias en que se ajustaron las estructuras orgánicas con los comportamientos ideológicos de los asentados” (OC, p. 34) Y más adelante “el movimiento campesino sólo podría sobrevivir si se apoya en una estructura orgánica compleja, con acentuada división social del proceso productivo” (OC, p. 39)

Observamos pues una aparente contradicción:

¿Debe la estructura organizativa adecuarse al comportamiento ideológico de sus miembros o por el contrario, debe modificarse dicho comportamiento ideológico en función de una estructura organizativa compleja, con acentuada división social del proceso productivo?

Pareciera que al proponer una metodología como el laboratorio experimental, que crea artificialmente una necesidad organizativa para permitir una praxis organizativa y la adquisición simultánea de una conciencia organizativa, que el objeto propuesto es el de lograr un cambio en el comportamiento ideológico en el individuo.

Sin embargo, Santos de Morais reiteradamente afirma que el modelo organizativo por adoptar debe estar en función del comportamiento ideológico organizativo de sus miembros.

Sin duda para Santos de Morais existe una relación dialéctica entre la estructura organizativa y el comportamiento ideológico de sus miembros. Sin embargo no llega a detectar y a analizar como opera en la práctica esta mutua determinación.

Parte de la hipótesis general de que toda experiencia participativa en una organización compleja (aunque esta organización haya sido “Artificialmente” montada) determina un cambio en el comportamiento ideológico del individuo,¹ que adquiere así una conciencia organizativa, y que, de ahora en más, proceso cuasi irreversible, procurará fomentar organizaciones complejas en los distintos ámbitos donde actúe (por ejemplo en el grupo campesino real del cual forma parte y al cual regresa después del laboratorio experimental).

Esta hipótesis que tiene toda la obra de Santos de Morais es bastante mecanicista, y la realidad hondureña actual lo demuestra parcialmente.

¹ Para superar su comportamiento artesanal, el campesino tiene tres posibilidades de “praxis” colectivas:

- a) “participando en la gran empresa, sea agrícola, industrial, comercial o de servicios.
- b) Compartiendo la dirección o las acciones de grandes organizaciones de obreros rurales o urbanos.
- c) O sometiéndose a cursos especiales como el Laboratorio Experimental para la formación de cuadros de organizaciones de estructuras complejas” (TO, p.19)

Por último veamos los conceptos de teoría y praxis en el pensamiento de Santos de Morais y en la relación a la función que cumplen dentro del laboratorio experimental.

La praxis de la organización es el elemento fundamental para la adquisición de la conciencia organizativa y para despojarse de conductas individualistas y subjetivas, de los “vicios” del modo de producción artesanal. Por lo tanto el solo conocimiento de la teoría de la organización no produce ningún cambio en la conciencia del individuo.

Existe una dialéctica entre la praxis y la teoría, y un orden en esa relación: la praxis antecede a la teoría. Es más, la produce: “el conocimiento o la conciencia de los hechos avanza a la medida en que la practica genera la teoría y ésta se enriquece toda vez que es aplicada en la práctica y así sucesivamente... la conciencia se forma de dos fenómenos integrados –el fenómenos praxico primero, seguido del fenómeno gnóstico”(TO, p.42).

Ahora bien, siguiendo este razonamiento, podría suponerse que a lo largo del desarrollo del laboratorio experimental, el grupo, la Empresa, va produciendo su propio conocimiento teórico a partir de su propia praxis. Pero entonces, ¿qué función cumplen las clases sobre la teoría de la organización? ¿No se trata en realidad de la imposición de conocimientos producidos en otro contexto, resultado de una praxis ajena, distinta de la que está dando aquí y ahora?

Santos de Morais no contesta a esta pregunta fundamental. Si lo hace en cambio de uno de sus colaboradores: “... de la actividad práctica misma no se pueden derivar conclusiones o enseñanza por sí misma si los participantes no tienen el lenguaje para interpretar su *praxis* y tardarían demasiado, ellos, para llegar a tener el lenguaje científico que desentrañase su propia praxis. Las lecciones de teoría de la organización lo que pretenden es darle a los participantes las categorías o conceptos para que su praxis sea más rápidamente asimilada.” (Erazo, p.3).

El laboratorio experimental siendo una actividad limitada en el tiempo, necesita de una intervención externa para acelerar el proceso dialéctico praxis-teoría. Varias son las formas utilizadas para provocar esta aceleración (estructura primaria, transferencia de los medios de producción y subsistencia, etc.) y las clases sobre teoría de la organización son una de ellas.

Además, según Erazo, estas clases no substituyen la necesaria producción de conocimientos teóricos que realiza el grupo a partir de su praxis, si no simplemente proporciona el lenguaje, las herramientas, la técnica para lograrlo.

Las clases teóricas actúan como elemento catalizador. No pretenden dar ejemplos o modelos ideales de organización, si no dar los conceptos “científicos” que permiten una lectura estructurada de la praxis, a partir de la cual se generaran elementos teóricos-críticos sobre el comportamiento organizativo de este grupo particular y en esta relación dialéctica, ir creando el modelo organizativo que mejor responda a su composición social y estructura económica, a sus intereses y objetivos.

“La praxis en el laboratorio es una praxis dirigida” (Erazo, p.4). Es dirigida en la medida en que tiene objetivos pedagógicos concretos y que para conseguirlos es necesaria seguir rigurosamente ciertos pasos metodológicos. Es dirigida en la medida que es acelerada.

¿Pero al ser la praxis dirigida no significa que es artificial, extraña a la praxis natural del individuo, incluso alienante? Este problema es de suma importancia ya que cuestiona la validez de la metodología.

Para Santos de Morais se trata de un “ensayo...real” (TO, p.37). En otras palabras el laboratorio experimental en sí mismo, como situación de formación es “artificial” para el grupo (como lo es en definitiva cualquier proceso de aprendizaje sistematizado). Pero la praxis no lo es. El proceso de organización de la empresa no es un simulacro, una representación de una praxis.

El grupo se ve confrontado realmente, existencialmente a problemas tales como la satisfacción de sus necesidades básicas, a la estructuración de su tiempo, a la gestión de sus medios de producción, etc., para los cuales debe imperiosamente encontrar una solución organizada. Su propia supervivencia lo exige. La praxis entonces es real, en la medida en que en el aquí y ahora del laboratorio existe una necesidad real concreta e inmediata de organización, y que las características sociales e ideológicas de los individuos participantes y las relaciones que crean, reproducen su universo social real.

Mas adelante hemos de volver sobre este tema...

Por último, Santos de Morais señala la necesidad de ser rigurosos en la aplicación de los pasos metodológicos del laboratorio experimental. El laboratorio debe respetar el orden en la dialéctica praxis-teoría para que el proceso de internalización de la conciencia organizativa sea eficaz: “la transferencia anticipada de los elementos teóricos (antes que se produzcan los elementos prácticos a los integrantes de la ‘empresa laboratorio’ frustra la capacitación: se aprende pero no se capacita” (TO, p.43)

4. LA APLICACIÓN PRACTICA DEL LABORATORIO EXPERIMENTAL

4.1 Desarrollo y análisis de las etapas de un Laboratorio Experimental

En los capítulos anteriores hemos descrito la metodología del Laboratorio Experimental, el marco teórico que lo fundamenta y el contexto socio-económico en el cual nace y se desarrolla.

En este capítulo analizaremos con más detalle cada una de las etapas del Laboratorio Experimental, a partir de las diversas experiencias y aplicaciones que han tenido en Centroamérica. Además discutiremos algunos aspectos esenciales de la metodología, como la función de la ‘estructura primaria’, el papel del laboratorista o el problema de la heterogeneidad de los participantes.

Para este análisis nos basaremos fundamentalmente en las experiencias con grupos o dirigentes campesinos¹, que requieren una formación en organización para mejorar eficientemente sus empresas en forma colectiva.

Más adelante analizaremos las diferencias con las otras dos variantes que tratamos en este estudio: El Laboratorio Experimental para la capacitación de funcionarios estatales que realizan actividades de desarrollo y la experiencia de autogestión institucional del PROCCARA.

La planificación y preparación del laboratorio experimental

Prácticamente no existen indicaciones sobre este aspecto. A pesar de que en alguno de sus escritos Santos de Morais menciona la necesaria participación de los campesinos en la determinación del lugar, duración, composición social de los participantes y de los laboratoristas, etc. (46 meses, VI-41), la planificación del Laboratorio Experimental no parece ser una etapa relevante en la metodología. Es más, en la práctica, la participación de los grupos campesinos antes del inicio del Laboratorio Experimental es sumamente limitada, y la convocatoria al curso es similar a la de cualquier otro curso: desde la institución se programan las actividades y juntamente con representantes de las organizaciones campesinas a las cuales pertenecen los grupos (o directamente con los líderes del grupo en cuestión) se deciden solamente las fechas y el lugar donde se realizara el evento.

De todas formas resultaría difícil lograr que el grupo participe en la preparación del laboratorio experimental, especialmente en las cuestiones de fondo (metodología, contenido) en la medida en que se trata de una práctica dirigida, con etapas rigurosamente determinadas de antemano, en la medida en que el contenido es de una naturaleza tal que no puede ser discutido con quien justamente carece de una conciencia organizativa, además, cuando se trata de que el grupo experimente una praxis organizativa antes de manejar los conceptos teóricos sobre la misma.

Por otro lado, si bien los objetivos generales son conocidos por los participantes, hay una expresa intención de no revelar previamente la dinámica y los objetivos concretos que se pretenden, lo cual podría ‘asustar’ a muchos de los participantes, especialmente a los líderes del grupo (para quienes el laboratorio experimental es el inicio del quiebre de las bases sobre las cuales se sustenta su poder) y determinar así su no asistencia al curso.

Es muy probable también que si los participantes—campesinos o funcionarios estatales—supieran previamente que, por ejemplo, los medios de subsistencia en el laboratorio experimental van a ser escasos, se negaran a participar ya que, uno de los mayores atractivos de los cursos organizados por organismos estatales o internacionales en los países pobres es

¹ Esto se debe a la importancia cuantitativa y cualitativa de las experiencias con grupos campesinos—de la cual abunda bibliografía y al hecho de que, el Laboratorio Experimental surge como respuesta educativa a las necesidades de organización de estos grupos.

tradicionalmente el poder acceder a viáticos o a una alimentación por la cual no tiene que pagar.

El laboratorio experimental no es una experiencia fácil o gratis, por lo menos emocionalmente y en sus primeras etapas. Por consiguiente es necesario ocultar este aspecto para asegurarse la realización del curso. Incluso, una de las pocas condiciones fijadas a los participantes es, como ya vimos, la exigencia de que permanezcan durante todo el laboratorio. En las primeras etapas, algunos participantes quieren desertar.

Es lógico entonces que la motivación de los participantes para que asistan al curso sea una actividad bastante delicada. Normalmente se pone el acento en los beneficios organizacionales que el laboratorio experimental aportara-sobre todo cuando se trata de un grupo campesino en crisis-y se le agregan otros objetivos educativos, como p.e. el aprendizaje de técnicas de producción de algún cultivo o técnicas de administración y contabilidad.¹

En cuanto a los laboratorios experimentales donde participan funcionarios estatales o en el caso de la autogestión institucional, el contenido y la dinámica si son conocidos de antemano. En estos casos no es necesario ninguna actividad de motivación aunque si de sensibilización hacia los beneficios de una organización autogestionada. Normalmente el laboratorio experimental es impuesto ya sea como requisito para ingresar a la institución² o como etapa previa en cualquier curso técnico de formación profesional. Evidentemente algunos funcionarios, especialmente los que tienen cargos jerárquicos manifiestan resistencia, ya que la democratización pretendida con el laboratorio experimental esta en contradicción con la estructura de poder y las normas burocráticas de las instituciones estatales.

La planificación y preparación del laboratorio experimental, entonces es realizado por la institución patrocinadora, o por el laboratorista en los casos en que este es contratado fuera de la institución. Comprende el contar con un lugar apropiado, suficientemente aislado del mundo exterior, tal como un centro de formación o capacitación, donde existan mínimas condiciones para dormir, cocinar, reunirse para desarrollar las actividades específicas sobre las cuales se basa la praxis de organización (p.e. tierra agrícola en el caso de grupos). En el caso de grupos campesinos ya constituidos, el laboratorio experimental se desarrolla en la sede de su empresa o cooperativa.

Además se debe contar con los materiales necesarios para el desarrollo del curso: alimentos, medicamentos, implementos de recreación, mimeógrafo, papel, vehiculo si fueran necesarios, etc., materiales que al igual que la infraestructura serán transferidos al grupo para su gestión. Es evidente que en el transcurso del laboratorio experimental y en función de los proyectos o actividades específicas que quiera desarrollar la empresa organizada, se necesitaran otros materiales. Conseguirlos será entonces tarea del grupo y para ello Este siempre tiene a su

¹ Esto se convertirá en las causas de las falsas expectativas que con relación al curso manifestaran los participantes en la etapa de anomia.

² En el PROCCARA los candidatos a puestos de promotores o capacitadores agrarios eran sometidos a un curso con las características de un laboratorio experimental, y su comportamiento durante el mismo era un criterio importante para ser posteriormente admitidos o rechazados.

disposición un pequeño capital. En otros casos el grupo deberá generar sus propios ingresos para llevar a cabo sus proyectos.

Es importante observar que una de las características de esta metodología de formación es su bajo costo, satisfaciendo axial las necesidades de las instituciones de capacitación de los países del tercer mundo que cuentan con pocos recursos financieros para este tipo de actividades.

Parte de la planificación del laboratorio experimental es también el análisis de la composición social del grupo (origen 'económico productivo', experiencia organizativa previa, grado de heterogeneidad, problemas organizativos, situación socio-económica, etc.) ya que oriente al laboratorista en su tarea específica. Además permite fijar la duración del laboratorio experimental que, como vimos, varía según la experiencia organizativa en el proceso productivo que han tenido los participantes.

Este último factor es sumamente importante ya que si no se logran los objetivos en el tiempo previsto, y no existiendo la posibilidad de extenderlo una vez empezado el laboratorio experimental esta condenado al fracaso.

Inicio del laboratorio Experimental

Una vez los participantes congregados, el laboratorio experimental se inicia frecuentemente con una formal ceremonia de inauguración.

Con la presencia de autoridades locales y de las diversas instituciones patrocinantes, se desarrollan discursos sobre la importancia del evento. Algo parecido, aunque con menos pompa, será la clausura.

Estas ceremonias a la vez que buscan legitimar la experiencia, sobre todo contextos socio-políticos donde el laboratorio experimental puede ser cuestionado ideológicamente, tratan de presentar el laboratorio experimental ante los participantes como una actividad importante, seria, prestigiada, formal. Esto es sumamente importante en función de las etapas que a continuación se van a desarrollar, donde el desorden, el caos, la anarquía llevarán a veces al grupo a suponer que todo en realidad se debe a una falta de adecuada programación por parte de los organizadores, a una improvisación.

Sobre todo por que la dinámica del laboratorio experimental contradice las normas tradicionales educativas a las cuales están acostumbrados los participantes y los valores de autoridad y jerarquía que tan fuertemente impregnan las sociedades campesinas, valores que justamente el laboratorio experimental busca modificar.

Entonces, la solemnidad inicial es a lo largo de la crisis un elemento que garantiza la validez de la experiencia y la autoridad del laboratorista.

Terminada la ceremonia, el laboratorista reúne al grupo y en pocas palabras les enuncia los objetivos generales del laboratorio experimental, les indica los recursos existentes y la decisión de transferírseles una vez que se hayan organizados en 'empresas'

Agrega algunas normas muy generales, solicitándoles que se organicen como mejor les parezca. Acto seguido se retira dejando solos a los participantes. Esta presentación no ha durado más de 10 minutos.

A partir de este momento empieza la etapa anomia.

Anomia

La brusquedad con la cual los participantes son 'introducidos' a esta experiencia es un golpe muy fuerte para ellos.

Una vez que el laboratorista se retira, los participantes se miran sin saber que hacer, por donde empezar. No hay 'agenda' de temas por tratar, no hay objetivos claros, no hay autoridad que dirija o modere la reunión, no hay reglas de juego. Esta primera asamblea, así como las siguientes que tendrán lugar en el periodo de anomia estarán signadas por el desorden, la incertidumbre, la confusión.

Agudos líderes surgen y tratan de inducir al grupo a que adopte los esquemas organizativos que ellos conocen y manejan (sindicatos, comisiones deportivas, clubes juveniles). Pronto se observa la existencia de sub-grupos, agrupados según intereses individuales alrededor de algunos líderes. Estos sub.-grupos pelean entre s.f., tratando de imponer sus objetivos, su liderazgo, sus opiniones.

Pero claro, no hay autoridad reconocida que medie entre ellos. La tensión sube y el tono también.

Algunos hablan de desertar, muchos reaccionan vehementemente contra los organizadores del evento, acusándolos de ser la causa de esta situación caótica.

Desorden, incertidumbre y confusión se explican por los siguientes factores:

- * Hay una gran diversidad de expectativas entre los participantes, falsas expectativas. Han venido a aprender, a capacitarse y resulta que no hay clases ni profesores. Y cuando por ejemplo un laboratorio experimental reúne a técnicos y campesinos, la tensión entre las distintas expectativas es aun mayor. Los técnicos no están llamados a enseñar, los campesinos a aprender, si no que se les pide a todos organizarse en una misma empresa
- * Falta el microclima propio de todo curso tradicional: no hay horarios, no hay programa, no hay educador que sabe y enseña y unos educandos que no saben y aprende, no hay normas, etc.
- * Nada esta estructurado ni previsto. Sobre todo no hay seguridad que las necesidades básicas, especialmente la alimentación, sean satisfechas.

* No se comprende la utilidad de la empresa que hay que organizar, las funciones que debe cumplir, los problemas de los cuales debe ocuparse y resolver. En un primer momento, la empresa es visualizada como un ente ajeno, externo. Siguen existiendo fuertes sentimientos de dependencia hacia ese ‘organizador’ que los ha convocado.

* En el caso de los grupos campesinos ya constituidos, no se vislumbra cual es la diferencia entre la empresa (p.e. la cooperativa organizada) que ya existe y esta ‘empresa’ que están creando.

Durante la primera asamblea, el día de la inauguración, y después de, a veces, un interminable debate, se llega a una primera forma organizativa, con una Junta Directiva y algunas comisiones cuyo objetivo es asegurar la satisfacción de las necesidades –, alojamiento, primeros auxilios, limpieza-. Normalmente reproduce el típico esquema organizativo conocido por los miembros del grupo, y al cual están acostumbrados a manipular los líderes. O a veces se lo calca del organigrama de la empresa productiva a la cual pertenece la mayoría de los participantes.

Esta organización inicial demuestra desde el principio su inoperancia. Las normas son escasas y de tal vaguedad que el sentimiento de confusión y anarquía sigue existiendo y a veces acrecentándose. El sectarismo y la polarización entre los subgrupos no pueden ser resueltos con dichas normas.

Después de que el grupo se ha organizado, el laboratorista le transfiere bajo inventario, los medios de producción y subsistencia. Los alimentos proporcionados en ese momento solo satisfacen dos días de subsistencia. Este factor se convierte axial en un acelerador de la organización ya que la gestión racional de los alimentos es una necesidad inmediata. La administración y mantenimiento de los demás medios de subsistencias de la infraestructura actúa más como un acelerador permanentemente del proceso organizativo. El inventario actúa como formalizador de la responsabilidad del grupo ante los medios que se le transfieren. Y esta responsabilidad, transferida al grupo en su totalidad y no a una junta directiva o a ciertos individuos, se convierte en una camisa de fuerza que no permite que el grupo se disgregue en esta primera etapa tan crítica. Además proporciona objetivos concretos e inmediatos a la empresa que encuentra en ellos una primera justificación de su existencia.

Este periodo de anomia que dura entre tres y seis días, se caracteriza por una crisis permanente del grupo, por una tensión continua entre la organización como interés colectivo y única posibilidad de supervivencia y los intereses individuales que se resisten a someter su “libertad” personal a esa organización.

Hay constantemente una necesidad individual de afirmarse frente a una organización sentida aun como ajena y abstracta, que lleva a comportamientos de rebeldía, de ruptura de la disciplina, de negación de una autoridad artificial impuesta y que no tiene “legalidad”.

El grupo vive un asambleísmo total,, sin reglas de juego, sin normas parlamentarias: no hay agenda, no hay horarios determinados de reunión, ni límites de tiempo a la intervención individual en la discusión, las mociones se discuten en forma desordenada sin llegar a

resultados o conclusiones concretas, no se registran por escrito los debates o los acuerdos y resoluciones, por mínimos que sean.

