

**INSTITUTO DE ESTUDIOS ECUATORIANOS**  
**FUNDACIÓN CHARLES LÉOPOLD MAYER PARA EL PROGRESO DEL HOMBRE (FPH)**  
**PROGRAMA DE AGRICULTURA CAMPESINA, SOCIEDAD Y MUNDIALIZACIÓN (APM)**

*Los líderes sociales en el siglo XXI: desafíos y propuestas*

**Fernando Rosero Garcés**  
**Sebastián Betancourt**

**Quito, Octubre 2001**

**INDICE**

- I. **Introducción**
- II. **Conceptos y contextos**
- III. **Las contribuciones de las experiencias de formación y capacitación de líderes sociales**
- IV. **Las propuestas de cara al futuro**
- V. **Anexos**
  - 1. **Fichas de capitalización de experiencias**
  - 2. **Personas entrevistadas y direcciones**
  - 3. **Fuentes de información**

## **I. Introducción**

**El Programa Agriculturas Campesinas, Sociedad y Mundialización (APM)** de la Fundación Charles Léopold Mayer para el Progreso de la Humanidad (FPH) **inició, en 1989, sus actividades de apoyo a los agricultores familiares y sus organizaciones,** con el fin de **promover alianzas estratégicas con otros actores sociales e incidir en las políticas públicas nacionales e internacionales por medio de la construcción de una inteligencia colectiva.** En estas perspectiva el programa APM ha apoyado, **desde 1992, la creación y desarrollo de redes en los diferentes continentes.** En la actualidad están operando la Red Interamericana de agricultura y Democracia (RIAD), Agricultura Campesina y Mundialización (APM-Africa), la Red de Agricultura Durable (RAD) en Francia, el Foro de los Países de Europa Central y Oriental (Forum PECO), y plataformas de coordinación en Vietnam y China.

Estas redes han generado aportes sobre **ejes temáticos claves como agricultura sustentable, comercio internacional, organizaciones campesinas e indígenas y poderes locales, seguridad alimentaria, organismos genéticamente modificados (OGMs) y reforma agraria.** Estos aportes son el resultado de discusiones en foros locales, nacionales, regionales y globales y han sido presentados en los espacios de debate internacional de las sociedad civil, de las Naciones Unidas y de los bancos de desarrollo.

Las organizaciones de base, las ONGs y las Universidades vinculadas a las redes continentales o regionales cuentan con una larga experiencia de capacitación y formación de cuadros dirigentes de sus organizaciones y de líderes sociales. Por su parte, en los espacios de coordinación regional se han desarrollado intercambios, talleres y seminarios de capacitación con los dirigentes de organizaciones de productores familiares y de ONGs. Más todavía, la dinámica de estas redes ha generado iniciativas de formación como el Centro de Formación de Dirigentes Rurales (CEFODIR) y la Universidad Campesina Africana (UPAFA).

Con estos antecedentes, de cara a los desafíos del siglo XXI y a la Asamblea Mundial de Ciudadanos, a realizarse en Lille, en diciembre del 2001, **el programa APM se propuso elaborar participativamente cuadernos de propuestas sobre algunos temas estratégicos, entre ellos sobre la formación de líderes sociales.** Para ello, se suscribió un convenio entre la FPH y el Instituto de Estudios Ecuatorianos (IEE).

Mediante este convenio se ha realizado una **capitalización de las experiencias significativas de formación de líderes sociales en diferentes regiones del mundo**, a fin de de aprender de ellas y diseñar nuevas propuestas de cara a los retos de los movimientos sociales en el siglo XXI (Ver anexos).

Para operativizar el ambicioso objetivo de **capitalizar las experiencias relevantes de formación de líderes sociales de todo el mundo, el proceso de identificación se restringió a los contactos directos e indirectos del programa APM de la FPH y del equipo de investigadores del IEE.** Una vez identificadas algunas experiencias significativas en América Latina, Africa y Europa, se procedió a recopilar información a través de entrevistas personales y a distancia, y mediante el internet. Con este material se elaboró **fichas de capitalización de experiencias**, inspiradas en la propuesta del sistema de información Diálogos para el Progreso de la Humanidad (DPH). **Esta información fue procesada a la luz de las discusiones actuales sobre movimientos sociales, liderazgo y capacitación y mediante el uso de una matriz** en la que se vertieron los datos de ubicación histórica, los actores de la iniciativa, la forma de organización, la filosofía, misión y objetivos, enfoque metodológico, enfoque pedagógico, temas, estrategias de comunicación, logros y formas de financiamiento.

