

**Primera Escuela de Formación  
de Monitores en Prevención de Drogas  
(Septiembre – Diciembre de 2001)**

**Red de Prevención y Rehabilitación en Drogas / Lo Espejo**

## **Fortalecimiento de la Gestión Organizacional\***

*Luis Bustos Titus*

La noción de Sujeto es una construcción social que necesita ser recuperada como categoría que permita otorgar sentido a la acción colectiva y que contribuya a comprender la importancia de la organización comunitaria, ambas dimensiones fundamentales para generar signos que permitan plantear una visión y una práctica que, desde la reflexión, se transforme en una alternativa a la cultura individualista y exitista que predomina en la sociedad chilena.

Esto resulta fundamental, pues el Estado tiene que empezar a comprender que no está interlocutando o trabajando con objetos carentes, sino con Sujetos que tienen historia y experiencias que deben ser reconocidas y potenciadas para el desarrollo de nuevas estrategias.

La primera idea fundamental que deseo plantear, se refiere a que todas las personas que procuran promover la organización comunitaria, poseen un acervo propio, una riqueza fundamental que articula la noción Sujeto. Este acervo, se refiere a tres aspectos centrales: experiencia, saber y diversidad.

Así, las experiencias que poseen las personas representan saberes, conocimientos acuñados en su proceso particular (individual – colectivo). Pero, además, estos saberes y estas experiencias tienen el carácter de diversidad, es decir, no todos ni todas son iguales y esta diversidad, enriquece la acción y vida de las organizaciones.

Esto es importante, pues especialmente en el ámbito de la formación – como es el caso de esta Escuela – no se puede negar la experiencia del otro, sino al contrario, es necesario hacerla visible, que emerja y que surja para que sean reconocidas experiencia y saber.

Estos tres aspectos - experiencia, saber y diversidad - nos hacen asumir que en esas organizaciones vamos a trabajar con sujetos o sujetas; sujetos como Carlos o Cristina o Teresa. Ahora bien, esto es importante por cuanto en la experiencia de cada persona y en la conformación de su saber han contribuido otros, han participado los demás, es un proceso de crecimiento que se vive con los otros, ellos han ayudado a nuestra formación.

Esta importante dimensión del sujeto, supone, entonces, reconocer que cada persona posee una historia, su propia biografía. Entonces, cuando hablamos del Sujeto aludimos a lo propio y a la influencia, es decir, cuando yo digo: “Teresa sujeto” me estoy refiriendo a cómo Teresa se ha construido, pero en esa construcción han contribuido otras personas.

Muy interesante, por ejemplo, lo que plantea Jacqueline “estoy acá, no he participado en organizaciones, pero estoy acá porque mi papá me incluyó, igual estoy acá”. En síntesis, el sujeto da cuenta siempre de otro para la construcción de sí.

Un segundo aspecto que quiero relevar, es la construcción del sujeto en una organización. Este elemento tiene que ver con que las acciones se desarrollan a partir de la posibilidad del encuentro con otros.

Me quiero detener un poquito en esta parte, porque este concepto es, en nuestra sociedad actual, es materia de discusión. Hoy, existe el individuo pero no hay sujeto. Miren lo que sucede. En la sociedad chilena éste es un fenómeno generalizado, vigente. Si le dijeran a Teresa: “Teresa, usted puede hacer este proyecto, usted puede realizar estas acciones, pero usted sola”; esto es, las personas pueden encontrar oportunidades sociales pero en cuanto persona, individuo; lo importante es que cada uno satisfaga sus necesidades por su propio esfuerzo. Esta misma lógica individualista, opera para las organizaciones: esto es, su club deportivo puede desarrollar acciones, cristalizar proyectos y concretar sus aspiraciones; pero su club; sin articularse con otros.

El desafío principal que tenemos, en este marco, es cambiar el sentido de las necesidades, el ser humano tiene varias, pero no tenemos los espacios para realizarlas, espacios que suponen una interacción intensa con los otros y que tienen por objetivo desarrollar nuestras capacidades. Sin nuestras potencialidades no podemos asumir la condición de sujeto.

Esto que estamos planteando, es una reflexión muy profunda, se aleja totalmente de la mirada que hoy prevalece en la sociedad, mirada que refuerza el individualismo, la autosuficiencia. La negación del sujeto implica la negación de una historia, la negación de una biografía. Es muy delicado, es intentar imponerle a la sociedad chilena una suerte de amnesia general, “usted comienza a existir de aquí para adelante”.

Lo significativo de esta noche, es nos encontremos aquí cuarenta o cincuenta personas que, de un modo u otro, que nos negamos a asumir la lógica del individualismo y nos proponemos, además de reaccionar, el elaborar propuestas, opinar y diferir.