Otro comportamiento propio de esta etapa es la pasividad de la mayoría que pretende reproducir en este contexto sus relaciones de dependencia, resis a asumir responsabilidades y a expresar públicamente sus opiniones o críticas, alineándose sobre la posición de líderes ((con características tradicionales o paternalistas)) a quienes siguen crí.

Fuera de las asambleas, en la implementación práctica de la organización recién creada los efectos negativos se hacen sentir: de pronto no hay almuerzo, por que nadie asumió la responsabilidad de cocinar. Los dormitorios están bajo llave y nadie sabe quien la e, los técnicos no acuden a las tareas agrícolas tal como ha sido decidido en asamblea y no existe sanción previstas, etc., etc.

Esta praxis del caos y del desorden, en el cual nadie parece intervenir, pronto da sus primeros frutos: la percepción aun confusa de que deben crearse mejores mecanismos organizativos que regulen las diferentes situaciones y problemas de la vida colectiva de que es necesario especificar y dividir roles y funciones, y que en ausencia de reglas y normas estas deben ser creadas.

Esto también será producto de la intervención de la estructura primaria, creada por el laboratorista al inicio del laboratorio experimental. Si durante los primeros días de la anomia el rol de la estructura primaria ha sido la de evitar la disgregación de la empresa naciente en los momentos de mayor crisis y conflicto, al final de la etapa, su función es provocar una primera reflexión sobre la praxis experimentada por el grupo, identificando y priorizando los problemas organizativos del grupo, identificando y priorizando los problemas organizativos del grupo, fomentando la participación estructurando y ordenando la discusión. Es el inicio de la etapa de sínresis.

Sínresis

La sínresis es la etapa en la cual la empresa inicia la reflexión sobre la praxis experimentada en la etapa anòmica, ayudada por la estructura primaria y utilizando los conceptos teóricos proporcionados en las clases de Teoría de la organización, y cuyo resu será la modificación de su estructura organizativa.

El primer paso de sínresis es l constatación de que los primeros días del laboratorio han sido marcados por la confusión, el desorden y la crisis permanente.

Este reconocimiento permite posteriormente que el grupo:

- Haga un análisis del desarrollo de la etapa de anomia para tener una imagen concreta de las situaciones que la han caracterizado y de las consecuencias de una organización débil, primitiva e inoperante.

- Adquiera conciencia de que es necesario introducir modificaciones en la estructura de la empresa y en los comportamientos de sus miembros.
- Señale los problemas organizativos que han existidos, priorizándolos por orden de importancia en función de los objetivos que persigue la empresa y en función del efecto disgregador que tiene sobre la organización.
- Reconozca y diferencie los elementos que sustentan y dan fuerza a una organización (unidad, disciplina, participación, etc.) y aquellos que la socavan y obstaculizan su desarrollo (los comportamientos individuales y sectarios llamados “vicios del modo de producción artesanal”).
- Por último, proceda a reestructurar la organización de la empresa, redefiniendo objetivos, actividades y planes de trabajo, diseñando un nuevo organigrama, precisando roles y funciones, creando mecanismos de participación, control y evaluación, etc.

Estos elementos no significan otra cosa que la elaboración por parte del grupo de un marco teórico propio que le permite interpretar y comprender su experiencia particular y redefinir su práctica.

La producción de este conocimiento, provocado por la praxis anòmica anterior es dirigida y acelerado mediante las clases de Teoría de la Organización que el laboratorista imparte diariamente en los horarios fijados por la misma empresa. El laboratorista, a razón de hora y media/dos horas de clases diarias, va explicando los conceptos contenidos en el artículo de Santos de Morais en base a ejemplos tomados de la misma praxis del grupo.

El momento dentro del proceso en que se imparten estas clases es de suma importancia. La etapa de síncresis siendo una etapa de y de elaboración de un marco teórico que debe permitir un salto cualitativo en la praxis organizativa, si la no es lo suficientemente profunda, analítica y concientizadora, se corre el peligro de que posteriormente la empresa caiga en una nueva etapa anòmica, similar a la , con el consiguiente desgaste y la sensación de que no ha habido una evolución positiva. La permanencia de un clima tensión y de conflicto entonces llevar a una desintegración del grupo y por lo tanto al fracaso de la experiencia. Por lo tanto, es necesario, que la Teoría de la Organización no sea impartida demasiado tarde y la ‘calidad’ y profundidad de la del grupo en esta etapa.

Y por el contrario, un conocimiento anticipado de la Teoría de la organización puede frustrar la vivencia del desorden y del caos, vivencia que es imprescindible para la internalización de una conciencia y un comportamiento organizativo.

Como resultado de esta etapa, la empresa adquiere una organización más compleja:

- Define sus objetivos en operacionales;
- Define actividades, planes de trabajo y proyectos que ya no se circunscriben a la satisfacción de sus necesidades (“empieza a mirar hacia fuera”)
- Se divide en comisiones a las que adjudica las actividades, y elige una nueva directiva. Define roles y funciones de las comisiones; de la junta directiva y de los diferentes

cargos que existen en los mismos. Todos los miembros de la empresa pasan a integrar alguna de las comisiones o la junta directiva.

- Se elaboran mecanismos de (Asambleas Generales, reuniones de trabajo de las comisiones), se definen los procedimientos de participación (Estructura de las asambleas, normas parlamentarias)
- Se diseñan mecanismos de Planificación, control, evaluación y análisis de las actividades.

La empresa se dispone de ahora en más a poner en funcionamiento su nueva estructura organizativa, mediante las actividades que ha programado. Es el inicio de la etapa de análisis.

Análisis

En esta etapa, las diferentes comisiones empiezan a f con el nuevo modelo organizativo, desarrollando las diversas actividades planificadas.

En esta praxis, no interesa tanto el contenido de las actividades en , sino más bien las organizativas que suponen. Se siguen realizando asambleas generales, donde permanentemente se analizan y se las actividades en curso, tratando de ajustar y mejorar el esquema organizativo y de modificar los comportamientos individuales “viciados”. La misma de la asamblea es evaluada.

Las charlas sobre Teoría de la organización prosiguen, pero el grupo también programa otras actividades de formación y que son de para los planes de trabajo a desarrollar (temas como desarrollo Rural o Diseño de pequeños proyectos de , pero Primeros Auxilios, , Apicultura, etc.).

La estructura primaria normalmente es desplazada. Ahora el conjunto de miembros de la empresa ya tienen más conocimientos sobre la problemática de la organización que lo que inicialmente los integrantes de la estructura primaria. Además todo intento de “manipulación” es ahora fácilmente detectado.

La participación de todos los miembros en su ‘empresa’ es cualitativamente mayor: no solo existen mayores oportunidades y canales, también existe una mayor exigencia de participación del colectivo hacia todos sus integrantes.

Las asambleas empiezan a ser más productivas y eficientes. La Junta Directiva presenta una agenda que es discutida y a menudo modificada, y cada punto del temario tiene asignado un tiempo máximo de discusión. Las intervenciones individuales empiezan a ser breves y concretas, se presentan remociones de resolución sobre las cuales se realiza una votación que luego se inscribe en actas.

Al final de cada asamblea, cada integrante de la empresa debe hacer su “balance” balancee individual analizando y criticando la marcha de la empresa en general, el funcionamiento de la asamblea y los comportamientos individuales de sus compañeros.

Se empiezan así a utilizar las tres herramientas o mecanismos para combatir los vicios del modo de producción artesanal: la vigilancia, la crítica y la reunión¹.

En los participantes la tensión disminuye como consecuencia de la mejor comprensión de los objetivos del laboratorio experimental, de la mejor utilización de los recursos, etc.

Sin embargo los conflictos persisten. A pesar de la nueva estructura organizativa adoptada por la empresa, los comportamientos individuales ‘artesanales’ siguen manifestándose con fuerza y con dificultades para someterse a las decisiones colectivas. Es lógico, ya que estos comportamientos son el producto de generaciones de inserción en una práctica productiva ‘artesanal’ y se necesitaría una praxis mucho más larga que un laboratorio experimental de 30 ò 60 días para modificarlos totalmente².

Además en estas etapas aparecen otros problemas ligados a la nueva organización que por primera vez se pone en práctica y cuyos mecanismos aún no son cabalmente comprendidos por sus miembros. Por ejemplo, la crítica como instrumento de cambio de comportamientos individuales errados, es a menudo utilizada como forma de agresión personal. Otras veces, por el contrario, una crítica constructiva puede ser entendida por quien ha sido criticado como manifestación de un problema personal.

Esta etapa cuya duración es muy variable, termina con una primera síntesis, donde por primera vez, el grupo comprende todos los pasos que han dado desde el inicio, y capta la lógica de la metodología del laboratorio experimental.

Síntesis

¹ Mediante la vigilancia se trata de controlar permanentemente, dentro y fuera de las reuniones que se cumplan los principios ideológicos, las decisiones adoptadas y las técnicas organizativas de la empresa. No se trata de un control policial, si no de una actitud de alerta constante. La vigilancia se ejerce en tres niveles: el ideológico, el político y el organizativo.

La crítica es el instrumento por excelencia para combatir los vicios del modo de producción artesanal. Tiene un objetivo educativo y además un objetivo organizacional en cuanto busca mejorar la eficiencia de la empresa y su estructura. La crítica solo debe ejercerse públicamente durante las reuniones, debe ser “fraternal y organizada”. La crítica debe explicar las causas del error y plantear alternativas de solución. La crítica fuera de las reuniones es negativa y atenta contra la organización.

La reunión “es el mecanismo por el cual se ejercita el trabajo colectivo”. Es el ámbito donde se toman las decisiones, donde se analizan los problemas, donde se distribuye el trabajo, donde se ejerce la crítica. La reunión solo tiene valor si cumple con determinados criterios de organización, criterios que son expuestos por Santos de Moraes en TO.

² Los resultados del laboratorio experimental deben buscarse mucho más en el cambio que tiene lugar en la estructura organizativa que adoptan los participantes como grupo que en el cambio en los comportamientos individuales de estos. El cambio individual es mucho más lento y es el resultado de una larga praxis o vivencia de una organización compleja. Sobre este punto volveremos más adelante.

Esta etapa es la más confusa de toda la metodología. No existe un indicador que surja de la dinámica y que marque el inicio de la etapa. Se caracteriza por ser el momento de mayor intervención directa del laboratorista en la praxis organizativa del grupo.

La síntesis es una segunda evaluación global (la primera fue la sínresis) de la praxis que ha ocurrido durante la etapa de análisis. La aplicación del modelo organizativo elaborado por el grupo en la etapa de sínresis lo ha llevado a una nueva crisis, donde se evidencian las falencias de este modelo. El laboratorista ha asistido durante la etapa de análisis a las diversas reuniones ya sea de comisiones o de asamblea general. Sus observaciones le permiten ahora intervenir como una crítica de fondo sobre los problemas organizativos e ideológicos de la empresa, utilizando para ello ejemplos concretos y retomando conceptos de la teoría de la organización.

Esta intervención obliga al grupo a evaluar nuevamente el funcionamiento de la organización, releendo su praxis con los conceptos teóricos que maneja y reestructurando su organización. Con esta etapa afianza el manejo de la teoría y empieza a comprender la dialéctica existente entre teoría y praxis, que lo deben llevar continuamente a niveles superiores de organización. Comprende ahora las bases metodológicas de la experiencia. La intervención del laboratorista actúa nuevamente como acelerador del proceso, como detonante para una nueva etapa de sínresis, de la cual derivará una nueva etapa de análisis.

A partir de este momento y en función de la cantidad de días que queden antes de la finalización del evento, la Empresa empieza a desarrollar nuevos planes de trabajo, nuevos proyectos. En esta fase, el proceso organizativo sigue siendo importante, pero el dominio de la metodología permite que paulatinamente el contenido de las actividades de las diversas comisiones cobren más importancia.

Dialéctica del proceso

Como se ha visto, la metodología supone 4 etapas en el proceso dinámico organizativo: anomia, sínresis, análisis y síntesis. Se considera que una vez que el grupo haya recorrido este proceso con la intervención directa o indirecta de un agente externo –el laboratorista- esta en condiciones de seguir por sí solo su camino hacia formas organizativas más complejas. Claro que el trecho a veces solo es recorrido por unos días más, hasta que el laboratorio experimental finalice y cuando se trata de un grupo artificialmente constituido.

Sobre este proceso global es necesario apuntar lo siguiente:

❖ Que el grupo, después de recorrer las primeras cuatro etapas seguirá experimentando etapas de sínresis, análisis y síntesis, indefinidamente, ajustando cada vez más su estructura organizativa a sus objetivos sociales y económicos, en función de las transformaciones históricas de las cuales sea sujeto¹ y objeto (cambios en su base productiva, nuevos planes de

¹ Además porque existe también una dialéctica entre la estructura organizativa del grupo y su estructura socio-económica. Un mayor nivel de organización producen normalmente una reorientación y aplicación de las actividades productivas y de los objetivos sociales y políticos del grupo, que en cara así nuevas actividades y proyectos.

trabajo, modificaciones del contexto políticos, etc.). Incluso en algunos momentos y como consecuencia de factores externos (inundaciones, terremotos, crisis económica aguda, fuerte represión política, etc.) puede sobrevenir una etapa de anomia.

❖ A veces resulta difícil establecer en la práctica las fronteras entre una etapa y otra. El proceso no es tan mecánico y rígido. A pesar de que cada etapa tiene características bien definidas, el paso de la una a la otra no es abrupto. Por lo tanto para reconocer una etapa, será necesario observar cuales son las características predominantes de la dinámica organizativa que el grupo esta experimentando en ese momento. Siempre subsistirán rastros de la etapa anterior y estarán en germen características de la etapa siguiente (Pérez y Camacho, p.43).

La etapa de anomia es más fácilmente reconocible por sus características inequívocas de desorden e inoperancia.

❖ Para detectar el paso de una etapa a otra debe tomarse como punto de referencia el grupo y no los individuos aisladamente. Por una serie de factores que tienen que ver con la historia personal y el carácter de cada individuo, los ritmos de integración y subordinación de éstos a la Empresa, al todo organizado, pueden ser muy variables, a tal punto que habiendo el grupo logrando una practica organizativa eficiente, a veces ciertos individuos siguen desorientados y manifiestan una conducta aun muy artesanal (es a veces característico de la gente mayor de edad).

❖ Por ultimo, en el grafico siguiente hemos representado cada etapa del proceso con el elemento de la dialéctica teoría-praxis que fundamentalmente lo caracteriza. Obviamente se trata de una simplificación ya que en el fenómeno praxico siempre esta el fenómeno gnosico presente y viceversa.

El desarrollo de la praxis organizativa

Una vez que el grupo ha hecho su primera síntesis, produciendo una nueva estructura organizativa, el laboratorio experimental entra en esta segunda fase, donde empieza a desarrollar todas sus potencialidades como empresa organizada. Si bien el afianzamiento del manejo teórico y práctico de la organización es el objetivo principal de esta fase, otros objetivos también empiezan a tener importancia.

En el caso de las empresas campesinas, las distintas comisiones conciben y ejecutan planes de trabajo: p.e. el comité de café diseñara un proyecto para la tecnificación del cultivo; la comisión de salud organizara un programa de vacunación infantil u organizara un botiquín comunal; la comisión de asuntos administrativos estudiara la posibilidad de nuevos mercados para la comercialización de los productos; el comité de educación pondrá en marcha un programa de alfabetización de adultos, o bien se ocupará de buscar los técnicos que puedan enseñar nuevas técnicas cafetaleras y un promotor de salud que cocientice al grupo sobre la necesidad de vacunar a sus hijos.

Si el laboratorio reúne funcionarios públicos para un curso de planificación del desarrollo rural, esta segunda fase permitirá que la Empresa ya no solamente controle los aspectos organizativos del evento (alimentación, alojamiento, aseo, vigilancia) si no que cree comisiones que se ocuparan, por ejemplo, de analizar críticamente el contenido del curso,

discutir la metodología educativa y el sistema de evaluaciones, planificar un seguimiento al curso, buscar docentes para cubrir temas complementarios que la Empresa juzga importantes para su formación, etc.

En esta fase los mecanismos organizativos, la vigilancia, la crítica y la reunión son utilizados plenamente. La tensión grupal e individual decrece paulatinamente mientras que la participación crece y los beneficios de la organización autogestionada son percibidos con nitidez.

La estructura primaria

Hemos visto que la estructura primaria la integran 3 ò 4 participantes, seleccionados por el laboratorista y cuya tarea consiste en “orientar” la dinámica organizacional y evitar la disgregación de la empresa y el fracaso de la experiencia en las etapas de anomia y síncreisis. Es la “vanguardia del grupo participante que controlara indirectamente la unidad y la disciplina colectiva” (Erazo p.4).

Los criterios de selección de la estructura primaria son: una mayor experiencia en organizaciones donde existe alguna división de funciones, una cierta habilidad política e indicios sobre una posible capacidad de reflexión sobre la dinámica que van a vivir.

La existencia de estructura primaria es desconocida por el resto de los participantes, con lo cual no tiene autoridad formal alguna sobre el grupo, evitándose así relaciones de dependencia, liderazgo y la posibilidad de una mayor manipulación aunque la que en cierta medida ya tienden a tener.

El laboratorista le trasmite algunos elementos de la TO, anticipándoles lo que va a suceder en cada etapa. A medida que transcurre el laboratorio experimental la estructura primaria le comunica al laboratorista las situaciones y problemas que se presentan en la dinámica grupal y discute con él la forma de intervenir en el proceso.

La función de la estructura primaria es contrarrestar las actitudes desintegradoras que se presentan cuando el grupo aun no tiene defensas propias. Por ejemplo neutralizando los integrantes más negativos, -aquellos que quieren desertar o sublevarse contra los “organizadores” o aquellos que simplemente obstaculizan todo avance en la organización- tratando de integrarlos.

Además la estructura primaria se encarga de dar el norte en los momentos de mayor confusión, señalando algunos problemas, permitiendo que el grupo logre una reflexión más coherente y productiva.

La información que el laboratorista recibe de la estructura primaria le sirve como ejemplos concretos para sus clases de Teoría de la Organización.

La estructura primaria desaparece en la etapa de análisis, cuando la empresa maneja los elementos teóricos y tiene las defensas necesarias para rechazar las actitudes que tratan de desintegrarla.

Es importante que los integrantes de la estructura primaria entiendan que su papel debe ser catalizador, animador o acelerador, pero nunca manipulador, lo que frustraría la experiencia. No deben llegar a convertirse en los líderes del grupo, interviniendo a cada paso, transmitiendo lo que ya saben. Por el contrario su intervención debe limitarse a los momentos más críticos, sugiriendo alternativas de superación, incentivando la participación de los demás, etc.

La conducción del laboratorio experimental

La conducción del laboratorio recae en el laboratorista o, en ciertas oportunidades, en un equipo de laboratoristas.

El laboratorista es un ex- participante a un laboratorio experimental que ha demostrado tener ciertas cualidades, especialmente habilidad política, y a quien se le da alguna formación adicional.

La habilidad o el manejo político del laboratorista es de fundamental importancia en los momentos más críticos de la experiencia, debiendo encontrar un punto de equilibrio entre la necesaria praxis del desorden y la incertidumbre (que en algunos casos hasta debe provocar) y el mantenimiento de la unidad y la disciplina dentro de la empresa.

El laboratorista mantiene, una relación distante con la Empresa, distancia que le permitirá tener una cierta objetividad (definida como no empatía) con respecto al proceso y una independencia para intervenir tan críticamente como sea necesario con la etapa de síntesis. El laboratorista mantiene constantemente una imagen de autoridad máxima del laboratorio experimental (no de la Empresa), lo que permite que el grupo tenga un punto estable referencia y seguridad en los momentos más críticos. Esa imagen de autoridad, que es reforzada en la ceremonia de inauguración y haciéndose además llamar director del laboratorio, le permitirá que la anarquía existente en la etapa de anomia no vulnere su persona especialmente cuando se alzan voces de cuestionamiento a la ineficacia de los organizadores.

Esa es una de las razones por las cuales el mismo no integra la Empresa, lo que frecuentemente les será criticado por el grupo, ya que aparece promoviendo una organización democrática y autogestionaria entre todos los participantes manteniéndose al margen y en un nivel de superioridad.

Y es por eso que además que no pudiendo integrar la Empresa, se ve obligado a emplear la estructura primaria. Si formara parte de la empresa pero desde una posición de autoridad, reproduciría justamente aquello que quiere destruir.

Sus funciones son las siguientes:

- Planificación y preparación del laboratorio experimental.