### EXPERIENCIAS DE FORMACIÓN DE LÍDERES SOCIALES

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	UBICACIÓN	TIEMPO	TIPO DE FORMACIÓN
<b>Escuela de Mujeres Jóvenes Líderes</b>	Fundación Ideas	América del Sur Chile	Desde 1995 hasta la actualidad	Formación en liderazgo para mujeres de 18 a 29 años.
<b>Movimiento de los Trabajadores rurales sin Tierra (MST)</b> 1. Metodología 2. Experiencias	MST	América del Sur Brasil	Desde 1987 hasta la actualidad	Formación a todo nivel.
<b>Red de Mujeres en la Educación</b>	Varias ONG's y profesionales independientes	América del Sur Brasil	Desde 1994 hasta la actualidad	Formación de mujeres líderes
<b>Escuela de Capacitación Campesina e Indígena (ECCAI)</b>	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)	América del Sur Bolivia	Desde 1993 hasta la actualidad	Formación de líderes campesinos
<b>Centro para la Formación de Líderes Rurales</b>	Asociaciones sin fines de lucro	Uruguay - Cono Sur	Desde 1998 hasta la actualidad	Formación para líderes rurales
<b>Unidad Educativa</b>	Fundación María Luisa	América del Sur	Desde 1991	Formación de

<b>Nuevos Horizontes</b>	Gómez de La Torre (conformada por organizaciones campesinas), la Confederación de Organizaciones del Seguro Social Campesino y Coordinadora Nacional de Campesinos (CNC)	Ecuador	hasta la actualidad	Líderes Campesinos
<b>Escuela de Gestión para el Desarrollo Local Sostenible</b>	Universidad Politécnica Salesiana	América del Sur Quito-Ecuador	Desde 1997 hasta la actualidad	Formación de dirigentes campesinos y de movimientos sociales.
<b>Escuelas de liderazgo democrático</b>	Fundación Foro Nacional por Colombia	América del Sur Colombia	Desde 1980 hasta la actualidad	Formación de Líderes comunitarios
<b>Campesino a Campesino</b>	Varias ONG's	Centro América, América del Sur	Desde 1960 hasta la actualidad	Metodología Campesina
<b>Escuela de Formación para Cooperativistas</b>	Fundación Promotora de Cooperativas (FUNPROCOOP)	América Central El Salvador	Desde 1967 hasta la actualidad	Formación para líderes cooperativistas
<b>Red de Recursos de Québec</b>	Grupos ambientalistas y comunitarios	América del Norte Québec-Canadá		Formación para líderes ambientalistas
<b>Juventud Agrícola Cristiana (JAC)</b>	JAC	Europa Francia	Desde 1929 hasta la actualidad	Formación de Líderes campesinos
<b>Derecho al Alojamiento (DAL)</b>	DAL	Europa Francia	Desde 1998 hasta la actualidad	Formación de líderes comunitarios
<b>AGRICULTORES ANIMADORES DE PROYECTOS/ FNCIVAM</b>	FNCIVAM	Europa Francia	Desde 1993 hasta la actualidad	Gestión de proyectos agropecuarios
<b>Instituto de Formación de Cuadros Campesinos (IFOCAP)</b>	IFOCAP	Europa Francia	Desde 1959 Hasta la actualidad	Formación de cuadros campesinos
<b>Escuelas Populares de Holanda</b>	Varias ONG's	Europa Holanda	Desde 1932 hasta la actualidad	Formación de cuadros campesinos, populares y empresariales
<b>Red de Agricultores de Tanzania (MVIWATA)</b>	Redes locales, varias ONG's	África Tanzania	Desde 1992 hasta la actualidad	Formación de Líderes campesinos
<b>Universidad Campesina Africana (UPAFA)</b>	UPAFA Red APM-África	África Itinerante	Desde 1998 hasta la actualidad	Formación de Líderes Campesinos
<b>Red de Solidaridad y Apoyo a Acciones de Desarrollo Sostenible (CHASSADD-M)</b>	CHASSADD-M	África Camerún	Desde 1991 hasta la actualidad	Formación de jóvenes líderes campesinos