En el proceso de construcción del sujeto se produce una relación muy directa, inseparable, entre lo que se denomina el Mi, que equivale a mis intereses, mis anhelos, mis intenciones; como si ustedes en el barrio tuvieran ciertos propósitos, esos son mis propósitos, son mis anhelos, son mis aspiraciones, son mis intenciones.

Este componente corresponde a la dimensión individual que legítimamente se hace presente en este proceso. Esta subjetividad hace que surja el Yo del otro. Así la relación dada entre este “mi” y este “yo” se denomina “Intersubjetividad”; “inter” quiere decir “entre”, vale decir, cómo se encuentra mi subjetividad (mis anhelos, mis propósitos, mis intereses, etc.) con la de Teresa, Nancy, Eduardo.

Es precisamente esto que se produce entre nosotros, el vínculo, lo que hace emerger el Sujeto. Visto de esta forma, la noción de sujeto es muy esperanzadora respecto de las lógicas que predominan en nuestra cultura.

Ahora bien, es necesario hacer un alcance. Subjetividad es distinto a lo privado, porque en la subjetividad incide el otro, en mi propia construcción como persona, han influido otras personas. Lo privado supone dejar fuera a los demás, en lo privado no hay conexión con otros. La cultura del individualismo exagera, por tanto, el espacio privado.

Entonces, quería destacar esta noche estas dos ideas que me parecen centrales en el sentido que una organización está formada por sujetos, sujetos que poseen experiencia, saberes y que son diversos. No somos clones; afortunadamente hay un solo Carlos en el planeta, afortunadamente hay una Nancy en el planeta, única e irrepetible. Es muy significativo que esa irrepetibilidad ayude a complementarnos. Podríamos hacer uso de otro concepto, que se asocia con esta construcción, y que es Empatía, palabra significa ponerse en el lugar del otro.

Tercera idea que quiero compartir con ustedes. Para lograr la emergencia de este sujeto y para hacer visible sus experiencias, este diálogo de saberes, necesitamos trabajar de una cierta manera, es decir, las organizaciones tienen que desarrollar ciertas estrategias que les vamos a denominar “Metodología”. Para fortalecer la gestión de las organizaciones comunitarias es muy importante revisar cuál es su metodología de trabajo.

“Metodología” es una palabra griega que tiene tres raíces que componen el concepto:

- Meta: más allá.
- Odos: camino o método.
- Logos: conocimiento.

Tiene que ver con el conocimiento de aquello que está más allá del camino.

En una organización cuya misión tenga que ver con fortalecer una apuesta por el Sujeto, significa recoger experiencias para desde ahí producir conocimiento (diálogo de saberes). Por ejemplo, mirar cómo se han movilizadas en el sector históricamente las organizaciones, ¿nuestra comunidad tiene el mismo rostro hoy día que aquél de los años 80?

Supone, entonces, generar iniciativas que nos permitan descubrir lo que está más allá del

camino, en este caso, reconocer la historia de nuestra comunidad.

Si queremos fortalecer organizaciones, si optamos por darle un estilo a nuestra gestión centrada en el sujeto, es muy importante analizar la práctica que construyen esas organizaciones, ya que esta revisión y reflexión, produce conocimiento. Por lo tanto, si una organización se relaciona con una red donde, por ejemplo, participan profesionales, el profesional tiene que asumir que su saber no es el único, y debe promover metodologías que permitan el encuentro de los diversos saberes presente en la Red, evitando la negación de uno o de la imposición de uno sobre otro.

Ahora bien, pueden existir saberes teóricos y saberes proceduales (es decir, saberes que tienen que ver con procedimientos, con formas prácticas y concretas de llevar a cabo una teoría).

Lo que ha ocurrido hasta ahora, es que un saber predomina por sobre otro, ahí ha estado el conflicto, pues se establece una relación entre el “mí” y el “yo”, entre alguien que sabe y alguien que no sabe. Lo que debe darse siempre, desde la perspectiva del Sujeto, es una relación entre alguien que sabe y otro que sabe otras cosas.

Existen dos tipos de saberes más que son tan importantes como los anteriores. El saber Práctico que siempre se vincula a un saber teórico, y el Saber Hacer que no necesariamente se vincula a un conocimiento de tipo teórico. Un ejemplo: los artesanos, las artesanas, las maravillosas y maravillosos artesanos. Los artesanos, cuando comunican su saber y van formando a otro, le dicen: “mira cómo lo hago, ¿lo viste? ahora hazlo tú”. ¿Cómo reconoce que sabe? Haciendo. A eso se le llama Saber Hacer, porque no está vinculado a una teoría, en cambio, el Saber Práctico sí va a estar vinculado a una teoría, aunque esa teoría sea desconocida.