- Durante la etapa de anomia, seleccionar la estructura primaria y a través de ella orientar el proceso.
- Durante la etapa de síncreisis, iniciar las clases sobre la Teoría de la Organización y simultáneamente seguir orientando a la estructura primaria.
- Durante la etapa de análisis, evaluando el desarrollo de la organización, participando como observador de las asambleas y reuniones de comisiones. Sigue como docente en materia de Teoría de la Organización.
- Durante la síntesis interviene con una crítica de fondo a la Empresa.

Composición social del grupo

La composición social del grupo es un factor importante para tener en cuenta en la planificación y conducción del laboratorio experimental.

En primer lugar porque, como hemos visto la estructura socio-económica en la cual históricamente los individuos han estado insertos determina su comportamiento ideológico, su estructura organizativa y las posibilidades y el ritmo de adopción de una conciencia organizativa.

En segundo lugar, también el grado de homogeneidad del grupo tiene influencia en la dinámica organizativa durante el laboratorio experimental. Ya que esta dinámica está en gran medida determinada por las relaciones sociales experimentadas históricamente por los integrantes de la empresa, una mayor heterogeneidad del grupo supone áreas adicionales de conflicto. A veces por ejemplo, el laboratorio experimental congrega a un grupo campesino y a un grupo de técnicos en desarrollo. Las relaciones entre ambos grupos, en la vida real son de dependencia/dominación. Los técnicos ‘asisten’ a los campesinos. Y por medio de esa relación los técnicos se perciben a sí mismos y son percibidos por los campesinos como ‘superiores’. Esta relación se agrega a las relaciones de dominación existentes de por sí dentro del grupo campesino e incluso dentro del grupo de técnicos, y también deberá ser abordada y superada a través del proceso de organización.

Existen otros factores de heterogeneidad que obstaculizan el proceso de organización y específicamente la integración de los participantes en una misma empresa. En el caso de un laboratorio experimental que congregate obreros y campesinos con una práctica organizativa anterior muy disímil, existe el riesgo que desde el comienzo los obreros creen inmediatamente una estructura organizativa compleja, cuyos mecanismos y ventajas conocen y manejan, frustrando una etapa dinámica inicial necesaria para el grupo campesino frustrando en definitiva su formación.

La mayor heterogeneidad no implica cambios en la metodología de formación, pero exige una mayor habilidad en la conducción del laboratorio experimental.

Si la heterogeneidad no es un factor determinante del éxito o fracaso de un laboratorio experimental, si lo es el peso relativo de los sub-grupos dentro del grupo. Si el grupo de técnicos u obreros, retomando los ejemplos anteriores, es proporcionalmente alto en relación a

los campesinos presentes, existe un mayor riesgo de integración entre ambos grupos, una mayor probabilidad de reproducción de las relaciones de dependencia, donde la Empresa sea solamente una fachada demagógica de democracia manejada por quienes tradicionalmente detentan el poder (técnicos) o por quienes tienen una mayor capacidad y práctica política de conducción (obreros).

4.2. Características y problemas de tres variantes de Laboratorio Experimental

Tal como dijimos al principio, en este trabajo se analizan tres variantes de Laboratorio Experimental, aunque sólo a la primera¹ se le denomina apropiadamente así:

- a) El Laboratorio Experimental cuyo objetivo último es la organización de grupos campesinos constituidos en cooperativas o empresas asociativas de producción;
- b) El Laboratorio Experimental para funcionarios estatales, trabajadores sociales, promotores, monitores, capacitadores, reunidos para seguir un curso de capacitación técnica.
- c) La autogestión Institucional, que consiste en el proceso de organización del personal de una institución o de un departamento, donde las tradicionales normas verticales de jerarquía y autoridad son reemplazadas por una participación activa y autogestionaria en las decisiones y ejecución de las actividades propias de la institución. Nos referimos a la experiencia del PROCCARA en los años 74-76.

El denominador común de estas tres variantes de Laboratorio Experimental es el intento de capacitar en materia de organización a un grupo social, para que adopte formas organizativas complejas y eficientes, bajo una modalidad autogestionaria, que le permita en un segundo momento lograr en forma eficaz sus objetivos particulares y la defensa de sus intereses.

Estos objetivos particulares son:

1. En el caso de los grupos campesinos, su desarrollo y consolidación económica y social, mediante la organización eficaz de sus actividades productivas y de otros servicios sociales que satisfagan sus necesidades básicas (salud, educación, recreación, etc.)
2. En el caso de los funcionarios estatales, la gestión del proceso de enseñanza/aprendizaje, adecuándolo a sus necesidades educativas (que surgen de sus actividades técnicas y profesionales)
3. En el caso de la Autogestión Institucional, mejorar la calidad de los servicios proporcionados por la institución, en el caso específico del PROCCARA, el desarrollo y la consolidación del proceso de Reforma Agraria en Honduras.

¹ En la edición de la Teoría de la Organización de 1981, Santos de Morais menciona en una nota de pie de página (p. 55) la existencia de 4 tipos de laboratorio experimental: "a) Laboratorio de centro, cuyo propósito es la formación de cuadros organizadores de empresas colectivas y de futuros directores de laboratorios experimentales; b) Laboratorio de empresa, cuyo objetivo es elevar el nivel organizativo de una empresa colectiva mediante las reducciones de las formas artesanales de trabajo; c) Laboratorio de terreno o de base, mediante el cual se logra acelerar la conciencia organizativa del grupo social para crearse las bases de empresas de servicio y producción; y d) Laboratorio de curso, que acelera la conciencia organizativa de grupo de alumnos integrados a una empresa de servicio destinada a la auto-capacitación". Nótese que los dos tipos a) y b) corresponden a las dos modalidades de la primera variante aquí analizada y el tipo d) a la segunda variante.

Laboratorio Experimental para grupos campesinos

La metodología del laboratorio experimental para grupos campesinos es básicamente la que hemos descrito en el capítulo anterior.

Esta variante, hemos visto, tiene dos modalidades.

- a) Aquella que reúne a un grupo campesino ya constituido en cooperativa o empresa asociativa. En este caso los integrantes de la Empresa que se organiza durante el laboratorio experimental son también los miembros de la cooperativa. El laboratorio experimental se desarrolla en la aldea donde residen los campesinos.
- b) Aquella que reúne cuadros o actividades campesinas de varias cooperativas, en un centro de capacitación para que una vez terminado el laboratorio experimental, estos regresen a sus comunidades y desarrollen procesos similares. En este caso puede hablarse de un proceso multiplicador. A veces, algunos técnicos (agrónomos, trabajadores sociales, etc.) participan junto con los campesinos.

En ambos casos existe:

- La necesidad objetiva de los grupos campesinos por mejorar sus estructuras orgánicas y adquirir una conciencia organizativa para poder llevar adelante sus empresas en forma colectiva, tal como lo exige la ley de Reforma Agraria y consolidarse económica y socialmente, evitando así su proletarización.
- La propiedad efectiva de sus medios de producción¹. En el proceso productivo, la empresa emplea recursos propios y genera beneficios que serán apropiados por el mismo grupo. Es decir que, además del salario percibido como trabajador se percibe la parte correspondiente de los excedentes.

En el caso de los grupos campesinos, la autogestión de los medios de producción tiene un contenido real y concreto, en la medida que efectivamente puede disponer libremente (en forma colectiva) de su uso.

Veamos ahora algunas características y problemas de la primera modalidad, cuando los integrantes de una misma empresa campesina participan de un laboratorio experimental.

¹ Esto ha llevado a una discusión sobre la conveniencia o no de organizar laboratorios experimentales a los grupos de campesinos sin tierra que han sido “formados” por las organizaciones políticas campesinas. Por un lado, dicen algunos, solo la presión organizada y eficaz de estos grupos por la tierra permitiría eventualmente un nuevo impulso de Reforma Agraria ahora esta estancado. Pero, por el otro lado, dicen otros, no teniendo aun medios de producción propios, que aplicación practica tiene para estos grupos el haber participado en un laboratorio experimental?

Lo mismo sucede con respecto a la organización de las mujeres campesinas. Solo una ínfima minoría de mujeres integra -como miembro- alguna cooperativa o empresa asociativa. La ley de Reforma Agraria adjudica la tierra a los jefes de familia es decir a los hombres, salvo raras excepciones. Sin embargo, la mujer campesina empieza crecientemente a organizarse, y cabe preguntarse la validez metodológica del laboratorio experimental en estos casos, donde tampoco existe propiedad de los medios de producción. De hecho casi únicamente hombres han integrado los laboratorios experimentales en Honduras.

Como el evento ocurre en la misma sede del grupo campesino, los costos del laboratorio experimental son mucho menores. Además como no se interrumpen las actividades productivas de la empresa esta no se perjudica económicamente, lo que si ocurre cuando los campesinos son trasladados a un centro de capacitación.

Además, al participar todos los integrantes de la empresa en el laboratorio experimental, su impacto esta en mayor medida asegurado. Se evitan así las desventajas de todo proceso multiplicador, garantizándose además que los conocimientos al ser socializados, no sirvan de instrumento de manipulación de un pequeño grupo. Sabido es que frecuentemente, cuando sólo algunos miembros de un grupo campesino poseen la información, o algunos conocimientos técnicos que no posee el resto del grupo, existe el riesgo de que sea usado como factor de poder, objetivamente (instrumentalizando el conocimiento) y subjetivamente (el prestigio que proporciona el solo hecho de poseer el conocimiento). Y este riesgo de manipulación puede ser aún mayor cuando se trata de conocimientos en materia de organización.

Por último, está primera modalidad permite un seguimiento mas sencillo del desarrollo organizacional de la empresa.

Sin embargo, en relación a esta primera modalidad existen dos problemas:

- La continuación de las tareas productivas puede en algunos casos restarle tiempo y dedicación al proceso de formación que implica el laboratorio experimental. A pesar de que para el laboratorio experimental estas actividades agrícolas le son funcionales como contenido de la praxis, en las primeras etapas del proceso existe el riesgo de que los integrantes opten por dedicarse prioritariamente al trabajo agrícola, descuidando un proceso educativo cuya utilidad aún no perciben y que les es agresivo, perturbador. Bajo esta modalidad, las posibilidades de desertión de laboratorio experimental son mayores.
- La creación de una nueva empresa, como parte de la actividad inicial del laboratorio, paralela a la antigua empresa ya existente puede ser un factor de confusión.

Existen entonces dos empresas, posiblemente con dos directivas distintas que deben tomar decisiones sobre una misma actividad, por ejemplo el trabajo agrícola o la venta en el mercado del producto.

Y a medida que la experiencia progresa, la nueva empresa va reorganizándose en forma más eficiente y compleja, mientras que la antigua organización permanece estática proporcionándole al final del laboratorio el dilema de que hacer con la vieja organización: reemplazarla lisa y llanamente por la nueva o modificarla siguiendo las líneas teóricas elaboradas durante el laboratorio experimental. Este problema aparece sobre todo cuando, por una u otra razón, solo una parte de los integrantes de la empresa campesina participa en el laboratorio experimental.

Veamos ahora algunas características y problemas de la segunda modalidad, cuando el laboratorio experimental congrega en un centro de capacitación a cuadros o activistas de distintos grupos campesinos que luego deberán regresar a sus empresas para lograr su reorganización.

Al estar en un centro de capacitación, no existe el problema antes apuntado de confusión entre antigua y nueva empresa. También aquí los participantes están dedicados a tiempo completo al proceso de capacitación en organización. Esta modalidad tiene la ventaja, por lo menos teóricamente, de poder llegar a organizar una población mayor, ya que al haber un efecto multiplicador, varios serán los grupos campesinos que serán beneficiados por un solo laboratorio experimental.

El mayor problema que aquí se plantea es el del efecto multiplicador que se supone tendrá lugar posteriormente y sin el cual el laboratorio experimental no tiene valor alguno.

En primer lugar el laboratorio en si no proporciona la metodología para que los cuadros campesinos reproduzcan en sus grupos otro laboratorio experimental, es decir que no los forma como laboratoristas. Además, como miembros plenos de su propia comunidad, es difícil que reproduzcan las funciones del laboratorista. Por lo tanto necesitarán abordar con otra metodología que desconocen.

En segundo lugar, el seguimiento de este laboratorio experimental presenta mayores complicaciones ya que no se controla el efecto multiplicador. Por último, al formarse algunos cuadros y no la totalidad del grupo campesino, existe el riesgo de manipulación al que hicimos referencia anteriormente.

En tercer lugar, la reinscripción de los cuadros a sus empresas campesinas, a veces plantea problemas “ya que su nuevo comportamiento entra en contradicción con la estructura vertical paternalista-caudillista”. En estos casos existe el riesgo de que el participante se adapte nuevamente a los viejos patrones de funcionamiento o fuerce un cambio en la organización, provocando la ruptura de cooperativa. En ambos casos el laboratorio experimental no logra su objetivo (Fajardo, 1977, Anexo).

A modo de conclusión puede decirse que se cuenta ahora con suficientes experiencias para desechar esta segunda modalidad en beneficio de la primera, que ha demostrado ser mucho más eficaz.

Laboratorio Experimental para funcionarios públicos en situación pedagógica

Una de las tareas fundamentales del proyecto FAO/PNUD/INA era la formación de cuadros técnicos que, desde el aparato del Estado, impulsara el proceso de Reforma Agraria. Entre 1973 y 1976 se organizaron un sinnúmero de cursos con ese propósito, de formación básica y de actualización, para todo el personal técnico del PROCCARA: cursos para Técnicos en Desarrollo Agrícola, cursos para Promotores de Reforma Agraria, etc.

Posteriormente, en otros contextos y en otros países, por ejemplo para los estudiantes que ingresan a la escuela de Planificación y Promoción Social o a la Escuela de Ciencias Agrarias de la Universidad de Costa Rica, se organizaron también Laboratorios Experimentales.

La idea, al utilizar esta metodología, es de organizar el grupo de estudiantes para que puedan asumir la gestión de su propio aprendizaje.

Las diferencias, al utilizar esta metodología, es de organizar el grupo de estudiantes para que puedan asumir la gestión de su propio aprendizaje.

Las diferencias con el laboratorio experimental para grupos campesinos son entonces las siguientes:

a) El Laboratorio Experimental se fundamenta en principios educativos por los cuales, todo proceso de enseñanza/aprendizaje debe adecuarse a los intereses y necesidades de los educandos, lo que únicamente se logra mediante su participación activa –organizada– en este proceso. Por lo tanto no surge a partir de una necesidad de organización, aunque la adquisición de una conciencia organizativa en sí puede ser considerado como un objetivo importante para todo individuo.

b) Existen algunos objetivos adicionales: La vivencia y la reflexión sobre una praxis organizativa autogestionaria permite una mejor comprensión de la problemática de las empresas campesinas en materia de organización y motiva positivamente a estos ‘técnicos de desarrollo’ hacia el modelo autogestionario. Por último los prepara la experiencia de autogestión institucional.

c) En relación al curso, la organización de los participantes mejora su eficiencia general y permite resolver problemas de disciplina, horarios, recreación, ritmo de estudios, así como problemas entre docentes y alumnos. Por último permite –en teoría– una participación de los alumnos en la determinación de las técnicas pedagógicas y en el contenido del curso.

d) Metodológicamente, el proceso de organización del grupo tiene las mismas etapas que en el caso de los grupos campesinos, con la diferencia de que desde el inicio del evento, se imparten las clases sobre el tema motivo del curso. De forma tal que el proceso organizativo se desarrolla paralelamente al curso.

e) En este caso, el grupo participante no constituye un grupo natural, y, finalizando el curso, cada participante regresa a sus actividades específicas. Tampoco será tarea de los participantes la de ayudar a la organización de otros grupos (salvo en el caso de laboratoristas o promotores, donde la organización de grupos campesinos es parte de sus actividades institucionales específicas). El seguimiento estará dado –en el caso de PROCCARA– por la integración de estos funcionarios en la experiencia de Autogestión Institucional.

Veamos ahora algunos de los problemas que presentan esta variante del laboratorio experimental:

I. En primer lugar ha existido un relativo divorcio entre la empresa que se organiza durante el curso y el curso en sí mismo. En otras palabras, la participación de la ‘empresa’ en las decisiones sobre el contenido y la metodología de enseñanza/aprendizaje del curso es escasa, aunque teóricamente este sea su objetivo. La dirección del curso orienta la

participación de la empresa hacia aspectos administrativos y organizativos del curso: alojamiento y alimentación (por ejemplo cuando el curso tiene lugar en un centro de capacitación) recreación, salud, horarios de clases, impresión de material bibliográfico, criterios de evaluación del aprendizaje, etc. Pero la empresa rara vez llega a poder tomar decisiones con relación a la selección de docentes, temas a tratar durante el curso y técnicas pedagógicas. Estos puntos han sido determinados de antemano por los organizadores del curso.

Detrás de esta postura se encuentran seguramente los clásicos argumentos que aún justifican que la educación sea concebida como *transferencia* de conocimientos y técnicas, y que siguen ampliamente vigentes en la educación secundaria, universitaria y técnica, tanto en países “desarrollados” como “subdesarrollados”. Lo curioso es que dado el esquema teórico con el cual Santos de Morais fundamenta el laboratorio experimental y por el cual concibe la participación democrática como el pilar de toda organización eficiente, esta contradicción entre la imposición de contenidos y metodología del curso por un lado y el fomento de la participación de los educandos mediante un proceso organizativo por otro lado, no haya sido percibida.

En todo caso es necesario anotar que esta contradicción no es inherente a la metodología del laboratorio experimental, y que es perfectamente factible lograr la participación de la empresa en las decisiones de fondo de un evento educativo.

II. Un problema más difícilmente solucionable es el que se refiere al hecho de que el grupo de funcionarios no es ‘propietario’ de los medios de producción. Claro que lo es, transitoriamente, mientras dura el laboratorio experimental, al igual que los son los grupos campesinos. Pero a diferencia de los grupos campesinos, los funcionarios, en su universo real, por ejemplo en el ministerio o la universidad no poseen sus instrumentos de trabajo. Los recursos que utilizan, sus “medios de producción” son del Estado y no de ellos. Del uso, más o menos eficiente que hagan de estos recursos no depende su ingreso económico, su salario, y los beneficios sociales: seguro de salud, jubilación, etc.

La eficiencia organizativa, la participación en las decisiones puede tener atractivo en términos de poder, de realización personal y profesional¹ pero no en términos económicos.

La no propiedad de los medios de producción por parte de los funcionarios públicos cuestiona la misma posibilidad de que una repartición pública pueda lograr la autogestión como forma de organización, como veremos al hablar de la tercera variante, la Autogestión Institucional.

III. Por último en un Laboratorio Experimental para funcionarios, puede existir un conflicto entre la pretendida temporaria “igualdad” existente entre todos los participantes y el hecho que en el mundo real y en forma permanente haya diferencia de orden jerárquico entre los distintos participantes. Esto ocurre cuando un laboratorio experimental congrega a la vez, por ejemplo, los promotores, sus supervisores y tal vez el jefe de todos ellos. Conflicto que no

¹ Y esto dentro de ciertos límites especialmente en países donde la carrera profesional en la administración pública depende de factores tales como la afiliación partidaria, las relaciones de amistad o de parentesco, etc.

es más que el resultado de la dificultad de querer plantear nuevas bases de gestión (horizontal) en una estructura (vertical) de poder.

Esta problemática también será abordada más extensamente al analizar los problemas de la experiencia de autogestión institucional.

La Autogestión Institucional

Para analizar esta variante de Laboratorio Experimental nos basaremos exclusivamente en la experiencia autogestionaria del Programa de Capacitación Campesina para la Reforma Agraria (PROCCARA) que tuvo lugar entre fines de 1974 y fines de 1976. El PROCCARA fue el resultado de un proyecto de cooperación técnica internacional del PNUD y la FAO con el instituto Nacional Agrario (INA). El proyecto empezó en marzo de 1973, pero recién en diciembre de 1974 se inició la experiencia autogestionaria, a sugerencia de los expertos internacionales del proyecto.

Diferencias con Laboratorio Experimental

Dijimos que la Autogestión Institucional (AI) es una variante de laboratorio experimental, aunque tiene ciertas diferencias fundamentales con el modelo de laboratorio experimental expuesto en el capítulo anterior.