Los primeros resultados de este estudio fueron presentados en los talleres sobre formación de líderes sociales, realizados en el marco del **Foro Social Mundial**, en enero del 2001, con el apoyo de la FPH, de los Círculos de Cultura del Instituto Paulo Freire y del Núcleo de Trabajos Comunitarios de la Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo. Las ponencias presentadas en este evento serán publicadas en el mes de noviembre próximo. Algunos avances fueron discutidos en la reunión general de APM, realizada en **Valencia en mayo del 2001**. Y se aspira a que los resultados recogidos en este documento sean discutidos en **Lille y en el Encuentro Internacional de Campesinos, a realizarse en Cotonou (Benín), en mayo del 2002**.

## II. Conceptos y contextos

La expresión formación de líderes sociales, a pesar de haber sido acuñada en los últimos años, gana cada vez más reconocimiento en los movimientos sociales, las ciencias sociales, y los medios de comunicación.

Tradicionalmente, en los movimientos sociales se utilizaba la expresión **dirigentes** de las organizaciones sindicales, campesinas, barriales, indígenas, de jóvenes y de mujeres para designar a las personas con capacidad de **convocatoria** y de **conducción** de sus afiliados. Los cuestionamientos de este concepto surgen en el contexto de globalización, como consecuencia de los cambios en las relaciones entre sociedad civil y Estado, de las nuevas características de los movimientos sociales y de los cambios en la cultura política, incluyendo, obviamente los cambios en las formas de liderazgo.

Si bien el concepto de líder ha sido utilizado por los pioneros de la sociología (Weber) para referirse, de manera amplia, a las diferentes formas y estilos de orientación de las organizaciones sociales, en el siglo veinte la expresión ha sido reorientada por la escuela de pensamiento funcionalista y por la psicología comportamentista, para designar principalmente a los líderes de las organizaciones privadas. Con estos antecedentes, la administración de empresas ha reciclado la expresión para referirse a las personas que conducen o influyen en las estrategias y formas de funcionamiento de las compañías privadas. De modo que, **durante la segunda mitad del siglo veinte la expresión devino sinónimo, en los países industrializados, de gerente o cuadro directivo de la empresa privada.**

Sin embargo, el uso del concepto ha cambiado en los umbrales del siglo XXI, pues **los movimientos sociales y las ciencias sociales han retomado la expresión de manera amplia, para designar a las personas, hombres o mujeres, jóvenes o adultos, que animan o facilitan la organización de los actores sociales y de sus acciones en los ámbitos de lo local, nacional, regional y global, como se evidenció en el Foro Social Mundial de Porto Alegre.**

Historicamente se ha hablado de capacitación de dirigentes o de capacitación de líderes. En la actualidad, **se utiliza la expresión formación de líderes sociales para designar procesos complejos de educación y capacitación para el cambio en los que se incluyen la génesis y el desarrollo de cuadros directivos, y, al mismo tiempo, una amplia gama de prácticas educativas, tanto de valores como de conocimientos instrumentales y habilidades de diverso tipo.**

Los portadores de la **globalización neoliberal** buscan imponer su proyecto en todos los países del mundo a través de la integración de los mercados, la reforma del Estado y la homogenización cultural. Sin embargo, su voluntad se ha visto profundamente modificada por la **resistencia de los actores sociales, el surgimiento de nuevas iniciativas y la construcción (práctica y teórica) de propuestas alternativas** en los ámbitos de lo local, primero, y, luego, a nivel nacional e internacional.