Entonces, lo potente de este tercer aspecto, vinculado al concepto de Metodología es que no hay un saber más importante que otro, todos poseen igual importancia. Lo que sucede es que el conocimiento y el saber son expresiones de poder, que precisamente conlleva a la imposición o la sobrevaloración de un tipo de conocimiento en desmedro de otro.

En una organización, desde la perspectiva del sujeto la construcción de conocimiento supone recoger experiencias que permitan democratizar el proceso, donde todos las personas son protagonistas y aportan. Se trata, en síntesis, de una construcción colectiva.

Para llevar adelante un proceso de estas características, es necesario utilizar una metodología que facilite e intencione el protagonismo de todos y todas. Vamos a hacer referencia a una propuesta metodológica que ha estado presente desde hace décadas en nuestro país y en América Latina conocida como Metodología Activo- participativa. Esta propuesta justamente busca hacer visible al Sujeto, asume que el conocimiento se construye por medio de un diálogo de saberes.

Algunas características de esta metodología son:

1° Es histórica, por cuanto el conocimiento está situado (tiene que ver con un lugar) y fechado (tiene que ver con el tiempo), en otras palabras, aprendemos en un tiempo y en un espacio o lugar determinados, por lo tanto, nos es posible comprender que no son lo mismo las organizaciones del '80 comparadas con la década del '90. El conocimiento de las organizaciones del 80 estaba situado en un concepto, en un momento especial que correspondía a ese momento particular que las hace diferenciarse o asemejarse con las actuales.

2° Es dialógica. Fíjense ustedes lo importante que es esta característica, vamos a explicar por medio de un ejemplo. Si hubiésemos dispuesto de más tiempo, hubiéramos organizado grupos de trabajo para que cada grupo elabore sus propias ideas respecto a la palabra Metodología, reflexionando y acordando una definición en conjunto. El lenguaje construye mundos, en este caso, el mundo al cual hace referencia el concepto de metodología, donde todos somos constructores de la definición. La intención es que podamos manifestar nuestras ideas, hacernos visibles a los otros.

3° Es comunitaria, porque se va construyendo junto a otros. Podemos debatir, confrontar, pero fruto de ese debate vamos a crear un espacio común, y el espacio común es lo que se llama lo comunitario.

Ahora, esta metodología Activo-Participativa requiere de técnicas, es decir, de herramientas que posibiliten que todos se expresen y participen del proceso, pues todas las personas tienen algo que decir y aportar; hay que descubrir la forma que permita esa participación. Por ejemplo, no todos se atreven a hablar ante un número grande de personas, por diversas razones; entonces, se deben proponer técnicas – el trabajo de grupo, por ejemplo – que permita en espacios más pequeños, recoger la visión de esa persona. En esa instancia más pequeña la persona debate, opina, se emociona, es una participante activa.

Estas técnicas son muy importantes en una organización, pues crean climas grupales que favorecen el intercambio, el diálogo. Las técnicas de grupo deberían crear el ambiente de soltura, de confianza y de integración. Y acá desaparece el ridículo, si tengo soltura tengo confianza para decir lo que pienso, lo que siento, y me siento parte de eso, por lo tanto, me integro al grupo; desaparecen mis sustos y mis miedos.

Para finalizar, me gustaría agregar lo siguiente para dejar un final abierto, abierto a la reflexión. Hay un sujeto que busca su sentido. Este sujeto, en función del tema que nos convoca el rol de la organización, es un sujeto que tiene otras potencialidades, es cierto que tiene carencias, pero fundamentalmente, posee capacidades lo que nos hace tomar iniciativas y desarrollar acciones. Si hay algo que, por ejemplo, el Estado tiene que empezar a aprender con nosotros es que no está trabajando con objetos carentes, está trabajando con sujetos que tienen historia, experiencias y que ese cúmulo de experiencias tiene que ser también aprovechados para el desarrollo de nuevas estrategias.

Esto es muy clave, porque si uno busca transformar una situación, este cambio se hace apostando y confiando en ese sujeto, en su capacidad de acción, y no desconfiando de su capacidad. En esto existe un mensaje muy potente. No esperemos que otros vengan a hacer las cosas por nosotros. Tomemos la iniciativa, demostremos nuestras potencialidades y a partir de esas potencialidades seamos capaces de proponer, de convencer a esos otros que nosotros también podemos. Es cosa, también, de contar con los recursos que esos otros tienen y que tienen la obligación de ponerlo a nuestro servicio.

Muchas gracias.

\* Documento de Trabajo publicado en Marzo del 2002. El documento completo puede descargarse desde la Biblioteca Virtual de la ONG La Caleta: [www.lacaleta.cl](http://www.lacaleta.cl)