Si miramos los objetivos de la Autogestión Institucional, veremos que difieren básicamente de los del laboratorio experimental: “Eliminar gradualmente las formas artesanales de trabajo (espontáneas y a veces anárquicas) a fin de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos y mayor rendimiento de trabajo; Capacitar a los funcionarios en el tipo social o de participación de la gestión y ejecución de las actividades; Promover la integración y compenetración de todos los miembros del PROCCARA en el desarrollo de sus funciones.” (46 meses VI-75)

Sin embargo hay ciertas *diferencias*:

- a) La Autogestión Institucional no es una situación formal de capacitación en organización. Existe aprendizaje, pero no está estructurado. Por supuesto, tal como el laboratorio experimental, la praxis de la autogestión es en sí un elemento educativo, sobre el cual se reflexiona, produciéndose aquí también la dialéctica praxis-teoría.
- b) No hay una pedagogía estructurada para la puesta en marcha de la Autogestión Institucional, con etapas claramente definidas. Aunque pueda hablarse de momentos de anomia, síncreisis, análisis y síntesis, estos se dan ‘naturalmente’. En otras palabras, en este caso no puede hablarse de una praxis dirigida, orientada por un laboratorista. No se puede tampoco hablar de una praxis acelerada de la organización.
- c) La Autogestión Institucional no tienen una duración limitada. Más bien es un proceso continuo y permanente¹. En realidad, podría caracterizársela como un ‘largo’ laboratorio

¹ Que esta experiencia haya sido interrumpida después de la terminación del proyecto se explica principalmente por factores políticos externos. En otras circunstancias, la experiencia podría haber continuado.

experimental, donde las actividades propias de la institución sirven como sustrato natural para la formación de sus funcionarios en materia autogestionaria. La institución se vuelve Empresa.

La Autogestión Institucional no requiere seguimiento, aunque tiene una función de seguimiento para los funcionarios que participaron de un laboratorio experimental con motivo de un curso de formación.

d) La Autogestión Institucional no surge a partir de una necesidad conciente del personal del PROCCARA por organizarse en forma autogestionada, sino de una decisión política de la conducción del Proyecto. La experiencia es impuesta y esto explica parcialmente algunos de los problemas que surgieron más adelante.

La necesidad de organizar el PROCCARA en forma autogestionaria se fundamenta en lo siguiente:

* El proceso de Reforma Agraria en Honduras fue una decisión política del Estado. Para tener éxito, debía contar con una institución ejecutora que combine rapidez (por ejemplo en la expropiación y distribución de la tierra) eficiencia administrativa, capacidad técnica y consubstanciación política con los grupos campesinos beneficiados por esta decisión.

Sin embargo la institución presentaba todas las características opuestas: procedimientos administrativos rígidos, largos y complicados, burocratización e incapacidad técnica de sus cuadros, desconocimiento de la problemática campesina, centralización de todas las decisiones y consecuentemente pasividad y falta de interés en el Proceso de Reforma Agraria por parte de la mayoría del personal.

La necesidad de actuar rápidamente (antes que los terratenientes pudieran resistirse a la medida política) y modificar las características institucionales apuntadas, exigía simultáneamente motivar políticamente a los empleados, incentivarlos a capacitarse técnicamente, romper con la tradicional mentalidad y comportamiento burocrático al cual estaban acostumbrados, crear nuevos mecanismos mas flexibles que dieran cierta autonomía y responsabilidad a departamentos, oficinas regionales y personal de campo, ejecutor directo de la Reforma Agraria.

Y esto sólo podía lograrse, mediante mecanismos de participación de todo el personal (incluyendo secretarías, chóferes, personal de limpieza, etc.) en la información, en las decisiones y en la ejecución. Es decir mediante mecanismos de gestión colectiva.

* La participación en la gestión de sus actividades propias, le serviría a cada empleado de praxis, de vivencia, lo que le permitiría comprender mejor los problemas organizativos que los grupos campesinos tuviesen en la gestión de sus empresas, mejorando así la calidad de la asistencia técnica y política que debían proporcionar a estos grupos.

* Por último, la autogestión institucional permitiría a largo plazo la continuidad del Programa, su seguimiento, cuando los expertos internacionales abandonaran la institución y el país.

e) Otra diferencia con el laboratorio experimental proviene del hecho que la experiencia autogestionaria sólo se introducía en unidad (PROCCARA) dependiente administrativa y políticamente de ámbitos institucionales mayores (INA/PNUD/FAO) a los cuales estaba subordinado, y a cuyas normas y reglas esta obligado. Por lo tanto la empresa formada por todo el personal del PROCCARA tenía limitaciones que no tiene la empresa que se forma durante un laboratorio experimental, a quien no se le impone ninguna condición en su organización. “Artículo 3 (de la empresa PROCCARA). Las normas y funcionamiento de la nueva estructura de trabajo no deben violar los reglamentos u otras normas legales del INA y de la FAO a los cuales, en cada caso, están sometidos a los funcionarios de PROCCARA.”

f) Por último y ligado a lo anterior, la autogestión institucional se diferenciaba sustancialmente de un laboratorio experimental en cuanto la Empresa formada por el personal del PROCCARA no era propietaria de los medios de producción. Este, como veremos, fue uno de los mayores problemas de esta experiencia.

Funcionamiento de la Autogestión Institucional

El funcionamiento autogestionario estaba normado por un ‘Reglamento de Organización del Trabajo de PROCCARA’ (46 meses, Anexo 14) documento que podía ser periódicamente modificado a partir de evaluaciones semestrales.

La estructura orgánica estaba formada por órganos de gestión y órganos de ejecución.

Como órgano máximo de gestión, estaba el Pleno General, donde participaban todos los miembros de la Empresa (todos los empleados de PROCCARA) que se reunía cada tres meses para deliberar sobre un documento elaborado previamente por un Consejo General coordinador, segundo Órgano de gestión. Además existían otros dos consejos de Coordinación (de asuntos Técnicos y Asuntos Administrativos), tercer tipo de órganos de gestión, que dirigían respectivamente dos comisiones Permanentes de Trabajo, órganos de ejecución. La Comisión de Asuntos Técnicos y la Comisión de Asuntos Administrativos estaban conformada cada una por cuatro sub-comisiones.

Todos los empleados participaban de alguna sub-comisión (órgano de ejecución) según la tarea profesional específica. Todos participaban en el Pleno General y en los plenos de las sub-comisiones (órganos de gestión). Los integrantes de los consejos coordinadores de las comisiones, elegidos por el Pleno General, por un período de seis meses, no eran reelegibles. Los coordinadores de las sub-comisiones eran elegidos por los integrantes de las mismas sub-comisiones, consejos coordinadores y comisiones se reunían también en Plenos cada ocho, quince y treinta días respectivamente. Plenos de comisiones y Pleno General, se realizaban en base a documentos preparados por los Consejos de Coordinación, quienes con algunos días de anticipación a la reunión los distribuían para que fueran discutidos por las sub-comisiones y comisiones respectivamente. Estos elaboran documentos con observaciones y propuestas de modificación al documento base, documentos que también eran impresos y distribuidos antes de las reuniones. De forma tal que todo integrante tenía amplio conocimiento de lo que se trataría y decidiría en cada reunión.

Toda reunión tenía tres partes:

“Informe y Balance Crítico de las actividades realizadas en el período interreunión anterior.

Plan de Trabajo para el Período que sigue.

Distribución Nominal y calendarizada de las tareas con el establecimiento de las formas de control de su ejecución” (46 meses, VI-81). En esta última parte, en otras palabras, se indicaba a cada miembro de qué tareas era responsable, cuando las debía cumplir y que otro integrante controlaría su cumplimiento.

Hemos descrito en forma sucinta los aspectos mas generales de cómo funcionaba –en teoría al menos- la experiencia autogestionaria del PROCCARA. Los rasgos más importantes son entonces:

- La participación de todos los empleados en la gestión de casi todos los asuntos técnicos y administrativos del PROCCARA¹ En la ejecución, la participación se reduce a la esfera específica de interés.
- Hay mecanismos amplios de socialización de la información lo que permite una verdadera participación;
- No hay impedimentos para que todo el personal, cualquiera sea su rango jerárquico dentro de la institución, ejerza cargos directivos dentro de la organización autogestionaria. Se asegura una adecuada rotación de los cargos.

Sin embargo, a pesar de que este modelo de organización permite una buena participación y que es realmente flexible y sencillo, hubo una serie de problemas estructurales que obstaculizaron la experiencia.

Resultados y Problemas

En el informe final de Proyecto FAO/PNUD/INA de diciembre de 1976, se incluye una evaluación realizada por la misma Empresa en Julio de 1975 (es decir 6 meses después del inicio de la experiencia² sobre los resultados y problemas de la Autogestión Institucional.

Al inicio de la evaluación se mencionan algunos de los resultados positivos³: “...ha existido una respuesta positiva del personal a la redistribución de responsabilidades” y la nueva organización del trabajo “ha permitido estimular la iniciativa del personal y aprovechar su potencialidad y capacidad creativa”. Además hay “un mayor interés de algunos sectores del personal hacia las actividades del Programa” y “en forma incipiente, la experiencia vivida ha contribuido a elevar el nivel de conciencia participativa del personal.” (46 meses, VI-48)

La Autogestión Institucional en el PROCCARA presenta sin embargo una serie de problemas:

¹ Se exceptuaba “las actividades que se involucren las relaciones de PROCCARA con la dirección o demás dependencias del INA y con otras instituciones, su política global y el conjunto de recursos o personal de Programa, (que) deberán ser autorizadas previamente o centralizadas por la dirección de PROCCARA” (46 meses, VI-85).

² Al haber sido incluida en el informe final, pareciera que los problemas apuntados siguen siendo el mismo básicamente hasta finales de 1976.

³ Si bien el balance que presentamos pareciera que los problemas fueron mucho mayores que los resultados positivos, en 1980, cuando hacia tiempo que el PROCCARA era nuevamente una institución tradicional, el recuerdo del período autogestionario despertaba nostalgia en quienes lo habían vivido.

a) El primer problema radica en el hecho de que los funcionarios estatales no son propietarios de los medios de producción. Todos los recursos utilizados para desarrollar las actividades institucionales pertenecen al Estado, y lógicamente éste impone ciertas normas para su uso. El Estado y concretamente el Gobierno o el grupo político que maneja el aparato estatal fija las políticas, objetivos y presupuesto de las diversas instituciones y determina procedimientos administrativos (por ejemplo sobre contratación y remuneración del personal) sobre los cuales los funcionarios en forma individual o colectiva no tienen influencia.

Es más, no solamente no poseen los medios de producción sino que además los funcionarios no participan de los beneficios o excedentes producidos (que en el caso de una institución como PROCCARA son políticos o sociales pero no económicos). La relación del empleado público con el empleador es una relación contractual por la cual, el primero recibe un salario a cambio de la presentación de sus servicios, salario que no depende de la eficacia organizativa de la institución¹.

Por lo tanto en el caso de un empleado público, los factores que puede atraerlo para mejorar la eficiencia organizativa de la institución y adherir a mecanismos de gestión participativa es el poder participar de posibles beneficios políticos morales o ideológicos (prestigio de la institución, satisfacción personal en el trabajo, reconocimiento de las organizaciones campesinas, desarrollo socio-económico del campesino, etc.). Estos incentivos que pueden ser muy importantes en el aparato estatal de una sociedad que intenta una vía socialista de desarrollo, lo es en menor medida en una sociedad capitalista dependiente, donde los valores de lucro, capacidad de consumo, etc. Determinan el valor del individuo y su objetivo existencial.

El carácter autogestionario de la experiencia organizativa del PROCCARA puede ser cuestionado entonces por el simple hecho de que existen ciertos ámbitos donde el colectivo no puede ejercer su participación: Decisiones de política, condiciones de Trabajo, Monto y Asignación del Presupuesto, Normas y Reglamentos Administrativos y Salarios. Con respecto a este último además, la igualdad de voz y voto dentro de la empresa, contrasta con las grandes diferencias salariales en la vida real.

Debemos concluir entonces que el término congestión hubiese sido más adecuado que el de autogestión en la denominación de estas experiencias. Sin embargo, ¿Se trata solamente de un problema de denominación? ¿No se trata acaso de la utilización demagógica de un sistema organizativo, atractivo para la mayoría del personal, a fin de lograr una mayor productividad en el trabajo, sin afectar esencialmente las relaciones de poder y la verticalidad institucional?

En realidad si bien el término autogestión no es correcto, ya que existen ámbitos donde la participación no es posible, los mecanismos de participación elaborados para la diaria gestión del PROCCARA muestran que se intenta lograr una real situación autogestionaria. No se

¹ Aunque en algunos casos el desarrollo exitoso de sus funciones puede traer ciertas recompensas al funcionario, recompensa que también puede ser de tipo económico: ascenso a un cargo más importante, beca al exterior, etc. Pero de estas recompensas solo se beneficia una minoría del personal y además no representan, generalmente, lo sustancial del ingreso económico.

puede hablar entonces de una manipulación demagógica, sino de limitaciones estructurales que obstaculizan una verdadera autogestión institucional.

b) Estrechamente vinculado al problema anterior, se da el problema de la articulación entre dos estructuras organizativas existentes, la formal –la institución PROCCARA- y la informal –la Empresa de autogestión formada por los empleados del PROCCARA. “...los alcances de la autogestión están delimitados por las regulaciones administrativas preexistentes. Es decir, los organismos de autogestión solo pueden conformarse dentro de una estructura informal la cual necesariamente debe coexistir... con una estructura formal de tipo vertical” (46 meses, VI-50)

En el diseño original de la experiencia de Autogestión Institucional se suponía un proceso de transición, donde la estructura informal sustituiría gradualmente la estructura formal, mediante “la redistribución de las responsabilidades, la trasferencia de actividades y capacidad decisoria de las personas a órganos colectivos de gestión, etc.”

La estructura formal se iría debilitando a medida que los órganos de autogestión se consolidasen.

Sin embargo en practica “el debilitamiento (de la estructura formal) se produjo, sin que paralelamente se consolidasen los organismos de dirección horizontal o autogestionaria” provocando “el surgimiento de un vacío de autoridad que se tradujo en una dilución de las responsabilidades, el surgimiento de un paralelismo en la toma de desiciones y, en cierta medida en una tendencia al aflojamiento de la disciplina de trabajo” (46 meses- VI-58)

La causa de este problema radica esencialmente en la falta de criterios para definir las relaciones de articulación entre las dos estructuras y las áreas de gestión que corresponden a cada una. Sobre todo tratándose de un proceso gradual, dinámico, donde en cada momento deben redefinirse la frontera entre las funciones de una y otra autoridad.

A ello se agrega el hecho de que la autogestión institucional sigue siendo una estructura informal, que en cualquier momento puede ser cuestionada por instancias superiores (sobre todo en momentos de dificultades político-institucionales) para quienes la responsabilidad definitiva recae en personas que ocupan cargos en la estructura formal y no en órganos colectivos de “entre casa”.

Este conflicto entre Institución y Empresa de Autogestión llevo progresivamente a una dosis de frustración en los empleados, a la percepción de que, las normas y reglamentos administrativos impuestos por el INA, obstaculizaban su participación en ámbitos donde tenia un interés muy particular como las condiciones de trabajo y la política de remuneraciones. La autogestión institucional podía ser funcional para los objetivos socio-políticos del PROCCARA, para los servicios que proporcionaba a los campesinos en apoyo a la Reforma Agraria, pero no podía cuestionar las relaciones entre empleados y empleador.

Paralelamente a esta frustración, y como resultado de la praxis autogestionaria se de un proceso da concientización sobre las características y contradicciones de la institución INA a

la cual pertenecen el PROCCARA, en lo administrativo, en lo laboral y también en materia de política agraria nacional. Si a ello le agregamos la conciencia organizativa adquirida también a través de la experiencia autogestionaria, podemos entender que estén dadas las condiciones para que los funcionarios monten una nueva organización, más funcional a sus intereses: un sindicato de trabajadores del INA.

El Sindicato tiene la ventaja de, al ser totalmente independiente de la institución, poder adoptar realmente este modelo autogestionario que como Empresa no pueden lograr y cuyas ventajas conocen.

Frente a la incapacidad de la Empresa autogestionaria para resolver conflictos entre empleado y empleador¹, el Sindicato aparece como la única alternativa. Además el Sindicato tiene la posibilidad de cuestionar otro de los ámbitos vedados para la Empresa, como la política de Reforma Agraria seguida.

c) Un tercer problema que presentó la experiencia de autogestión institucional fueron las resistencias que se suscitaron, resistencias tanto de las instancias superiores de la institución como de los mismos integrantes de la Empresa.

Es lógico que para las clases política gobernante, la participación democrática fuera un hecho subversivo, cuestionador de las normas de manejo institucional establecidas, y por lo tanto de su propio poder². Por otro lado, para algunas personas que dentro de PROCCARA tenían cargos directivos, el debilitamiento de la estructura formal significaba una pérdida de autoridad.

Pero también al interior de la Empresa, una gran parte de sus miembros se resistieron a asumir la participación concedida. Resistencias que se manifestaron de diversas formas: “actitud negativa frente a las posibilidades de autogestión; el desinterés por el trabajo colectivo; el no cumplimiento de las tareas asignadas;... manifestaciones concientes de varios vicios organizativos tales como el liberalismo, el oportunismo, el liquidacionismo, etc.” (46 meses, VI-51)

Algunas de las causas de esta resistencia ya las hemos visto: la experiencia ha sido impuesta por la dirección del proyecto y es sentida como ajena; la participación sólo se ejerce en ciertos ámbitos, produciendo sentimientos de frustración; la igualdad dentro de la Empresa se contradice con las grandes desigualdades salariales y sociales existentes entre sus integrantes en la realidad.

Sin embargo hay otros factores que explican estas resistencias:

¹ Algunas empresas llegaron posteriormente a describir la empresa autogestionaria como una forma de prevenir la eficacia sindical. En todo caso esto no fue la intención de sus autores y en realidad, como dijimos, fue más bien un acelerador de la organización sindical.

² Este fue un factor entre otros, de los masivos y cotidianos ataques que, especialmente en el último año del proyecto, se desataron en la prensa hondureña, contra el personal del proyecto y del PROCCARA acusados de ser “agentes del marxismo internacional” y causantes del estado de agitación en el campo.

- Tal como para el Laboratorio Experimental, las normas sociales y culturales de jerarquía, verticalidad y diferenciación social, que han determinado por generaciones el comportamiento de la sociedad hondureña son difíciles de quebrar y sustituir por relaciones de participación democrática y horizontalidad.

- El desigual acceso a la información y las grandes diferencias en cuanto a conocimientos técnicos (especialmente entre el personal técnico y el personal administrativo o de servicios) son obstáculos a una participación genuinamente democrática, marginando en los hechos a parte del personal en las discusiones de fondo.

d) Un cuarto problema ésta relacionada a la falta de una metodología orientadora en el proceso de organización autogestionario que debía realizarse a partir de la estructura institucional vertical existente. En este sentido pueden mencionarse los siguientes errores:

- * Desde el inicio hubo un cierto apresuramiento por parte de ciertos grupos con mayor conciencia organizativa o mayor motivación o sensibilidad hacia lo autogestionario, para que la Empresa pusiera rápidamente en funcionamiento órganos autogestionarios. Esto resulto prematuro para la mayoría del personal del PROCCARA que no entendió los fundamentos de esta estructura. No habiendo para esta mayoría una praxis anterior que justificara tal salto cualitativo, su comportamiento se tradujo en pasividad, apatía, resistencia a asumir responsabilidades y a atacar desiciones colectivas.

- * Simultáneamente faltó una capacitación teórica en materia de organización que permitiera a este personal entender la experiencia y sus problemas: “se dejó casi exclusivamente a la practica toda la función capacitadora” (46 meses, VI-53)

- * Como consecuencia de los dos primeros errores, y de una deficiente reglamentación normativa interna, especialmente en lo que se refiere a sanciones, hubo un relajamiento de la disciplina de trabajo, confundiéndose participación democrática con ausencia de autoridad. Asimismo la sustitución de la responsabilidad personal que caracteriza la institución vertical por la responsabilidad colectiva que caracteriza a la organización autogestionaria fue frecuentemente interpretada como ausencia total de responsabilidad.

e) Otro problema está relacionado a la naturaleza específica del PROCCARA, cuyo ámbito de trabajo son las áreas rurales. Teniendo permanentemente parte de su personal en distintas regiones del país, con dificultades de comunicación con la sede central, la participación de este personal, ya sea en reuniones o en cargos de los órganos autogestionarios es limitada.

f) Por último, es necesario observar que un proceso de organización autogestionario es una experiencia a largo plazo, especialmente cuando se parte de una situación de alta diferenciación social y de relaciones extremadamente verticales y autoritarias. Si bien en el caso de PROCCARA la experiencia tuvo una duración de dos años, no fue suficiente para lograr una estructura funcional eficiente.

Además, en el caso del PROCCARA, la situación política nacional en 1975 y sobre todo en 1976, donde el PROCCARA fue uno de los blancos predilectos de los ataques de los sectores

terratenientes, cuyos intereses habían sido amenazados por la Reforma Agraria, perturbo sensiblemente el avance del proceso autogestionario.