Para comprender estos cambios se han formulado varias hipótesis. Para algunos autores **el cambio de civilización es producto del desarrollo de la ciencia y la tecnología (Toffler) en tanto que para otros es el resultado de las dinámicas sociales y políticas de los actores nacionales e internacionales** (Blanco, Fernández, Touraine). Las interpretaciones históricas varían respecto del pasado agrícola, industrial y post-industrial, pero **todos los autores concuerdan en que el período actual se caracteriza por el predominio**

**del conocimiento y de la información.** Una interpretación novedosa se aproxima a los cambios desde la cultura política y señala que los regímenes políticos de los diferentes pueblos y épocas se mueven en las esferas del control, el orden y el caos. En esta perspectiva, los grandes imperios (Romano, Inka, Azteca, Maya, etc), los regímenes nacionalsocialistas (Hitler y Benito Mussolini) y comunistas (Stalin y satélites de lo que fue la Unión Soviética) se ubican en la esfera del control; la diversidad de regímenes democráticos serían otras tantas expresiones del orden; y, en la actualidad estaríamos presenciando la emergencia de nuevas formas de cultura política que se ubicarían entre el orden y el caos, visto, éste último, desde las ciencias físicas y desde las estructuras descentralizadas y abiertas del cosmos (Dee Hock:2000). **La cultura caórdica (de la conjunción de caos y orden) tendría, en la actualidad, su mejor expresión en las redes locales, nacionales e internacionales de la sociedad civil en el sentido amplio, es decir tanto de la empresa privada, como de organizaciones populares, ONGs, etc.** En este sentido, tanto VISA como VIA CAMPESINA o el Comité de seguimiento de la OMC serían expresiones de la cultura caórdica.

### III. Las contribuciones de las experiencias de formación y capacitación de líderes sociales

Las veinte experiencias de formación y capacitación de dirigentes sociales estudiadas son portadoras de enseñanzas sobre diversos aspectos. En esta parte del texto trataremos de reflexionar sobre algunas de ellas.

#### 1. Las apuestas por el cambio

**Todas las experiencias estudiadas se inscriben en la tendencia por el cambio, pero en una diversidad de situaciones y con propuestas de carácter diferente.** Así, por ejemplo, el enfoque transformador de las experiencias de **las Escuelas Populares de Holanda y de la Juventud Agrícola Católica (JAC) de Francia se enmarcan en procesos de modernización agrícola.** Si bien, las dos iniciativas surgieron en los albores de los años treinta, cobraron mucha importancia en la postguerra, en el período de reconstrucción de Europa, y jugaron un rol decisivo en la modernización del campo Holandés y Francés, en el marco de la Política Agrícola Común (PAC), desde la creación de la Unión Europea en 1957.

La propuesta de **capacitación de Campesino a Campesino** nació en China, hacia 1920, pero **cobró relieve en América Central en los años sesenta, cuando se discutía la reforma o la revolución,** es decir las propuestas de reforma agraria y las alternativas de transformación inspiradas en la revolución cubana. Los resultados a corto plazo logrados por la metodología de Campesino a Campesino facilitaron sus **difusión y multiplicación en la mayoría de países de América Latina, durante los años ochenta y noventa, en un período en el que los movimientos sociales impugnaban el modelo productivista y buscaban propuestas alternativas de desarrollo sustentable en el campo y para la sociedad en su conjunto.**

Sin embargo, **la mayoría de las experiencias latinoamericanas y africanas estudiadas surgieron a fines de los años ochenta y comienzos de los años noventa, en un contexto de la globalización neoliberal.** Este período está signado por el **retiro del Estado y la liberalización de los intercambios comerciales,** incluyendo la de los productos agrícolas y pecuarios, y se caracteriza por la necesidad de **fortalecer el capital social rural,** es decir el tejido social de los productores familiares y de sus organizaciones frente a los procesos de conformación de bloques regionales, como en el caso del **Centro de Formación de Dirigentes Rurales (CEFODIR)** del Mercado Común del Sur (MERCOSUR). En los casos de la red **Mviwata** y de la **Universidad Campesina Africana (UPAFA,** por sus siglas en francés) se trata de atender las demandas locales de los campesinos respecto de tecnologías y formas de gestión, pero vinculándolas a los procesos de globalización de los mercados. La experiencia **del Movimiento de los Trabajadores Rurales sin Tierra (MST)** es, sin duda, un caso excepcional, tanto por su magnitud cuanto por la combinación de las reivindicaciones por la reforma agraria y de políticas públicas sustentables a nivel de los Estados, la Federación Brasileña y el MERCOSUR.