5. PROBLEMAS Y LIMITACIONES

En los últimos años han aparecido varias ponencias y artículos sobre la metodología de los laboratorios experimentales, escritos ya sea por discípulos de Santos de Morais, ya sea por personas que en varios países de América Latina han montado laboratorios y reflexionado sobre sus experiencias.

La mayoría de estos trabajos se limitan a repetir lo que el mismo Santos de Morais ha escrito, desarrollando algún aspecto teórico o técnico de la Teoría de la Organización, recalcando las bondades y ventajas del laboratorio experimental. Son trabajos generalmente críticos, que no cuestionan los aspectos problemáticos de la metodología. No es objeto de este trabajo explorar las razones de este fenómeno, aunque sí debe constatar que es muy poco lo que se ha avanzado, teórica y metodológicamente desde que se iniciaron los laboratorios experimentales. Y este es tal vez uno de los factores que explica la relativa poca divulgación que ha tenido la obra de Santos de Morais en otras regiones del mundo, pero también en ciertos países de América Latina, a pesar del gran aporte que esta metodología supone para procesos de desarrollo rural y movilización campesina (y sin mencionar otras áreas donde potencialmente el laboratorio experimental tendría grandes perspectivas de aplicación).

Nuestra intención en éste último capítulo es iniciar una reflexión sobre algunos aspectos de la metodología, sobre algunos problemas y limitaciones que la misma presenta. No es nuestro propósito abordar todos y cada uno de los múltiples aspectos que una metodología tan innovadora y rica como el laboratorio experimental contiene, y menos aún proponer alternativas teóricas, que sólo una larga e intensa praxis puede generar, pero si explorar algunos caminos que pueden ayudar a quienes se ven confrontados diariamente en la realización de laboratorios experimentales o quienes tienen la intención de iniciar actividades en esta línea.

Hemos seleccionado algunos temas que a nuestro juicio son prioritarios por su relación con los objetivos socio-políticos del laboratorio experimental, con el marco teórico que lo genera, con sus características metodológicas generales y por su importancia para la problemática de capacitación campesina en América Latina, temas que serán desarrollados más o menos extensamente:

- 5.1 Condiciones Políticas
- 5.2 Viabilidad política y económica de la organización autogestionaria en un contexto capitalista
- 5.3 Laboratorio experimental, conciencia organizativa y organizativa Autogestionaria
- 5.4 Conciencia organizativa y conciencia política
- 5.5 Laboratorio Experimental y Participación
- 5.6 Naturaleza e importancia de la Artificialidad en el Laboratorio Experimental.

Por último y en forma breve, se plantea otros posibles temas de discusión que en nuestra opinión son menos relevantes aunque pueden cobrar importancia especial en determinados contextos socio-políticos.

5.1 Condiciones Políticas

Una de las primeras preguntas que surgen, cuando se quiere iniciar un determinado proyecto educativo es cuáles son las condiciones mínimas que deben existir para que ese proyecto logre sus objetivos.

Estas condiciones pueden referirse a la infraestructura, al financiamiento, a los recursos humanos, a las características de la población-objeto, etc., pero también al contexto político en el cual debe insertarse el proyecto.

Como vimos anteriormente, el laboratorio experimental no exige, material y financieramente grandes inversiones, y los recursos humanos –los laboratoristas- pueden ser fácilmente formados. Por otro lado, el laboratorio experimental no requiere que la población campesina u obrera haya tenido una experiencia organizativa o educativa específica anterior.

Sin embargo, para montar un programa de laboratorios experimentales si se requiere de un contexto político ‘favorable’, a pesar de que Santos de Morais no menciona en ningún momento ese factor.

Si analizamos la trayectoria geográfica de Santos de Morais en los últimos 10 años¹, si analizamos los distintos períodos de la vida política hondureña en esos mismos años, y como han determinado la posibilidad de realizar o no laboratorios experimentales o si finalmente analizamos en que países de América Latina y en que momento de su historia reciente los laboratorios experimentales han logrado algún grado de desarrollo masivo, podremos concluir que no sólo el éxito o el impacto de un laboratorio experimental, sino su misma existencia exige un proceso político de mínimo cambio social.

El laboratorio experimental como metodología de organización popular y consecuentemente como medio de movilización de la clase trabajadora, supone exige la presencia de un proceso político de redistribución de los medios de producción a los grupos que debe organizarse.

El laboratorio experimental es en sí mismo una praxis de participación democrática, popular. A pesar de que su objetivo inmediato es mejorar la eficiencia de organizaciones económicas y sociales ‘restringidas’ (empresas campesinas, grupos de funcionarios, etc.) Provoca a largo plazo una exigencia de participación popular en otros ámbitos sociales más amplios, sindicatos, partidos políticos, instituciones gubernamentales, etc. Y finalmente en las desiciones políticas nacionales, en la sociedad civil.

¹ Honduras, México, Portugal y Nicaragua.

Este lógico efecto de los laboratorios experimentales es rápidamente percibido por la clase dirigente en los países donde se trata de contener y reprimir la organización de las clases trabajadoras, que ven en un programa de esta naturaleza el germen de la “agitación” política.

En Honduras, donde se inician los Laboratorios Experimentales, existieron hasta 1975-76 las condiciones políticas para su desarrollo. La Reforma Agraria, elemento central de la política reformista del gobierno militar, debía servir de instrumento para contener y controlar el avance del movimiento popular, crearía un mayor mercado interno para la incipiente industria nacional (textil, alimenticia, etc.) y generaría una base campesina de apoyo político al gobierno que contrarrestaría el poder de la clase terrateniente afectada por tal medida.

El programa de capacitación en organización del PROCCARA era ‘funcional’ a estos objetivos: ya que la organización era instrumentada desde el aparato del Estado, permitiría el control político de los grupos campesinos que podrían así ser “manipulados” en caso de crisis política contra la burguesía terrateniente. Además de la organización se limitaba a unidades económicas pequeñas de (primer grado) con lo cual no podía ser una amenaza real al gobierno, y al lograrse una serie de organizaciones consolidadas económicamente, se obtendría un mayor mercado interno.

Aunque es difícil medir el impacto de los laboratorios experimentales en el desarrollo del agro hondureño y la movilización campesina, y sin entrar a un análisis de la Reforma Agraria hondureña, lo cierto es que los laboratorios experimentales contribuyeron más a acelerar las reivindicaciones de la población campesina y a poner en evidencia a las contradicciones del modelo económico reformista que a consolidar económicamente las empresas campesinas.

Cuando el sector terrateniente empieza a recuperar el control del aparato del Estado a partir de 1976, frenando la Reforma Agraria y reprimiendo crecientemente las organizaciones populares el PROCCARA abandona el programa de laboratorios experimentales y despide a la mayoría del personal formado por Santos de Morais.

Parte de este personal constituiría en 1978 una institución privada, el Instituto Hondureños de Desarrollo Rural (IHDER) y continuara en una escala muy limitada con los laboratorios experimentales en forma semi-encubierta y con otra denominación (Curso de Organización Empresarial Básica).

En muchos otros países de la región (Venezuela, Costa Rica, Perú, etc.) Se han realizado en los últimos años laboratorios experimentales, pero en áreas geográficas limitadas, en ámbitos institucionales restringidos (por ejemplo en la Universidad, en Costa Rica) bajo forma de experiencia piloto, sin llegar a constituir un punto de partida sólido de organización popular, con lo cual son tolerados sin dificultades por las burguesías gobernantes.

En la actualidad, los laboratorios experimentales forman parte de la estrategia de capacitación campesina del gobierno de otro país centroamericano: Nicaragua.

El contexto político nicaragüense ofrece un tercer marco de referencia para analizar las condiciones políticas bajo las cuales puede desarrollarse un programa de laboratorios

experimentales, el de un proceso de construcción del socialismo con participación popular a través de las organizaciones de masas.

Resulta difícil evaluar esta experiencia, con la escasa información que hemos reunido. Puede pensarse, sin embargo que, en la medida en que hemos reunido. Puede pensarse, sin embargo que, en la medida en que en ese país el Estado quiera controlar fuertemente el proceso político y el desarrollo económico (dada la crisis económica, los conflictos con los países vecinos, las actividades contra-revolucionarias de la oposición, etc.) debe también querer controlar la 'participación popular'.

La importancia de la determinación de las condiciones políticas bajo las cuales puede montarse un programa de laboratorios experimentales radica en la necesidad de encontrar alternativas de capacitación en organización para aquellos países donde, dado el régimen político imperante, esta metodología no tiene perspectivas de lograr en lo inmediato un desarrollo masivo¹.

Claro que las condiciones políticas 'favorables' para el desarrollo del laboratorio experimental son en definitiva el resultado de la presión y el trabajo eficaz de organizaciones populares, obreras o campesinas, organizaciones que existen sin que sus miembros hayan participado de un laboratorio experimental, sino que se han formado a partir de una larga praxis de reivindicación organizada, a menudo clandestina. En otras palabras, también en condiciones políticas difíciles, no solo la organización popular es necesaria, sino que es posible. Si el gran mérito del laboratorios experimental es el de 'acelerar' la organización de grupos que de otro modo tardarían años y generaciones para tal vez lograrlo, es necesario buscar alternativas metodológicas que permitan una formación acelerada en materia de organización, bajo condiciones donde el laboratorio experimental no puede ser implementado².

Un aspecto importante de este problema es el control que las mismas organizaciones populares tienen del programa de capacitación. En la medida que este sea implementado desde el aparato estatal y que no sea en algún momento 'transferido' a las organizaciones para su control y ejecución, hay menos posibilidades de asegurar una continuidad (léase también masividad) del programa. Por el contrario existirá una mayor probabilidad de que las contradicciones existentes entre los sectores gobernantes y los sectores campesinos resulten en una abrupta paralización de la capacitación en organización.

¹ Demasiadas veces una experiencia con metodología educativa que ha demostrado será exitosa en una cierta región en un momento dado, se ha convertido en una panacea que debe resolver problemas similares en cualquier otro contexto. Con el siguiente fracaso.

² Como vimos, Santos de Morais menciona dos tipos de organizaciones, o dos actitudes que una misma organización puede asumir en momentos y contextos diferentes: organizaciones de lucha, y organizaciones de estabilización social. Estos tipos: ¿suponen en la práctica estructuras organizacionales diferentes? De ser afirmativa la respuesta ¿tiene implicancias para una metodología de formación de organización?

5.2 Viabilidad económica y política de la organización autogestionaria en un contexto Capitalista

Una de las grandes preguntas acerca de la validez del laboratorio experimental se refiere a las posibilidades de generar un sector económico y político autogestionario en un contexto adverso, es decir donde existen relaciones de producción capitalista, legitimadas y garantizadas políticamente por una burguesía que maneja el aparato del Estado.

La mayoría de los programas o experiencias con Laboratorios Experimentales han surgido en estos contextos. La intención ha sido justamente la de crear organizaciones económicas que frenen un proceso de proletarización campesina, y que puedan en un primer momento sobrevivir coexistiendo con un sector productivo capitalista moderno, mediante la adopción de una estructura organizativa compleja y eficiente –similar a este sector moderno. En términos de Santos de Morais, la existencia y consolidación de un compartimiento contemporáneo es la única posibilidad que tiene los países pobres de desarrollarse genuinamente y equilibradamente frente al progresivo avance de un compartimiento moderno que mediante la destrucción del compartimiento tradicional, produce la creciente pauperización de la mayoría de la población rural y urbana.

Por lo tanto, en un primer momento, el sector económico autogestionario es minorista frente al sector económico moderno o capitalista. En teoría, no solo debe ser ‘tolerado’ al principio, sino que además debe a largo plazo llegar a constituir un sector importante dentro de la economía., lo que le garantizara a su vez un poder político suficiente para lograr las transformaciones sociales necesarias.

La pregunta que aquí se quiere plantear es entonces doble:

Por un lado: ¿Cuáles son las posibilidades de que un sector minoritario de empresas productivas autogestionadas sobreviva económicamente en un contexto capitalista?

Por otro lado: ¿Hasta que punto esta dispuesta la burguesía a tolerar la existencia política de organizaciones que ideológicamente cuestionan la legitimidad de su poder? O en otras palabras ¿Cuan viable políticamente es la coexistencia de un sector Económico autogestionario (que ha demostrado ser una alternativa económica viable) en un contexto social y económico capitalista?

Esta problemática no es nueva y sigue siendo un punto neurálgico en todo programa de desarrollo que intenta innovar sustancialmente en el terreno productivo, social o educativo. Aquí solamente indicaremos algunos aspectos importantes que surgen de la experiencia hondureña.

Viabilidad económica

La cuestión de la viabilidad económica de un sector autogestionado dentro de una economía de mercado es sumamente compleja y es difícil llegar a generalizaciones.

En el caso hondureño, la creación de un sector productivo de propiedad social se produce en el marco de una Reforma Agraria, con el objetivo justamente de crear empresas campesinas que mediante la propiedad y utilización colectiva de los medios de producción, hagan provecho de las economías de escala y se consoliden económicamente. Sin embargo esta medida, la de querer generar un sector autogestionario en el agro sin modificar la estructura económica, no es más que la manifestación de las contradicciones ideológicas y políticas del gobierno.

Supone por ejemplo la viabilidad económica de estas empresas en un mercado controlado por grandes capitales privados, especialmente multinacionales (United Fruit Co. Y Standard Fruit Co.).

Hablar de viabilidad económica de una empresa de propiedad social en una economía de mercado, es decir de la posibilidad de que esta empresa pueda lograr una acumulación de capital compitiendo con empresas ‘capitalistas’, exige la existencia de una mínima igualdad de condiciones económicas entre ambos tipos de empresas: igual facilidad de acceso al mercado de capitales, disponibilidad de la misma tecnología, recursos productivos (tierra) de calidad similar, acceso a los canales de comercialización, etc.

Ahora bien, en el caso hondureño, la mayoría de las empresas campesinas que surgieron con la Reforma Agraria recibieron tierra de mala calidad y en cantidad insuficiente, carecieron de la asistencia técnica y crediticia necesaria por parte del Estado, etc., factores que abortaron desde el inicio sus posibilidades de desarrollo económico. Esta gran mayoría sigue produciendo para su autoconsumo, sin una relación sustancial con el mercado.

Cabe preguntarse entonces si esta desigualdad estructural –que impide toda comparación entre la eficacia de una empresa de propiedad social y una empresa donde capital y trabajo están divorciados- no se explica justamente por la contradicción inherente al surgimiento de un sector autogestionario dentro de una economía capitalista dependiente. En otras palabras, la no viabilidad económica de un sector de propiedad social en una economía de mercado no reside en una incompatibilidad estructural entre ambos modelos socio-económicos, sino en el hecho de que el sector productivo capitalista, al controlar el aparato del Estado, la legislación, los canales de comercialización, la banca, etc. No puede tolerar un sector económico que amenaza su misma existencia, el control político e ideológico que ejerce en la sociedad.

Esta hipótesis parece confirmarse si analizamos lo que ha sucedido con las pocas empresas campesinas que sí han logrado consolidarse económicamente.

Viabilidad Política

Algunas empresas campesinas en Honduras recuperaron tierras de calidad similar a las de las empresas transnacionales fruteras o a los grandes productores individuales, cultivando productos de alta rentabilidad (banano, caña de azúcar, palma africana, cacao) para el mercado internacional, con apoyo técnico, crediticio y comercial del Estado. El caso de la empresa Asociativa Isletas que se estableció sobre tierras abandonadas por una empresa transnacional después del Huracán Fifi en 1975, es un ejemplo clásico. Después de haber logrado un nivel eficiente de organización y una productividad mayor a la que habían alcanzado en esas tierras

la misma transnacional en el cultivo del banano antes de 1975, empezó a ser blanco de los ataques tanto de la transnacional como del poder político-militar. Ya sea mediante permanentes intentos de corrupción de sus líderes, el amedrentamiento de sus activistas, el prelevantamiento de ‘impuestos extraordinarios’, el control de la comercialización de sus productos y sobre todo a través de la intervención lisa y llana por parte del Estado en la conducción de la empresa en cinco oportunidades, se intentó quebrar esta experiencia.

La empresa asociativa Isletas, la empresa campesina de mayor envergadura en el país con más de un millar de asociados, representaba para la gran empresa privada (que manejaba el aparato estatal) un ejemplo demasiado exitoso para permitir su supervivencia.

Por un lado Isletas, como otras empresas productoras por ejemplo de Palma Africana (en las regiones Guaymas y Aguan) eran un indicador, un símbolo para la gran masa campesina y obrera que el modelo económico de propiedad social era posible, que ellos mismos eran capaces de manejar colectiva y eficientemente una gran unidad productiva. Era la utopía, el mito hecho realidad y lógicamente un tremendo factor de movilización política.

Pero a la vez, en muchas de estas empresas campesinas que económicamente lograron cierta consolidación, se fue dando un proceso de radicalización política¹ (a la cual no fueron ajenos a los partidos políticos de izquierda). La praxis de participación democrática en el manejo de las unidades productivas, el éxito alcanzado en este ámbito condujo a que los campesinos exigieran creciente participación en otros ámbitos, y en primer lugar en el manejo de la política agraria.

Esto fue claramente percibido por la burguesía como una amenaza al orden establecido, a su control del aparato estatal y de la economía. Y consiguientemente empezaron a quebrar el movimiento campesino, dividiendo y corrompiendo a las dirigencias, suprimiendo prácticamente el apoyo estatal a las cooperativas y empresas asociativas, etc.

En este sentido, puede afirmarse que las empresas de propiedad social, cuando logran ser económicamente viables dentro de una economía de mercado no lo logran políticamente.

5.3 Laboratorio Experimental, Conciencia Organizativa y Organización Autogestionaria

Para Santos de Morais, la vivencia o la práctica de un proceso productivo socialmente dividido permiten que el individuo supere su comportamiento artesanal y adquiere la conciencia organizativa necesaria para lograr posteriormente los cambios estructurales necesarios. El laboratorio experimental es una forma de adquirir esa praxis. Esta afirmación, que se deduce de toda su obra, la encontramos específicamente en los siguientes párrafos:

¹ En otros casos, sin embargo, algunas empresas campesinas fueron “recuperadas” por el sistema político y económico transformándose en empresas “capitalistas”, conservando solo algunas características de la empresa de propiedad social. Es el caso de la empresa Guanchías que ha logrado consolidarse económicamente mediante la contratación de grandes cantidades de mano de obra asalariada, siendo los excedentes solamente distribuidos entre los asociados este tipo de empresas han logrado agenciarse el apoyo del estado, el cual a su vez apoyan políticamente y son utilizadas ideológicamente para contrarrestar las organizaciones campesinas progresistas.

“Solamente a través de la praxis de la organización es que los individuos alcanzan el grado de conciencia organizativa para operar los cambios que determinada etapa histórica exige”.

Además: “Tan solo después que ensayan en la práctica la producción comunitaria es que (los semi-obreros agrícolas) se liberan de los valores que los sujetan al individualismo del pequeño productor” (46 meses, V-8).

Finalmente: “La superación de estos vicios (artesanales) puede lograrla el líder de extracción campesina o semi-obrero en la medida que asimila la estructura del proceso productivo socialmente dividido. Ello puede ocurrir de tres maneras:

- a) Participando de la gran empresa, sea agrícola, industrial, comercial o de servicios.
- b) Compartiendo la dirección o las acciones de grandes organizaciones de obreros rurales o urbanos
- c) O sometiéndose a cursos especiales como el Laboratorio Experimental para la formación de cuadros de organizaciones de estructuras complejas” (TO, p.19)

Al respecto, cabe preguntarse: ¿Es suficiente la praxis experimentada por un artesano/campesino durante un laboratorio experimental para que adquiera la conciencia organizativa para operar los cambios que determinada etapa histórica exige?

Laboratorio Experimental y conciencia organizativa

A partir de la experiencia masiva con los Laboratorios Experimentales resulto cada vez mas claro que era necesario distinguir entre una conciencia organizativa lograda *socialmente* –y cuyo indicador es la estructura orgánica que el grupo adopta para sí al final del evento- y la conciencia organizativa lograda *individualmente* por cada participante. La posición de Erazo es muy clara al respecto:

“...individualmente el laboratorio no logra en la gran mayoría de los casos un desarrollo velo de la conciencia organizativa”

“Pretender que el laboratorio experimental transforme individualmente la conciencia organizativa de los participantes es una ilusión. El laboratorio pretende introducir una conciencia organizativa, históricamente con mayor desarrollo, a nivel de grupos sociales, y de allí por el desarrollo colectivo y a largo y mediano plazo logre los cambios individuales. Ello porque generalmente las condiciones sociales que en los individuos generan un comportamiento ideológico artesano, perduran en el medio ambiente y por que los cambios psicológicos son lentos. Lo que se ganará colectiva e individualmente... serán las adecuadas medidas organizativas que garanticen el modo de oponerse a los vicios corruptores...” (Erazo, p.8)

En la medida entonces en que esa organización desarrollada a través del laboratorio experimental perdure, es decir en el caso en que el laboratorio experimental haya sido organizado para un grupo permanente ya constituido, podemos suponer que la adquisición individual y progresiva de la conciencia organizativa está asegurada.

Por el contrario, en el caso de los laboratorios experimentales que congregan a cuadros o activistas de diferentes empresas campesinas, una vez que dichos cuadros se dispersan y regresan a sus bases, aquellas “medidas organizativas” de las cuales habla Erazo dejan de tener efecto. Entonces la incipiente conciencia organizativa de estos cuadros no encuentra un marco organizativo similar en el cual seguir desarrollándose¹.

Acá se trata en síntesis de la problemática del seguimiento que requiere el laboratorio experimental, problemática que tratamos mas adelante.

Ahora bien, dejando al margen el problema metodológico del seguimiento, y asumiendo que los individuos han experimentando una suficiente praxis de un proceso productivo socialmente dividido por la cual han adquirido una sólida conciencia organizativa: ¿puede deducirse que lograrán montar una organización de ‘estructura compleja’ y que esa organización adoptará un modelo autogestionario? Y por último, ¿puede asegurarse que esta organización actuará como motor de los cambios estructurales necesarios?

Esta última pregunta será tratada posteriormente cuando se analice la relación entre conciencia organizativa y conciencia política.

En este capítulo sin embargo, intentaremos ver en que medida la conciencia organizativa adquirida por ciertos individuos conduce efectivamente a un proceso de cambio organizativo en su grupo de referencia, hacia estructuras mas complejas y en particular a un modelo autogestionario².

Conciencia organizativa y organización autogestionaria

Hablar de las consecuencias que puede tener para la organización autogestionaria de un grupo social el hecho de que algunos miembros del mismo tengan una conciencia organizativa, equivale a ver cuales son los factores que permiten y conducen a la organización

¹ Al respecto seria interesante analizar lo que ocurre con los cuadros que, no logran cambiar la estructura orgánica de sus empresas ¿en qué se transforma -con el tiempo- ese inicio de conciencia organizativa?

² Si partimos de que too grupo social tiene una forma de organización, por primitivo, rudimentario, “ineficiente” que sea, al intentar analizar los efectos de la conciencia organizativa de algunos miembros en la organización de su grupo lo que nos interesa no es la sola presencia o ausencia de una organización si no el cambio de las estructuras orgánicas hacia formas mas “complejas” y “eficientes”. ¿Pero cómo definir “estructuras orgánicas más complejas”? ¿Cuáles son los criterios para medir esa complejidad y eficiencia, y los indicadores para evaluar el cambio?

A pesar de su afición por las tipologías, Santos de Morais no ha categorizado más que superficialmente las organizaciones en este sentido. Sabemos que el tipo ideal al que se debe tender es el modelo autogestionario de organización. ¿Pero en que se diferencia el autogestionario de otros modelos de propiedad social también “complejo” y cuyo proceso productivo también esta en gran medida socialmente dividido? Este problema conceptual oscurece el análisis, ya que es difícil determinar cuando y en que medida podemos afirmar que cuadro con conciencia organizativa han tenido éxito en cambiar las estructuras organizativas de sus empresas. Por razones de simplificación, en el resto del capítulo el término autogestionario es tomado, sinónimo de “mayor complejidad y eficiencia en la organización”, de “mayor acercamiento a un modelo de autogestión”.

autogestionaria de un grupo social, y ver si dentro de estos factores, la presencia o ausencia de individuos con conciencia organizativa es decisiva.

Estos factores son:

a) *La necesidad de organizarse en forma autogestionaria objetiva y subjetivamente.*

Para que se logre la organización en forma autogestionaria, no solo debe existir una necesidad objetiva (El cambio de estructuras organizacionales permitiría un logro mas efectivo de sus objetivos y la satisfacción de sus intereses) sino que además esta necesidad objetiva debe ser percibida por el grupo y por lo tanto ese cambio debe ser deseado.

b) *La potencialidad del grupo para lograr organizarse autogestionariamente.*

Este factor se refiere a las características propias del grupo que hacen factible que inicie un proceso de cambio organizacional.

Estas características pueden ser de muy distinto orden:

Por ejemplo, la composición social del grupo, las relaciones de poder dentro del grupo, la presencia o ausencia de fuertes valores religiosos, etc. Pueden permitir u obstaculizar el cambio organizacional hacia lo autogestionario.

Pero también otros aspectos como la propiedad o no de los medios de producción, el tipo de bienes y servicios producidos, puede tener influencia en las posibilidades de cambio organizacional.

Finalmente en este factor debemos incluir la presencia o ausencia dentro del grupo de individuos que haya experimentado un proceso productivo socialmente dividido (por ejemplo, mediante su participación en un laboratorio experimental) y tengan los conocimientos en materia de organización y la metodología para llevar adelante el proceso de cambio. En otras palabras la existencia de individuos con una conciencia organizativa.

c) *La viabilidad externa que permita organizarse en forma autogestionaria.*

Acá se trata de ver hasta que punto existen condiciones externas (políticas, sociales, institucionales) que permiten (es decir, no obstaculizan) que el grupo adopte un modelo autogestionario para su organización.

Además de las condiciones políticas y de la estructura de poder dentro de la sociedad entre los distintos sectores económicos a los que hicimos referencia en capítulos anteriores, tiene importancia también la presencia o ausencia de programas gubernamentales o privados de promoción en materia organizativa.

Este análisis de los factores que permiten y conducen a la organización autogestionaria de determinados grupos sociales no pretende ser exhaustivo ni concluyente. Intenta solamente, en forma aún muy superficial, mostrar que la presencia de individuos con conciencia organizativa en un grupo social no es suficiente para que ese grupo adopte un modelo autogestionario para su organización.

Es imprescindible seguir desarrollando esta problemática para poder determinar en qué condiciones un laboratorio experimental puede alcanzar los objetivos que se propone, y en que situaciones será necesario apelar a programas adicionales/complementarios para garantizar el impacto de una formación en organización.

5.4 Conciencia organizativa y conciencia política

Retomemos una afirmación de Santos de Morais: “Solamente a través de la praxis de la organización es que los individuos alcanzan el grado de conciencia organizativa necesaria para lograr posteriormente los cambios estructurales necesarios.”

Esta frase en realidad es una especie de síntesis de la finalidad del laboratorio experimental: no se trata solamente de organizar al campesinado para que pueda él también tener acceso a los beneficios de la sociedad capitalista, sino de crear un sector económico autogestionario, de propiedad social que progresivamente logre el peso económico, político e ideológico suficiente para poder transformar las estructuras de esa sociedad capitalista en una sociedad socialista.

Ahora bien, esta afirmación supone como hemos visto anteriormente, dos hipótesis:

- a) Que la conciencia organizativa adquirida por los miembros de un grupo social conduce a la adopción de un modelo complejo de organizaciones ese grupo, y;
- b) Que esa organización es motor de cambio de las estructuras económicas y sociales.

La primera hipótesis fue discutida en el punto anterior. En este punto se analiza la segunda.

La premisa teórica de Santos de Morais es que la experiencia organizativa del individuo en el proceso productivo determina su comportamiento ideológico, en el área productiva por supuesto, pero también en otros ámbitos de su vida como en sus relaciones sociales, y en las agrupaciones sindicales o políticas de las cuales participa¹. Ahora bien ¿qué importancia tiene este comportamiento ideológico-organizativo para su comportamiento político y sobre todo para los objetivos políticos que persigue? En otras palabras, ¿la adquisición de la conciencia organizativa determina también la adquisición de una conciencia política, de una conciencia de clase?

Si tomamos el ejemplo de los países industrializados, debemos concluir que esta hipótesis no se confirma.

¹ Santos de Morais presupone que la praxis en el área productiva es la que colorea los otros ámbitos de la vida del individuo, sin embargo, si tomamos por ejemplo la clase obrera su praxis productiva-remunerada se contradice con una praxis necesariamente “artesanal” en un ámbito de su existencia tanto mas importante que lo productivo: su vida familiar, su vida de ocio. La división del trabajo dentro de las actividades familiares no es mas compleja que dentro de la economía campesina, también basada en la distribución familiar de las actividades productivas. Ahora bien, ¿qué influencia tiene esta praxis en el comportamiento ideológico/ organizativo del individuo? Nótese además que el peso de esta praxis es creciente con la reducción de la jornada de trabajo en los países industrializados pero también en los países del tercer mundo.

En estos países la clase obrera tienen una larga praxis en procesos productivos socialmente divididos. Ha adquirido la suficiente conciencia organizativa para conformar poderosas y eficientes organizaciones sindicales, cuya legitimidad y peso político es innegable.

En la mayoría de los países se observa incluso una participación activa de la clase obrera a nivel de organizaciones partidarias, sobre todo de corte social-demócrata.

Sin embargo, estas organizaciones no son ni pretenden ser un factor de cambio estructural de la sociedad capitalista de la cual forman parte. La mayoría de sus reivindicaciones son de orden salarial o giran en torno a sus condiciones de trabajo, a sus beneficios sociales (seguro, de desempleo, atención médica, jubilación, etc.) sin cuestionar las bases del sistema económico y menos aún las relaciones de dominación entre sus países y los países del tercer mundo. Todo este fenómeno ha sido ampliamente analizado en la literatura sociológica de las últimas décadas y no merece mayor discusión en este trabajo.

Pero este fenómeno, con menor frecuencia ciertamente, también puede encontrarse en los países del tercer mundo. En el caso hondureño ya hemos citado el ejemplo de la cooperativa Guanchías. Pero también en organizaciones sindicales obreras en Honduras encontramos ese acomodamiento a la ideología dominante.

Ahora bien, si la conciencia organizativa no conduce necesariamente a una conciencia política, ¿significa que no tiene importancia para un proceso de cambio estructural? Veamos esta problemática en relación a la Teoría de la organización y a la metodología del Laboratorio Experimental.

1. Ya vimos que uno de los errores teóricos de Santos de Morais es la reducción del concepto de comportamiento ideológico al comportamiento organizativo del individuo o del grupo, por el cual se niega importancia a otras funciones de la ideología. El comportamiento ideológico está únicamente asociado a una praxis de lo organizativo, y por lo tanto sectores obreros o de la burguesía¹ pueden tener un mismo comportamiento ideológico, una misma conciencia organizativa. El concepto de ideología deja de tener relación con el concepto de clase social de intereses de clases, etc. Santos de Morais no analiza el problema de la conciencia política. De su pensamiento se deduce que los grupos campesinos y obreros la irán adquiriendo como fruto de su praxis dentro de la organización autogestionaria.

2. En concordancia con lo anterior, la Teoría de la Organización se ocupa ampliamente de los enemigos internos de la organización (los vicios artesanales) que son detectados y erradicados parcialmente con el laboratorio experimental. Los enemigos externos de la organización son apenas mencionados. Tanto en la Teoría de Organización como durante el laboratorio experimental, el análisis de la relación del grupo social con los demás sectores y grupos sociales es relegado a un segundo plano. La función de la ideología dominante, las contradicciones del sistema económico, los intereses de clase, los mecanismos de dominación,

¹ En este sentido el Laboratorio Experimental podría ser utilizado también como proceso de formación en organizaciones para ejecutivos y técnicos de empresas con problemas de eficiencia administrativa, manejo de personal, etc.

etc. Son dejados de lado. Asimismo se deja de analizar el problema de la estrategia política que el grupo debe seguir para sobrevivir y consolidarse en las condiciones económicas y políticas del sistema capitalista. Es evidente que el análisis de estos temas no es objetivo en sí del laboratorio experimental, ni está dado el tiempo para su tratamiento adecuado. Sin embargo si debería formar parte de un programa de capacitación complementaria, de un sistema de seguimiento.

3. A pesar de lo anteriormente mencionado, los laboratorios experimentales organizados en Honduras contribuyeron de hecho a una mayor toma de conciencia política en el movimiento campesino y a su movilización en torno a la defensa de los derechos y beneficios obtenidos durante el período reformista, convirtiéndose en un factor de presión importante en las desiciones políticas nacionales. Dos razones entre otras nos parecen esenciales para explicar este fenómeno;

a) En primer lugar, el Programa de Laboratorios Experimentales del PROCCARA se da en el marco de un proceso político de reformas, donde el Estado intenta crear en el movimiento campesino una base de apoyo político al régimen, permitiendo e incluso incentivando el análisis del campesinado sobre su realidad, sobre las causas de su situación de pobreza, etc. En breve permitiendo e incentivando un proceso de concientización social y política. Las mismas organizaciones sindicales

b) En segundo lugar, en cierta medida, la misma praxis de la autogestión puede conducir a una toma de conciencia política. En la medida en que los individuos perciban la contradicción entre su participación democrática en el grupo campesino (y los beneficios que aporta) y la imposibilidad de participar en otros planos, especialmente en las desiciones políticas que los afecta (con las consiguientes consecuencias negativas) se produce una toma de conciencia política sobre las relaciones de dominación a las cuales están sujetos. En la medida en que su praxis autogestionaria genere nuevos valores de solidaridad, fraternidad, etc. Valores que no encuentran en las relaciones sociales que mantiene externamente, y en la medida en que la existencia de su modelo organizativo se vea amenazado o reprimido por quienes detentan el poder económico y político, se acelera ese proceso de reflexión política.

En conclusión, la adquisición de una conciencia organizativa por los miembros de un grupo social y la adopción de estructuras organizativas autogestionarias no conduce necesariamente a una concientización política, aunque si la favorece. Para que los sectores organizados logren efectividad política, los programas de formación en organización deben complementarse con programas de formación política. A la inversa, toda actividad de concientización sólo puede transformarse en acción política si los sectores que se concientizan están organizados.

5.5 Laboratorio Experimental y Participación

En la metodología del Laboratorio Experimental el concepto de participación es un concepto esencial. Como valor en sí, como medio y como objetivo.

Como valor en sí, el concepto de participación tiñe toda la Teoría de la Organización. La participación del ser humano en la colectividad, como ser activo, como ser pasante, lo dignifica, da un sentido a su actividad productiva, a su relación con la naturaleza, con lo social. La participación es un derecho y un deber.

Como medio, la participación del individuo durante el laboratorio experimental, en el diseño del modelo organizativo, es lo que garantiza que ese modelo responde a los objetivos, necesidades e intereses del grupo, como objetivo, la participación es el fundamento de la eficiencia, de la fuerza, del éxito de la organización autogestionaria a la cual debe llegar el grupo a través del Laboratorio Experimental.

Ahora bien ¿podemos afirmar que el Laboratorio Experimental es verdaderamente un proceso pedagógico participativo? No existen acaso algunas características del mismo que permiten pensar que en realidad se trata de un proceso ‘demagógicamente’ participativo, con una cierta dosis de manipulación?

Pero, antes que nada ¿Cómo podemos evaluar el carácter participativo o no de una metodología, de un proceso pedagógico?

En los últimos años, las discusiones académicas en torno a lo participativo han sido más bien estériles¹. Desde los puristas que exigen que incluso la mínima decisión sea el resultado de la decisión colectiva para que un programa puede rotularse participativo hasta los personajes de la vieja guardia que sin cambiar la esencia bancaria de sus programas le dan algún barniz participativo, con lo cual el todo recibe esta denominación, hoy en día no se cuenta con consenso alguno sobre este tema.

La participación, o el ejercicio de la verdadera participación autogestionaria es un proceso, una experiencia educativa de largo aliento, especialmente cuando el punto de partida es la antítesis de lo participativo, la centralización del poder y la existencia de relaciones de autoridad verticales. Y este es el caso de las sociedades campesinas cuyo comportamiento artesanal Santos de Morais intenta modificar con el laboratorio experimental.

Por lo tanto, pretender que un programa o una metodología como el laboratorio experimental sea participativo (no conducido externamente) desde su inicio es pecar de infantilismo.

La etapa de anomia en el laboratorio experimental es el mejor ejemplo. La posibilidad de participación total para un grupo que desconoce su ejercicio mas elemental (y para quien servidumbre y opresión han sido por generaciones las características de sus relaciones con los demás) sólo produce caos e incertidumbre.

¹ De hecho, el termino participación ha permitido todo contenido desde que es utilizado (léase tergiversado, prostituido) para caracterizar cualquier programa social, cualquier proyecto de desarrollo rural, etc. Instituciones como: el Banco Mundial o AID salpican sus documentos en informes aquí y allá con este concepto buscando así la aprobación y el consenso de gobiernos, técnicos y organizaciones populares, oscureciendo la verdadera finalidad de sus programas.

Necesariamente entonces en las primeras etapas de un proceso de formación en participación o en organización participativa debe existir una cierta dosis de conducción. Conducción concebida como recurso pedagógico.

En definitiva, el aprendizaje de la participación es una terapia, individual y grupal. Terapia que exige un terapeuta que fija reglas de juego y proporciona los elementos para que el individuo y el grupo rompan con algo de su pasado.

¿Pero en qué se diferencia esta conducción de la simple manipulación? En primer lugar y esencialmente por la finalidad. El objetivo del laboratorio experimental es que al finalizar el mismo, el grupo logre adoptar un modelo organizativo de 'participación democrática' y que tenga una dinámica autónoma tal, que ya no requiera una conducción o intervención externa.

En segundo lugar también, por los medios a los cuales recurre para lograr ese fin. Un proceso manipulado no puede provocar una organización genuinamente participativa. Un proceso conducido sí.

Sin embargo sigue en pie la pregunta ¿es el laboratorio experimental una metodología participativa?

Es difícil contestar esta pregunta en forma tajante. Sin duda alguna, si lo es por su finalidad aunque el resultado deseado no siempre se logre. La corta duración del evento, la falta de seguimiento y los problemas estructurales propios de cada variante del laboratorio experimental son ciertamente factores que influyen negativamente.

¿Pero el laboratorio experimental como proceso, como conjunto de recursos pedagógicos, es participativo?

La respuesta última a esta pregunta a fin de cuentas es subjetiva, ya que como dijimos, el concepto de participativo es sumamente elástico y discutible. Sin embargo, para dar algunos elementos de juicio, analicemos el carácter participativo de los distintos 'instrumentos' empleados en el Laboratorio Experimental.

a) Salvo la etapa de planificación o programación inicial del laboratorio experimental, en la cual el grupo no interviene (casi necesariamente), en las demás etapas del laboratorio experimental el grupo progresivamente va controlando la dinámica organizativa, va fijando sus propios objetivos, planificando autónomamente sus actividades y distribuyendo funciones y responsabilidades sin intervención externa.

b) La transferencia de los medios de producción y supervivencia, impuesta al inicio del evento, como acelerador de la organización no es más que un recurso pedagógico de quien conduce el laboratorio experimental. Esta es también la función de la estructura primaria que se disuelve además en la etapa de análisis.

c) La intervención del laboratorista en todo el proceso requiere de un análisis más cuidadoso. El hecho de que no integre el grupo y mantenga una relación de autoridad con el

mismo se explica, como vimos, por su propio papel de conducción. Pero si su intervención en las etapas iniciales de anomia, síncrexis y análisis se explica por razones pedagógicas, su marcada intervención en la etapa de síntesis, cuando el grupo ya ha logrado una cierta madurez organizativa y un cierto dominio de los instrumentos para combatir los vicios artesanales, no parece justificada.

Por último la metodología permite que el laboratorista manipule el proceso si así lo desea, es decir no están previstos los mecanismos que eviten esa posibilidad.

d) Si por un lado los instrumentos proporcionados al grupo para ir descubriendo el modelo organizativo que mejor responda a sus objetivos, necesidades y características fomentan la participación, por otro lado, las clases de Teoría de la Organización de Santos de Morais impone en realidad un cierto marco de referencia que anula toda construcción endógena de un marco teórico propio. Estamos de acuerdo con Erazo en la necesidad de proporcionar al grupo categorías científicas que le faciliten la interpretación de su praxis y la aceleración en la construcción del marco teórico.

Pero difícilmente puede decirse que la redacción actual de la Teoría de la Organización facilita la interpretación que el grupo debe hacer de su praxis.

Y menos aún contribuye a este objetivo la forma en que se transfieren estos conocimientos, ya que el grupo no tiene la posibilidad de reflexionar sobre ella y menos aún de cuestionarla.