En suma, **se puede afirmar que las experiencias de educación y capacitación estudiadas surgieron y se desarrollaron al interior o en estrecha vinculación con movimientos sociales que buscaron la modernización del agro y/o la transformación del campo y de la sociedad hacia modelos de desarrollo sustentable.**

Es interesante observar que si bien **las iniciativas de comienzos del siglo XX fueron tomadas por agentes externos** - como los intelectuales vinculados al mundo rural en el caso de las Escuelas Populares de Holanda y los párrocos en el caso de la JAC de Francia - , **las iniciativas generadas en el periodo de retiro del Estado provienen de la inter-relación entre los actores directos, las ONGs y las Universidades**, como en los casos de la **Escuela de Capacitación Campesina e Indígena de Bolivia**, de **Mviwata de Tanzania**, de **Chassadd** y de la **Universidad Campesina Africana (UPAFA)**.

## 2. De la visión corporativa, a la propuesta integral y a la construcción de la ciudadanía mundial

Médard Lebot, al reconstruir la historia de la **Juventud Agrícola Cristiana (JAC)**<sup>1</sup>, muestra, de manera muy clara, los cambios del movimiento campesino francés **desde una lucha contra “los notables de región”, y sus formas de dominación, pasando por la modernización de las costumbres, hasta una propuesta ciudadana integradora del campo y la ciudad**. La discusión sobre las características y alcances de esta visión se produjo en torno a los movimientos sociales de mayo de 1968, momentos en los cuales la JAC sufrió desmembraciones por las diferencias entre el sindicalismo oficial y el movimiento de campesinos-trabajadores, antecedente directo de la Confederación Campesina de Francia.

La presentación de las experiencias de las **Escuelas Populares de Holanda**, realizada por Marriet Pronk, en el Primer Foro Social Mundial de Puerto Alegre, mostró el **paso de una visión corporatista campesina, hacia una visión integral sectorial y de ella hacia una visión holística en la cual se integran productores y consumidores con el interés de proteger la salud y el medio ambiente**.

La visión holística es cosmocéntrica y parte de la vinculación de los diferentes aspectos físicos, bióticos, sociales y técnicos en el planeta azul y en el universo.

Probablemente la experiencia de **Larzac** es la que ilustra más claramente esta última tendencia, desde los productores tradicionales de los años sesenta, a los campesinos-trabajadores y “neo rurales” instalados, pasando por las luchas contra el armamentismo nuclear, **hasta la propuesta de una ciudadanía mundial**<sup>2</sup>.

Luego de revisar la literatura norteamericana, europea y latinoamericana sobre los movimientos sociales, María Da Gloria Gohn, en la presentación de Porto Alegre avanzó una propuesta de **síntesis de las características fundamentales de los movimientos sociales contemporáneos**, en cuatro elementos: la **defensa de las culturas locales** como proceso vinculado a la construcción de un nuevo patrón civilizatorio; la **ética en la política** no como un deseo piadoso sino, más bien, como un elemento del control social sobre la actuación de todos, especialmente de los gobiernos; la **superación de la clásica diferencia entre el individuo y lo social** mediante el reconocimiento de lo personal y de la subjetividad de los actores; finalmente, pero no por ello menos importante, la **autonomía de los movimientos sociales** en el sentido de la formulación conjunta y creativa de un proyecto político propio y flexible en el cual se universalizan las demandas particulares. Esta utopía social si bien refleja los sueños de los actores, también estimula la construcción cotidiana de la ciudadanía a través de propuestas alternativas. Estas son posibles, según la profesora Gohn, gracias a la capacitación de personal, el fortalecimiento organizativo, y la utilización de herramientas como la planificación estratégica.

La ponencia presentada por Mark Ritchie, en el Primer Foro Social Mundial de Porto Alegre, retraza el **proceso de globalización de los movimientos sociales**, a partir de las experiencias de los Estados Unidos de Norte América y de la centralidad del rol del mercado. Pero, a diferencia de los movimientos sociales tradicionales, desde el boicot a la Nestle, pasando por la crisis agrícola de los años ochenta, hasta los planteamientos de un comercio justo en los años noventa, “el problema no es si el comercio es bueno o malo. Lo que está en discusión es qué tipo de comercio y en interés de quién”. La movilización contra la leche para bebés recién nacidos de la Nestle ya mostró el **rol emergente del mercado en un contexto**

<sup>1</sup> Entrevista con Médard Lebot y Pierre Vuarin, París, 8 de octubre del 2001.