De hecho llama la atención de que, a pesar de que se sostiene que las estructuras organizativas deben adecuarse a los comportamientos ideológicos y a la composición social del grupo exista tanto similitud entre los organigramas finales y reglamentos internos de los diferentes grupos que participan en los laboratorios experimentales.

Es innegable que en algunos casos existe una presión por parte del laboratorista, conciente o inconcientemente, para que el grupo adopte un determinado modelo de organización¹

5.6 Naturaleza e importancia de la Artificialidad en el Laboratorios Experimental

El mismo nombre del Laboratorio Experimental sugiere que se trata de una actividad que se desarrolla en condiciones especiales -condiciones de laboratorio- distintas de las condiciones sociales reales o naturales, en las cuales se desenvuelve en la vida cotidiana el actuar del grupo participante.

El adjetivo experimental no hace más que reforzar esta idea: se trata de algo nuevo, distinto, que se realiza por primera vez, como ensayo.

¹ Un discípulo de Santos de Morais llega incluso a presentar un organigrama “modelo” de empresa autogestionaria (C. Tovar, p.3 y 4)

Santos de Morais: “Para la realización de un Laboratorio Experimental es necesario crear artificialmente una empresa pero con existencia y funcionalidad reales” (TO, p.38). Mas adelante habla explícitamente de “empresa artificial”

Ahora bien, ¿en qué medida es artificial el laboratorio experimental? Y ¿cuán importantes son las diferencias entre las condiciones ‘artificiales’ del laboratorio experimental y las condiciones reales del grupo para poder cuestionar la validez de la capacitación en organización y las posibilidades que dicha capacitación tenga el impacto deseado en el contexto real?

1) Elementos artificiales en el Laboratorio Experimental.

Hemos visto que en realidad existe más de un tipo de Laboratorio Experimental. El carácter de artificialidad varía en mayor o menor medida según la variante o modalidad de laboratorio experimental que se considere.

Primero entonces analizaremos brevemente los principales elementos artificiales que contiene el laboratorio experimental en relación al contexto real, y posteriormente veremos que importancia tiene cada uno de estos elementos para cada modalidad.

Es necesario aclarar que el laboratorio experimental es necesariamente artificial en el sentido de que, como proceso de formación en organización, no surge espontáneamente del grupo participante, si no que es el resultado de la existencia externa de un “programa” de laboratorios experimentales. Este sentido de artificialidad no nos interesa ya que es inherente a cualquier programa educativo que no surge ni se desarrolla en el grupo y por el grupo mismo solamente. Aunque por supuesto, es un elemento que ciertamente influye en el impacto de todo el programa.

Los elementos del Laboratorio experimental que lo diferencian sustancialmente del contexto real o natural en el cual opera el grupo participante, y por lo cual puede llamárselos ‘artificiales’ son los siguientes:

a) La conducción externa de la dinámica

El proceso de organización del grupo, con sus distintas etapas, a pesar de tener una dinámica propia, está orientada, guiada e incluso controlada por un laboratorista, un individuo que no pertenece al grupo y que tiene el conocimiento necesario para lograr que el proceso logre su objetivo final.

b) La estructura primaria

La estructura primaria, que cumple un papel muy importante en todo el proceso, tiene funciones especiales. Sus miembros no se convierten en los líderes del grupo, ni lo manipulan, pero si lo orientan. Una estructura primaria con estas características es un elemento artificial en la medida de que no se da naturalmente en un grupo social.

c) *Propiedad de los medios de producción*

Durante el laboratorio experimental se transfiere al grupo la infraestructura del centro de capacitación, los campos, maquinaria, animales, etc., para su gestión. Esta situación es temporaria, y en el caso de los Laboratorios Experimentales donde participan funcionarios públicos, es totalmente irreal.

d) *Propiedad de los medios de subsistencia y de los materiales educativos*

De igual forma, estos medios y materiales son administrados colectivamente mientras dure el laboratorio experimental, y suministrados por los organizadores del evento. En el contexto real, los medios de subsistencia p.e. son adquiridos y poseídos de forma individual.

e) *Inexistencia de limitaciones políticas a la organización*

Durante el laboratorio experimental, el grupo puede decidir libremente por el modelo organizativo que se quiere dar a sí mismo. No hay impedimentos políticos o legales que obstaculizan esta autodeterminación.

f) *Inexistencia de condicionantes sociales*

Durante el laboratorio experimental, las relaciones jerárquicas y de autoridad entre los miembros de la empresa desaparecen, por lo menos en teoría. Todos tienen los mismos derechos y deberes. En realidad es inevitable que algunas estructuras informales o latentes de autoridad sigan existiendo.

g) *La aceleración de la praxis*

Este es tal vez el elemento que en mayor medida permite hablar de artificialidad en el caso del laboratorio experimental. “La aceleración preconcebida de la praxis de organización” permite que en poco tiempo un grupo social adquiera la conciencia organizativa necesaria para organizarse en forma compleja eficiente. Es el fundamento del Laboratorio Experimental, la base metodológica esencial. Es la alternativa a los procesos naturales de ‘adquisición de la conciencia organizativa’, que toman mucho tiempo y a veces no ocurren. Pero esta praxis acelerada, condensada, ¿No es en realidad una praxis distinta, artificial para el grupo?

En el cuadro siguiente puede verse que importancia tienen para cada variante o modalidad cada uno de estos elementos artificiales.

Cuadro n° 1. Elementos artificiales del Laboratorio Experimental según la Variante o modalidad considerada

Laboratorio Experimental Para: Elementos artificiales Del Laboratorio Experimental	Grupos campesinos naturalmente constituidos	Activistas campesinos de distintos grupos o empresas	Funcionarios estatales en situación pedagógica	Autogestión Institucional
1. Conducción externa de la dinámica	X	X		No Existe en principio
2. La estructura primaria	X	X		No existe en principio
3. Propiedad de los medios de producción			X	X
4. Propiedad de los medios de Subsistencia y los materiales educativos	X	X	X	X
5. Inexistencia de limitaciones Políticas a la organización	X	X	X	X
6. Inexistencia de Condicionamientos sociales	X	X	X	X
7. Aceleración de la praxis de Organización	X	X	X	X

2. *Importancia de la artificialidad para el logro de los objetivos del Laboratorio Experimental*

A pesar de haber mencionado una serie de elementos artificiales que se caracterizan y distinguen al laboratorio experimental del contexto real en el cual operan los grupos participantes, la dinámica organizativa que tiene lugar durante el laboratorio experimental tiene una existencia real. No se trata de una representación teatralizada de un proceso de organización, donde cada individuo adopta temporalmente un papel especial. Las relaciones sociales que se traban entre los individuos no son distintas de las que adoptan normalmente. Cada individuo se manifiesta con su propia personalidad, sus propios valores ideológicos, su conducta natural frente a lo organizativo. Lo artificial está dado por la situación, situación con la cual naturalmente o diariamente no están confrontados. Pero esta situación pasa a ser un nuevo marco de referencia dado, a partir del cual o en el cual la vivencia es real: la necesidad de organización es real, los conflictos son reales, la lucha individual por sobrevivir y por imponer el criterio propio, son reales, y así lo son la crítica, las estructuras organizativas, las normas de funcionamiento, etc.

En este sentido puede afirmarse que el cambio en los comportamientos organizativos de los individuos, la adquisición de la conciencia organizativa que tiene lugar durante el laboratorio experimental ocurre realmente.

Para el logro de este objetivo pedagógico inmediato entonces para la formación de los participantes en materia organizativa, los elementos artificiales del laboratorio experimental no tienen influencia sustancial. Son recursos pedagógicos externos que posibilitan el aprendizaje.

Sin embargo, los elementos artificiales del laboratorio experimental si tienen un papel importante en las dificultades que se verifican para el logro de otro de sus objetivos: la reproducción o continuidad de la experiencia organizativa en el contexto real.

Por un lado, los activistas campesinos al volver a sus bases tienen problemas para reproducir un laboratorio experimental, ya que no tienen la posibilidad de conducir el proceso externamente (son miembros del grupo), ya que no tienen los medios de subsistencia y los materiales educativos¹ y se encuentra con las limitaciones políticas y sociales reales.

Estas limitaciones políticas y legales y la presencia latente de estructuras sociales jerarquizadas entre los miembros, son los que dificultan la continuidad y la consolidación de la experiencia organizativa en el caso de los laboratorios experimentales montados para grupos ya constituidos.

El caso de los laboratorios experimentales para funcionarios públicos, o en el caso de la Autogestión Institucional la no propiedad efectiva de los medios de producción es, como vimos, el factor más importante que impide la continuidad y consolidación de la experiencia organizativa.

En conclusión, si los elementos artificiales del laboratorio experimental no parecen tener influencia en el logro del objetivo pedagógico inmediato del mismo, es decir en la formación en materia de organización y la adquisición de una conciencia organizativa, el hecho de que algunos de estos elementos no puedan reproducirse o simplemente no existen en el contexto real (y por lo cual esos elementos son justamente artificiales) explican las dificultades para lograr por un lado el efecto multiplicador, y por otro lado la continuidad y consolidación de organizaciones autogestionarias, objetivos últimos de los laboratorios experimentales.

5.7. Otros puntos de discusión

a) El texto del artículo la Teoría de la Organización, utilizado durante los Laboratorios experimentales y material de lectura obligatorio para los participantes es en general de un nivel teórico conceptual tal, que resulta difícilmente comprensible para una población campesina, con poca o ninguna experiencia educativa formal, a veces analfabeta. En varias memorias de laboratorios experimentales, las evaluaciones finales revelan que los campesinos no han captado algunos de los conceptos más elementales. Este hecho determina que la

¹ Aunque este es un problema menor que puede ser solucionado por quienes fomentan el programa de capacitación en organización.

posibilidad de reflexión y sobre todo de cuestionamiento a la TO por parte de los campesinos es mínima o nula, salvo que el laboratorista tenga tales cualidades docentes, que pueda en cada momento traducir a un lenguaje suficientemente sencillo cada concepto.

Esto a llevado a ciertos detractores del laboratorio experimental a cuestionar el carácter participativo del mismo, calificando de 'bancarias' las clases de TO.

b) Otra de las críticas mas frecuentes se refiere a la arbitrariedad con la cual Santos de Morais introduce determinados conceptos en la Teoría de la Organización. No solamente deja de lado el marco teórico mas general de la sociología y economía marxista (de la cual extrae muchos de sus conceptos), con lo cual muchas de las afirmaciones parecen 'salidas de la galera' (Arroyo Núñez, p.3) sino que además de forma el sentido de algunos términos (p.e. comportamiento ideológico) e introduce conceptos propios que oscurecen o simplifican la realidad (p.e. los compartimientos). Evidentemente la necesidad de reducir el mínimo el artículo, parcialmente explica esta deficiencia.

c) En la Teoría de la Organización hay una valoración constante de la división del Trabajo en el proceso productivo. Constituye el factor esencial que explica la superioridad de las relaciones de producción capitalista del modelo organizativo de la empresa 'moderna' en relación a las empresas "artesanales". Por lo tanto a este modelo deben tender las empresas de propiedad social, este es el camino positivo de la empresa capitalista que deben adoptar.

Esta concepción de alguna forma 'taylorista' de la organización empresarial conduce a una vieja problemática, de no poca importancia para una participación democrática y autogestionaria: hasta que punto, la compleja división del trabajo y la consiguiente especialización no constituye un obstáculo para que cada individuo tenga una sólida visión global de la totalidad y de los diversos aspectos de la empresa, visión que es necesaria para una eficaz gestión colectiva? (Franco, Participación en Decisiones, p.20).

Y por otro lado, ¿hasta qué punto tal especialización no lleva a una deshumanización del trabajo, a una alineación del trabajador con la totalidad del producto, a una pérdida de interés en el proceso productivo?

d) Ligado al punto anterior, el concepto de eficiencia de una organización también es un concepto discutible. Si bien en términos productivos una empresa capitalista con una estructura productiva socialmente dividida puede ser mas eficiente que una unidad campesina/artesanal, en términos de supervivencia en el contexto campesino puede serlo menos.

La economía campesina de autoconsumo, de autosubsistencia (el caso del campesinado andino es conocido) con bajos niveles de productividad, ha sido tal vez la respuesta mas racional ('eficiente') para evitar la proletarianización o simplemente la eliminación física de este campesinado.

e) Hasta el momento el Laboratorio Experimental ha sido implementado para la Organización de grupos sociales cuya tarea productiva es común a sus miembros. Son grupos

relativamente pequeños (hasta 200 ò 300 personas, salvo raras excepciones). Ahora bien ¿existe la posibilidad de desarrollar laboratorios experimentales para grupos mucho mas numerosos (los habitantes de un barrio o de un pueblo, los miembros de un sindicato, club deportivo o partido político, los integrantes de una asociación de padres de familia, veteranos de guerra, etc.) grupos cuyos intereses en común son secundarios en comparación a los intereses que comparten los miembros de una empresa campesina?

¿Qué modificaciones metodológicas al laboratorio experimental se hacen necesarias en estos casos? Esta problemática evidentemente es mucho mas vasta: es necesario analizar las posibilidades de adoptar estructuras organizativas autogestionarias, los canales de participación y los mecanismos de intermediación (delegación, representación) necesarios, etc.

f) Otro tema interesante es el de los procesos psicológicos individuales y grupales que se dan dentro del laboratorio experimental. Si bien el laboratorio experimental supone un cambio en el comportamiento individual (artesano a obrero) y cambios cualitativos en la conciencia (ingenua y crítica a organizativa) no se han realizado estudios que expliquen estos procesos de cambio e identifiquen cuales son los factores sociales, culturales y psíquicos que influyen en estos procesos, favoreciéndolos u obstaculizándolos.

Además si el laboratorio experimental provoca una crisis individual, un cuestionamiento radical del comportamiento personal tenido y de los valores ideológicos sustentados hasta el momento, es posible que ocurran efectos secundarios (no deseados) en el plano psíquico-emocional que pueden posteriormente perjudicar al individuo o al grupo.

g) Interesante también es analizar en que medida el desarrollo del laboratorio experimental, la dinámica organizativa que tiene lugar, depende de la habilidad política personal del laboratorista (Erazo, p.4). Si este constituye un factor esencial o determinante para el éxito de un laboratorio experimental, será necesario por un lado afinar o estructurar mejor la metodología (con lo cual se da menor lugar a la iniciativa, subjetividad y posibilidad de error del laboratorista –y de paso menor posibilidad de manipulación) y por otro lado será imprescindible sistematizar un programa de formación técnica y política del laboratorista. Pero previamente es necesario evaluar la validez de la afirmación original. Es probable también que muchos de los fracasos atribuidos a la incapacidad política del laboratorista para manejar situaciones especiales en la dinámica grupal, pueden explicarse mas bien por una falta de definición del papel que en cada momento debe cumplir el mismo, con lo cual el nivel, la calidad y la frecuencia de la intervención del laboratorista en el proceso es muy variable.

ANEXO: La importancia de la autogestión institucional en el seguimiento de los Proyectos de desarrollo

1. Planteamiento del problema

Desde ya varias décadas, los países ‘ricos’ ‘colaboran’ con el desarrollo económico y social de los países ‘pobres’ a través de programas de cooperación técnica internacional. Esta cooperación técnica se realiza ya sea directamente a través de agencias nacionales de desarrollo (AID, CIDA, SIDA, DGIS, etc.) o indirectamente a través de organismos internacionales (UNESCO, FAO, OIT, etc.), bajo la forma de ‘proyectos de desarrollo’. Estos proyectos responden teóricamente a necesidades de desarrollo de los países en distintos ámbitos socio-económicos (infraestructura, industria, educación, salud, etc.) y son implementados por la institución de desarrollo junto con una institución gubernamental (ministerio, instituto de planificación, organismos regionales, etc.) del país pobre. A las agencias nacionales de desarrollo y a los organismos internacionales se los denomina instituciones públicas de los países, institución receptora, local o contraparte nacional.

La institución financiadora generalmente suministra los créditos, bienes de capital, equipos, vehículos y/o expertos, la contraparte nacional provee las instalaciones físicas, el mobiliario y el personal nacional de contraparte. Los proyectos tienen una duración limitada de antemano y son implementados después de una larga fase de planificación y diseño, cuyo resultado es un ‘documento de proyecto’ donde se señalan los objetivos del proyecto, su importancia como contribución al desarrollo del país, los recursos físicos, humanos y financieros necesarios y se explica sobre todo como a partir de los recursos se alcanzarán los objetivos.

Existen diferentes tipos de proyectos de desarrollo¹.

- Hay proyectos de ayuda financiera, que no requiere de la presencia de expertos venidos de afuera y que contribuyen a la realización de algún proyecto nacional de alto costo (generalmente una obra física).
- Hay proyectos técnicos o de ingeniería donde la institución donante provee parte del financiamiento pero también los expertos para su realización, y cuyo objetivo es la construcción, por ejemplo, de un dique, un puerto, un laboratorio de investigación biológica, etc. Estos proyectos finalizan con la construcción de la obra.
- Hay una categoría de proyecto cuyo resultado no es físico, cuya rentabilidad económica es nula e indirecta, donde la asistencia técnica a través de expertos internacionales es el núcleo del proyecto: el montaje de un sistema de extensión y capacitación rural, la organización de cooperativas pesqueras, la elaboración de un sistema nacional de salud, etc. Estos proyectos tienen por objetivo iniciar o mejorar un servicio social, que debe continuar y consolidarse una vez que el proyecto ha finalizado y los expertos se han retirado del país.

¹ En realidad el panorama es mucho más complejo y existen un sinnúmero de variantes, cuya descripción no interesa a los fines de este trabajo.

Esta última categoría de proyectos es la que nos interesa en este trabajo. En general estos son los proyectos mas difíciles de implementar, cuyos resultados son difíciles evaluar, y donde los factores políticos, sociales y humanos tienen mayor incidencia.

Crudamente, hoy por hoy puede decirse que los resultados de estos proyectos han sido por lo general decepcionantes cuando no un fracaso completo, a pesar de que la mayoría de sus informes finales afirme lo contrario.

Los factores que explican este fracaso generalizado son múltiples: desde el deficiente diseño del proyecto hasta los cambios políticos en el país recipiente, pasando por la incapacidad de gestión del proyecto, la inexistencia de sistemas de evaluación y de retroalimentación sobre la marcha del proyecto, la literatura específica sobre planificación, implementación y administración de proyectos de desarrollo los ha descrito y analizado ampliamente en los últimos años. Sin embargo, en nuestra opinión, hay un factor muy importante que explica en gran medida el fracaso de los proyectos de desarrollo y sobre el cual esta literatura prácticamente no es volcado: la continuidad de los proyectos. Muchos proyectos, incluso algunos que aparentemente han demostrado ser exitosos durante su implementación, fracasan por que las actividades que han iniciado, los programas y sistemas que crearon, decaen e incluso desaparecen al poco tiempo de haber finalizado la contribución externa. El mismo hecho de que las instituciones locales no continúen con los programas y actividades que el proyecto inicio es un indicador del fracaso del proyecto.

La continuación de estos proyectos por las instituciones nacionales es un objetivo esencial del proyecto. Esta incluso en la etimología de la palabra proyecto. Difícilmente pueden los expertos del proyecto o las instituciones que financian e implementan los mismos, decir que se trata de un problema extra-proyecto. Sin embargo el problema de la continuidad, del seguimiento de un proyecto no es analizado por la literatura sobre gestión de proyectos, salvo en el marco de la planificación de un proyecto, o en el marco de la evaluación del seguimiento.

Y esta carencia es explicable. Antes de preguntarnos por ‘como asegurar la continuidad del proyecto’, hay que preguntarse todavía ‘como asegurar que un proyecto por lo menos logre los objetivos propuestos’ (en el momento en que termina el ‘compromiso’ de la parte internacional¹). En realidad esta afirmación es falaz ya que la continuidad es el objetivo existencial del proyecto. Limitemos entonces el problema que nos interesa: ¿Cuáles son los factores que explican la discontinuidad en las actividades iniciadas por un proyecto cuando el organismo internacional se retira? Antes de analizar estos factores veamos en primer lugar cual ha sido en general la forma como los organismos internacionales de desarrollo han intentado prevenir este problema.