<sup>2</sup> José Bové y Francois Dufour, *El mundo no es una mercancía. Los campesinos contra la comida chatarra*, Editorial Abya yala, Quito, 2001.

**global dominado por las corporaciones multinacionales y la necesidad de desencadenar acciones globales para responder a problemas globales.** Los contactos creados en el curso de esta acción y las redes de capacitación de dirigentes, como la de High Lander Center, sirvieron para la movilización de los productores familiares de los Estados Unidos, afectados por la quiebra producida por la política de precios de los productos agrícolas en los años ochenta. Los aprendizajes de estas dos acciones sirvieron, en su momento, de base para el movimiento por el comercio justo de los años noventa y para la construcción de un **movimiento ciudadano global**. Este se caracteriza, según Ritchie, por el **descubrimiento de las reglas comerciales y sus impactos; por la creación y desarrollo de una trama, cada vez más compleja, de relaciones interpersonales, gracias al internet; por la necesidad de ser proactivo en asuntos comerciales; por la superación de viejas divisiones ideológicas; por la aparición y desarrollo de nuevos temas, como el de los organismos genéticamente modificados (OGMs).**

En la coyuntura actual, es conveniente subrayar que **los movimientos sociales contemporáneos son incluyentes, combinan la protesta con la propuesta<sup>3</sup>, y son de carácter pacifista** como lo señala, con lucidez, José Bové en su libro *“El mundo no es una mercancía. Los campesinos contra la comida chatarra”*<sup>4</sup>. Desde el MST en Brasil, pasando por el movimiento indígena del Ecuador y la Confederación Campesina de Francia, hasta el movimiento que presiona por el control ciudadano sobre la OMC son pacifistas en la forma y en el fondo.

### **3. La ruptura de paradigmas**

De Holanda y Francia, a Brasil, Nicaragua o Ecuador, pasando por Senegal, Camerún o Tanzania, **los casos estudiados de formación de líderes sociales se sustentan en la experiencia y parten de los saberes de los actores**. Pero, la **educación experiencial** no es un aporte reciente, sino que tiene sus antecedentes en las “Escuelas para la vida”, promovidas por el filósofo Gurtvig en Dinamarca, a fines del siglo XIX.

Como dicen los animadores de los programas de capacitación de Campesino a Campesino, **el proceso de aprendizaje es fisiológico, se da a través de todos los sentidos y parte de la valoración de los saberes** de los campesinos y de los sectores populares involucrados directamente en las diferentes actividades laborales.

Sin embargo, los enfoques experienciales no desconocen los aportes del conocimiento científico generado en los laboratorios y en los centros de investigación vinculados a las Universidades. Como dice Fernando Buendía, de la Unidad Educativa Nuevos Horizontes de Ecuador, **la propuesta experiencial niega el paradigma tradicional que supone la ruptura entre los saberes populares y el conocimiento científico, y reconoce el valor de los dos tipos de conocimiento.**

Siguiendo a Paulo Freire, las experiencias latinoamericanas y africanas parten de los conocimientos e intereses de los actores sociales pero están abiertas a las contribuciones del pensamiento científico occidental, a través del **diálogo de saberes**.

En los últimos años, las teorías y las prácticas de los diálogos de saberes, en plural, se ha complejizado por el **reconocimiento de la diversidad cultural** y de sus aportes al conocimiento humano y a las prácticas sociales, en territorios determinados, a nivel nacional y a escala global.

Las reflexiones en torno a los diálogos interculturales, desde la filosofía y desde las ciencias sociales, especialmente desde la antropología y la pedagogía, se han multiplicado en los últimos años como consecuencia de los procesos de **resistencia cultural de los actores sociales y por la preocupación de las agencias internacionales de desarrollo**. Más todavía, las ciencias sociales y los trabajadores del desarrollo están haciendo contribuciones al diálogo intercultural desde la perspectiva de los procesos de **recreación o creación de nuevas identidades y de nuevos sujetos a actores sociales**.

---

<sup>3</sup> Ver Fernando Rosero, *Iniciativas locales: experiencias y desafíos*, Abya Yala, Quito, 1997.