¹ Nótese que casi toda la literatura esta escrita desde la óptica de los organismos internacionales. En estos organismos la preocupación constante es la identificación y la formulación de nuevos proyectos. Una vez iniciado la preocupación de cae y pasada a ser tarea de funcionarios de menor rango. Y cuando esta por finalizar ya a nadie le interesa el proyecto, salvo si potencialmente puede llevar a un segundo proyecto “après moi, le deluge”

2. *Los supuestos de los organismos internacionales*

La continuidad de un proyecto es un objetivo tan evidente para los organismos internacionales y las agencias nacionales de desarrollo, que en la mayoría de los casos les resulta superfluo mencionarlo en un documento de proyecto. Aún menos importante es diseñar una estrategia para cada proyecto donde se indiquen los pasos que deberán ser seguidos durante la implementación del proyecto para garantizar su continuidad. Esta 'carencia' se basa en el siguiente razonamiento, en los siguientes supuestos:

a) En primer lugar, si el proyecto logra los objetivos que se propone al terminar el período fijado, es decir si es un 'éxito' (y sobre esto nunca cabe la menor duda cuando las partes firman el proyecto) entonces los beneficios o los aportes del proyecto serán lógicamente reconocidos por todas las partes (institución...de contraparte, gobierno, población-meta, etc.) y –ergo- habrá un consenso sobre la necesidad de proseguir con las actividades del proyecto. Y habiendo consenso sobre la necesidad de continuación, no cabe la menor duda de que esto se hará efectivo ya que.

b) El gobierno o la institución nacional de contraparte ha sido quien ha identificado y solicitado el proyecto, y por lo tanto seguirá estando conciente de que la necesidad de desarrollo al encuentro de la cual ha ido el proyecto sigue siendo prioritaria. Y por lo tanto proveerá de los fondos necesarios para asegurar la continuidad. Y por supuesto no se proveen cambios políticos substanciales. Y si estos cambios políticos se produjeran, la necesidad de desarrollo en cuestión seguirá existiendo, y lógicamente seguirá siendo prioritaria. Por lo tanto estos cambios políticos no tendrán un efecto negativo en la continuidad de proyecto.

c) El proyecto al terminar, transferirá a la institución nacional todos los vehículos, equipos, instrumentos y otros recursos físicos aportados por el organismo internacional. Ya que se trata en su totalidad de los mismos recursos físicos que el proyecto tuvo a su disposición para realizar (exitosamente) sus actividades, la base material para continuar con las mismas esta garantizado.

d) Además el proyecto, al terminar, habrá trasferido al personal de la institución nacional todos los conocimientos técnicos necesarios para que ellos mismos puedan reemplazar a los expertos que hasta ese momento realizaron (con éxito) las distintas actividades del proyecto. Ya que ese personal se mantuvo en la institución nacional durante la implementación del proyecto, no hay razón para pensar que posteriormente lo abandonará.

e) Por último si los objetivos no se logran en el tiempo previsto, o algunos de los supuestos anteriores no se verificara, dentro de la institución financiadora se tomará conciencia de la necesidad de continuar con otro proyecto.

Y así se cierra el círculo de los supuestos.

Sin embargo la realidad demuestra que la gran mayoría de proyectos son prácticamente enterrados por las instituciones locales una vez finalizado el aporte externo.

3. Factores que explican la discontinuidad de los proyectos

Los principales factores que explican el abandono por parte de las instituciones nacionales de contraparte de las actividades iniciadas por los proyectos de desarrollo son las siguientes:

Factores políticos: La mayoría de los países del tercer mundo se caracterizan por una alta inestabilidad política. Esta inestabilidad afecta la continuidad de las políticas nacionales de desarrollo, lo que a su vez afecta la continuidad de los proyectos de desarrollo.

A menudo, cambios políticos sustanciales ocurren durante la misma implementación de los proyectos, si afectarlos profundamente, ya que el nuevo régimen o gobierno se ve obligado a respetar mínimamente los compromisos adoptados por el gobierno anterior. Pero una vez finalizado el proyecto, finalizado entonces el compromiso con el organismo internacional, los cambios políticos habidos se traducen inmediatamente en el abandono de las actividades que ya no responden a las nuevas prioridades de desarrollo.

Pero, incluso en casos de estabilidad política, se da este fenómeno. Los países del tercer mundo tienen estructuralmente dificultades en fijar políticas de desarrollo definidas y coherentes. Estas políticas sufren cambios abruptos en pocos años, de forma tal que lo que era prioritario al inicio del proyecto resulta tal vez totalmente secundario al término del mismo.

Además esta debilidad en materia de política de desarrollo ha permitido tradicionalmente que sean los mismos organismos internacionales los que impongan los proyectos de desarrollo a los países. Los gobiernos prácticamente no participan en su formulación y acceden a su implementación para no perder los recursos financieros o materiales que estos proyectos aportan o por que no tienen alternativas que ofrecer. Su compromiso o consubstanciación con los objetivos del proyecto es limitado y lógicamente, una vez terminado el proyecto, finalizado el aporte financiero externo el interés en el mismo y en su continuidad desaparece.

Factores económicos: Justamente al ser de países ‘pobres’, los países del tercer mundo disponen de muy pocos recursos financieros, especialmente para atender las prioridades ‘sociales’, educación, salud, vivienda, etc.

Los proyectos de desarrollo, gracias al aporte financiero externo, tienen los recursos necesarios para desarrollar una serie de actividades sin preocuparse demasiado de su costo. Sin embargo, estos costos en la mayoría de los casos resultan demasiado elevados para que el país pueda absolverlos totalmente una vez finalizado el proyecto.

Y esto sobre todo cuando el proyecto sólo ha trabajado en forma piloto, estableciendo metodologías de trabajo, estrategias de desarrollo con una población relativamente reducida, dejando a la institución local la tarea de expandir posteriormente el servicio a nivel masivo, nacional.

En este sentido los proyectos de desarrollo operan en condiciones de laboratorio, condiciones artificiales, controlando todos los recursos materiales, humanos y financieros para poder lograr

sus objetivos. Queda como tarea para el país los mismos objetivos en condiciones reales, es decir en las condiciones socio-económicas que caracterizan a los países del tercer mundo.

Y en este sentido la transferencia a la institución nacional de los equipos, vehículo, etc. Al final del proyecto no cambia mucho el panorama. Vehículos y equipos tienen ya sus años de uso, necesitan fuertes inversiones para su mantenimiento y pronto deberán ser renovados.

Por otro lado, en cuanto más pobre es un país, más se ve bombardeado de ofertas de cooperación técnica internacional. Así, los denominados “países menos desarrollados” cuentan con un sinnúmero de proyectos a todo nivel, en todos los campos del desarrollo. Es ilusorio pensar que justamente este tipo de países estará en condiciones de continuar con todas y cada una de las actividades iniciadas por estos proyectos. Es en estos países entonces donde encontramos las situaciones más ridículas que hacen sonreír a los críticos de la cooperación técnica: un mismo funcionario gubernamental resulta contraparte de tres expertos distintos de otros tantos proyectos, mientras otro alto funcionario se pasea continuamente en el exterior saltando de una beca de estudio a la otra en los temas más variados, hasta que un día decide no volver!

Factores inherentes al modelo de proyecto de desarrollo adoptado: A pesar de la gran diversidad de objetivos y actividades entre los diferentes proyectos de asistencia técnica al desarrollo, hay un determinado modelo de proyecto que han adoptado los organismos internacionales y las agencias nacionales de desarrollo para llevar a cabo la cooperación técnica.

Este modelo presupone que el país donde se desarrolla el proyecto cuenta en particular con los recursos humanos, intelectuales o técnicos, manejar el proyecto, y por lo tanto se hace necesario apelar a expertos extranjeros para cubrir ese vacío¹.

Una de las tareas más importantes de estos expertos entonces es capacitar al personal nacional del proyecto –empleado por la institucional gubernamental de contraparte- para que este, al término del mismo, esté en condiciones de reemplazar a los expertos extranjeros, ocupar sus cargos y desarrollar sus funciones, asegurando así la continuidad del proyecto. Sin embargo este objetivo no se logra por las siguientes razones:

a) La desigualdad inicial en cuanto a conocimientos técnicos entre el experto y sus contrapartes, fortalecida por la misma concepción de que son las contrapartes, quienes deben aprender del experto y no viceversa, con el tiempo se va institucionalizando. El experto mantendrá hasta el final una posición de autoridad frente a los contrapartes, que asumirán el rol de subordinados, y raras veces el experto hará el esfuerzo para garantizar que sus contrapartes estén en condiciones de reemplazarlo al término del proyecto.

¹ Este supuesto es seguramente erróneo en el caso de la mayoría de los países asiáticos y latinoamericanos. Existen en estos países una gran cantidad de profesionales que han estudiado en su propio país o en el exterior y que están en iguales o mejores condiciones que los expertos extranjeros para implementar los proyectos de hecho es frecuente encontrarse por ejemplo con un experto colombiano en reforestación trabajando en México y un experto mexicano con la misma especialidad haciendo un trabajo similar en Colombia.

Existe generalmente una verdadera relación de dominación del experto hacia sus contrapartes. El experto es quien toma las decisiones (sólo o con sus otros colegas expertos). Esta actitud se encuentra justificada, según él, ya que sus contrapartes no tienen los suficientes conocimientos técnicos (que él sí tiene) necesarios para tomar decisiones.

Y esta desigualdad en cuanto a conocimientos tratará de mantenerla conciente o inconcientemente, durante todo el proyecto, ya que es la fuente de su autoridad frente a los contrapartes.

En realidad manteniendo esta desigualdad, el experto justifica ante los demás y ante sí mismo su presencia en el país, su rol de experto.

Y justifica también así las abismales diferencias salariales y de condiciones de trabajo existentes entre su persona y sus contrapartes.

b) También las diferencias salariales entre experto y contraparte son otra de las causas que obstaculizan la continuidad de los proyectos. En realidad, el modelo de proyecto de desarrollo adoptado por los organismos internacionales presenta características neo-colonialistas. El desarrollo socio-económico de la población rural, analfabeta, desnutrida y miserable depende de la asistencia técnica de un grupo de 'expertos', que requieren de un alto incentivo monetario para desempeñar sus funciones, que exigen un nivel de vida (de opulencia) mayor aún que el nivel al cual están acostumbrados en sus propios países, y cuyos contactos sociales locales son o bien 'colegas' (expertos) o bien miembros de la misma burguesía responsable de la opresión y la pobreza que ellos deben ayudar a erradicar!

Sin entrar a los aspectos éticos de los que hoy podría denominarse el 'negocio del desarrollo', es evidente que existe una contradicción básica entre la pretendida igualdad que se quiere lograr entre experto y contraparte, y una tajante diferencia social y económica entre ambos, que el mismo modelo de proyecto de desarrollo provoca¹

Esta diferencia se convierte poco a poco en un factor de resentimiento de la contraparte hacia el experto, especialmente cuando este último no parece justificar profesionalmente su salario. Y es un factor de presión para que el experto continuamente justifique sus ventajas económicas por su mayor conocimiento técnico, mayor conocimiento que deberá entonces mantener a lo largo del proyecto. Pero además el salario y las condiciones laborales de las cuales se beneficia el experto van distorsionando poco a poco los objetivos de los contrapartes en su relación con el proyecto: si ser contraparte significa que al término del proyecto uno ha aprendido lo necesario del experto para reemplazarlo, entonces significa que se ha convertido también en experto. Y por lo tanto también puede pretender los mismos beneficios económicos. Y dado que la institución local no puede satisfacer esta pretensión, se desarrollan

¹ En ciertas instituciones internacionales se ha querido atacar este problema complementando el sueldo de la contraparte con fondos del proyecto. Si a corto plazo esta remuneración adicional puede ser un incentivo eficaz, a largo plazo es contraproducente ya que terminando el proyecto la contraparte deja de percibir ese complemento, lo que es un factor de presión adicional para que abandone la institución o el cargo que ocupa

en la contraparte sentimientos de frustración que los llevara a buscar mejores posibilidades de empleo –léase mejor remunerados- con lo cual la continuidad del proyecto se vuelve difícil.

c) El experto mantiene relaciones de trabajo con un amplio grupo de funcionarios, pero por lo general sólo una o dos personas le son asignadas como contraparte. En la medida en que estos no permanezcan en sus cargos durante la implementación del proyecto o al poco tiempo de su finalización, las posibilidades de continuidad del proyecto son escasas. Y esta situación es frecuente ya sea por la frustración de la contraparte antes apuntada, pero especialmente por la inestabilidad laboral que caracteriza a los funcionarios públicos con algún cargo jerárquico en los países del tercer mundo, inestabilidad que se explica por las veleidades políticas.

d) La escasa formación que el experto proporcione a la contraparte es en el plano exclusivamente técnico y no en el plano de la gestión del proyecto. Y este último es una realidad el conocimiento más importante para asegurar la continuidad de un proyecto de desarrollo.

El desarrollo no es, en definitiva, un problema técnico. Es ante todo un problema político. Por consiguiente, el éxito de un proyecto depende menos de la existencia de un buen insumo técnico en el proyecto, que de una hábil conducción del mismo.

Ahora bien si el modelo de proyecto de desarrollo que los organismos internacionales implementan provee una formación de los contrapartes en el plano técnico, no lo proveen en el plano político, en el plano de la gestión del proyecto. La misma relación de dominación entre expertos y contrapartes impide que estos últimos tengan participación real en la conducción del proyecto, y por lo tanto logren “aprender” como se maneja un proyecto.

e) Finalmente el experto por el ‘status’ que tiene, por la imagen que de él tienen los funcionarios públicos, tienen la posibilidad de acceder a información y a centros de poder local que su contraparte nunca tendrá. El experto será rápida y fácilmente recibido por un ministro, por un agente de aduanas, etc. Sin necesidad de cumplir con los trámites previos o seguir estrictamente determinados canales burocráticos. Cuando el contraparte ocupa finalizar el proyecto las funciones de experto, se ve confrontado con la verdadera maquinaria burocrática, es decir se ve en la necesidad de actuar bajo condiciones reales, diferentes de las condiciones ‘artificiales’ con las cuales se movía el experto. Esta ‘vuelta’ a la realidad’ es otro obstáculo en la continuidad de un proyecto.

4. La Autogestión Institucional como alternativa

En el capítulo 4 de este trabajo describimos la experiencia de autogestión institucional que tuvo lugar en el PROCCARA entre 1974 y 1976. Uno de los objetivos de esta experiencia – por cierto no el principal- era, dijimos, asegurar la continuidad de las actividades del proyecto cuando este oficialmente terminara y los expertos extranjeros se hubiesen retirado.

La idea es muy sencilla: después de un largo proceso de funcionamiento autogestionario de proyecto, después de haber logrado una cierta eficiencia organizativa en la gestión e

implementación de las actividades del mismo, y una socialización de los conocimientos técnicos necesarios, los expertos extranjeros pueden retirarse sin ocasionar disrupción alguna: La 'maquinaria' puede continuar por sí sola, la ausencia de algunos miembros (expertos) no se notara.

De hecho si esta modalidad autogestionaria de implementación y de gestión del proyecto no fue continuada por PROCCARA después de la finalización del proyecto, esto por razones de orden político, si fue un mecanismo útil para que por lo menos algunas de las actividades del proyecto prosiguieran, ya sea desde la misma institución de contraparte, INA-PROCCARA, ya sea desde IHDER, la institución no gubernamental donde se concentraron parte de los contrapartes del proyecto despedido por el INA.

Esto no significa que la autogestión institucional, como modelo de implementación de proyectos de desarrollo sea la solución a todos y cada uno de los diversos problemas que dificultan la continuidad de estos proyectos. Pero si constituye indudablemente un principio de solución. Veamos en que forma:

a) En primer lugar quiebra la relación de dominación/subordinación entre expertos y contrapartes. Las relaciones jerárquicas verticales son reemplazadas por relaciones horizontales de conducción que otorgan expertos y contrapartes la misma autoridad formal.

Las comisiones de trabajo y los consejos de coordinación, órganos autogestionarios de implementación y de gestión respectivamente, no sólo provocan una integración entre expertos y personal nacional, sino que también permiten que sea el personal nacional que ocupe los cargos de responsabilidad dentro de la estructura autogestionaria.

Es evidente, sin embargo, que los expertos, sobre todo al inicio del proyecto, siguen manteniendo latentemente posiciones de autoridad, por sus mayores conocimientos técnicos y hasta tanto no se haya desmitificado el concepto tradicional de 'expertos internacional'.

b) La gestión autogestionaria del proyecto, que somete permanentemente al análisis colectivo todas las decisiones importantes relativas al proyecto, permite una verdadera transferencia de conocimientos entre expertos y contrapartes¹. Y permite que el aprendizaje sea mutuo.

c) Dado que los órganos autogestionarios involucran a todo el personal nacional en la gestión e implementación del proyecto, los conocimientos técnicos de los expertos pueden ser ampliamente socializados. Ya no se trata de una o dos personas que fungen como contraparte de cada experto, sino que el conjunto del personal de la institución se convierte en contraparte.

Esto permite que el abandono voluntario o el despido de parte del personal no afecten la capacidad técnica de la institución para proseguir con las actividades iniciadas por el proyecto.

¹ En el caso de este proyecto además el personal nacional participo constantemente de todo tipo de recursos de capacitación para elevar su capacidad técnica. Esta formalización de la "transferencia" de los conocimientos técnicos de los expertos a la contraparte permitió mejorar la calidad autogestionaria en la gestión del proyecto

d) Además, ya que la dirección de los distintos órganos autogestionarios pueden ser ocupados tanto por el personal internacional como por contrapartes, y que además estos cargos son rotativos, el personal nacional tiene la oportunidad de lograr también un aprendizaje en el plano de la gestión del proyecto, en el plano político y no sólo en el plano técnico.

e) En consecuencia el proyecto se irá desarrollando en mayor medida en condiciones reales, enfrentándose diariamente con la maquinaria burocrática externa, con sus complicadas normas y canales de autoridad y comunicación, con sus trabas, ya que ya no son sólo los expertos sino el mismo personal nacional que se ocupa de la gestión de proyectos.

f) Las diferencias salariales entre expertos y contrapartes no son solucionadas, ciertamente, con esta modalidad alternativa de gestión. Sin embargo el clima de participación colectivo sí permite que el tema sea abordado, y estas diferencias denunciadas. Lo que a su vez permite que el modelo implícito de proyecto de desarrollo adoptado por los organismos internacionales sea analizado y cuestionado. La redistribución entre el personal de contraparte de una parte de los ingresos de los expertos puede llegar a ser una alternativa, aunque, como vimos, al término del proyecto puede llegar a ser altamente contraproducente.

El análisis anterior demuestra que el modelo autogestionario es más eficaz para asegurar la continuidad de las actividades de un proyecto de desarrollo que el modelo tradicionalmente adoptado por los organismos internacionales. Sin embargo, los factores políticos y económicos que también afectan a la continuidad de un proyecto y que mencionamos anteriormente, no son resueltos por este modelo alternativo de gestión de proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

- CENCOPH/CODINAGE Memorias del 1er. Encuentro Nacional de Educación Popular, Choluteca, Honduras, 1981.
- IHDER - 84 meses de Reforma Agraria del gobierno de las Fuerzas Armadas de honduras. Tegucigalpa, Honduras, 1980.
- Fajardo, A. Contribuciones al desarrollo de la Teoría de la Organización para laboratorios Experimentales, en Seminario de Análisis y evaluación de los Laboratorios Experimentales, IICA, San José, 1977.
- Fajardo, A. Notas sobre la política estatal de capacitación campesina en el proceso de Reforma Agraria: la experiencia Hondureña. Ponencia presentada al III Congreso Centroamericano de Sociología, Tegucigalpa, 1978.
- Erazo, B. La vivencia como proceso de aprendizaje en el Laboratorio Experimental, en Seminario de Análisis y Evaluación de los Laboratorios Experimentales, IICA, San José, 1977.
- Pérez, M. y Camacho M. –El Laboratorio Experimental de Santos de Morais: Consideraciones sobre algunos aspectos Metodológicos y teóricos, en Seminario de Análisis y Evaluación de los Laboratorios Experimentales, IICA, San José, 1977.
- Tovar, C. Objetivos del Laboratorio Experimental - Interiorización de la conciencia organizativa y propiciar mayores niveles de participación social en Seminario de Análisis y Evaluación de los Laboratorios Experimentales, San José, 1977.
- Santos de Morais, C. Apuntes de Teoría de la Organización (TO), PROCCARA, Tegucigalpa, 1976. (Una versión con pocas modificaciones fue publicada por INCA RURAL, México, en 1981) La organización Campesina y el Desarrollo Rural en El Desarrollo Rural: Problemas y Procesos (OC), PROCCARA, Tegucigalpa, 1975. El Modelo Hondureño de Desarrollo Agrario (MH), PROCCARA, Tegucigalpa, 1976.
- Santos de Morais, C., Gonees, G., Puga, G., Kubra, S., y Flores, H., PROCCARA, 46 meses, Tegucigalpa, 1976.