<sup>4</sup> Además de la versión originaria en francés, está disponible una traducción al castellano, al inglés y al portugués. La versión castellana para el área andina fue realizada por la Editorial Abya Yala de Quito.

Touraine dice al respecto que “El sistema social se ha transformado en una red de flujos y los actores no se definen más como seres sociales sino como seres culturales o seres de deseo. Y no existe ya ningún principio societal o trascendental, metasocial de integración. El único principio vigente es el deseo más y más consciente de cada individuo y de cada colectividad de combinar su identidad con su participación en el mundo abierto de la economía y de la tecnología”<sup>5</sup>

Estas tendencias han permeado, en los últimos años, a los movimientos sociales contemporáneos y a los procesos de educación y capacitación de dirigentes sociales, en los cuales se incluye el tema de las identidades no solamente como una estrategia pedagógica, sino, sobre todo, como una dimensión substantiva de todos los procesos de formación, como en la propuesta de la pedagogía social de la calle desarrollada por el Núcleo de Trabajos Comunitarios de la Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo<sup>6</sup>.

#### 4. Diversidad de culturas políticas

Tradicionalmente, la política ha sido vista desde los sistemas políticos y especialmente desde su institucionalidad (Estado, partidos políticos, etc.) Sin embargo, el desarrollo complejo de regímenes democráticos en diferentes países del mundo ha planteado con fuerza los temas de la participación y de las culturas de los actores sociales. Los estudios recientes de las vinculaciones entre política y culturas han generado interesantes discusiones sobre la diversidad de culturas políticas (Alvarez, Dagnino, Escobar: 1998).

Las indagaciones realizadas en el marco del estudio sobre líderes sociales revelan la existencia de una gran **diversidad de culturas políticas**, siendo las más importantes la clientelar o populista, la corporatista y la caórdica.

El **clientelismo** parte de la relación desigual entre el líder y sus seguidores. Estos confían en el líder, en sus capacidades y habilidades para manejar el poder y generar servicios o entregar prebendas para un determinado segmento de la población. Los valores de justicia y solidaridad son, en esta forma de cultura política, menos sustento de planes y de programas que ideas motivadoras para la movilización de las masas para las elecciones o para el ejercicio de presiones sobre los poderes oligárquicos o las fuerzas del cambio. **Las relaciones clientelares han alimentado diversas formas de populismo, tanto de izquierda como de derecha, en América latina, Asia y Africa.**

Contrariamente a lo que se piensa, la **cultura política corporatista** no es patrimonio de la izquierda marxista. Si bien es cierto que ciertas interpretaciones del marxismo leninismo alimentaron procesos organizativos piramidales, fuertemente ideologizados y excluyentes, es necesario señalar que esta forma de cultura política tiene su correlato en la empresa privada y en las organizaciones privadas sin fines de lucro, organizaciones de desarrollo u ONGs. Se trata de visiones centradas en ideologías que se traducen en propósitos o misiones, objetivos y medios del sindicato, empresa u ONG. En esta perspectiva, hay una **preponderancia de lo institucional por sobre el proceso y las expresiones concretas de los actores sociales**. Los objetivos sociales declarados como carta de presentación sirven de instrumento de legitimación de la organización y del dirigente. Con frecuencia, los intereses personales se mezclan con los intereses grupales y se generan diversas formas de clientelismo.

El **liderazgo de servicio**, promovido por algunos representantes de iglesias cristianas y de sacerdotes católicos, en algunas ocasiones se inclina hacia el clientelismo y en otras hacia el corporatismo, pero no faltan los casos en los que se articulan estas dos formas de cultura política, dando lugar a **liderazgos autoritarios y más o menos excluyentes**. Pero, no hay que olvidar que **hay “líderes sirvientes” que buscan trabajar en redes, en la perspectiva del cambio de las situaciones de pobreza, deterioro ambiental y exclusión social.**

---

<sup>5</sup> Alain Touraine, “El concepto de desarrollo ‘revisited’”, en Emir Sader, Democracia sin exclusiones ni excluidos, CLACSO-UNESCO, Caracas, Ed. Nueva Sociedad, 1998, p.59.

<sup>6</sup> María Stela S. Graciani, *Pedagogía social de rua*, Instituto Paulo Freire, Cortez Editora, 1999.

**Tanto la cultura política clientelar o populista, cuanto la corporatista son fácilmente influenciables por el “pensamiento único”**, en sus versiones de izquierda y de derecha. Sin embargo, es necesario señalar que, en la época actual, el pensamiento neoliberal es la tendencia dominante. Frente a estas tendencias, en los últimos años han emergido **nuevas prácticas de intercambio de información, de alianzas y de actividades conjuntas entre actores sociales diversos**, en cuanto a su situación de clase, etnia, cultura y referente territorial (local, nacional, internacional). Este tejido social se ha desarrollado rápidamente gracias al internet y ha dado lugar a **nuevos movimientos ciudadanos de alcance global**, como lo muestran las movilizaciones cuestionadoras de la OMC, el FMI y el BM. Pero, además de la protesta las concentraciones de Seattle, Millau, Washington, Praga, Porto Alegre, Génova y Ginebra son otros tantos momentos de **construcción de una ciudadanía planetaria**, de un “pensamiento crítico y complejo” que busca revelar la perversión de la globalización neo-liberal y generar, de manera descentralizada y participativa, alternativas de desarrollo sustentable desde el punto de vista social, ambiental y económico

Estas nuevas prácticas y pensamiento están conformando lo que se ha dado en llamar la **cultura de redes, platicúrtica o caórdica**, la cual se visibiliza en las nuevas propuestas organizativas, caracterizadas por el **juego dinámico de múltiples centralidades**, la construcción de **coaliciones** entre actores diversos, la **ruptura de las jerarquías**, los **arreglos organizativos “suaves”**, el **trabajo por ejes temáticos y según las dinámicas cambiantes del escenario global**. Los alcances y resultados de estas redes son muy desiguales no sólo por las **limitaciones de recursos** (económicos, hardware, software, conexión telefónica) sino, sobre todo, **por la presencia de la cultura política corporatista y clientelista**. En algunas redes, la descentralización se ha quedado en la declaración de principios pues la toma de decisiones se ha concentrado en pequeños grupos de amigos de algunos países o en las ONGs que controlan el flujo de recursos financieros; las dinámicas del trabajo internacional han estado muy dependientes de los temas y ritmos de algunos grupos nacionales y no han faltado líderes y organizaciones que han subordinado completamente la dinámica internacional de redes a sus ritmos e intereses parcelarios.

## 5. Los enfoques metodológicos

A diferencia de los enfoques metodológicos de carácter académico, en los cuales se privilegia el método hipotético deductivo y las técnicas denotativas, las experiencias estudiadas consideran que los **procesos de enseñanza-aprendizaje se dan a través de la práctica y desarrollan técnicas denotativas**. Pero no se quedan en la práctica inicial, pues propician un momento de **reflexión para enriquecer o mejorar las nuevas prácticas**, por medio de lo que se ha dado en llamar el proceso de ver-juzgar-actuar (JAC), práctica-teoría-práctica (Mviwata), acción-reflexión-acción mejorada (De Campesino a Campesino) o proceso de concientización (Paulo Freire, MST y varias experiencias latinoamericanas y africanas).

**Las tecnologías utilizadas son de bajo costo, de fácil aplicación, responden a necesidades concretas y generan resultados inmediatos o de corto plazo**, como medio para motivar la participación de los campesinos o de los actores sociales rurales.

A diferencia de las rupturas entre la vida cotidiana, el entorno laboral y el lugar de estudio, promovidas por la educación tradicional y los internados practicados, en el pasado, por las Escuelas Populares de Holanda para la educación de jóvenes, **las nuevas experiencias buscan evitar rupturas entre los espacios de capacitación y la vida cotidiana o los escenarios de gestión**. Para ello, se utiliza la **modalidad semipresencial y de seminarios, talleres o eventos de formación concentrados en dos o tres días, la elaboración de trabajos en casa y las tutorías presenciales o a distancia, por medio del teléfono o del internet, como en el caso de la Escuela de Gestión de Ecuador**.

Las experiencias que comentamos incorporan el trabajo de la **confianza** a nivel personal, grupal e interorganizacional como elemento para el crecimiento personal, el fortalecimiento organizativo y el buen funcionamiento de las redes. Tradicionalmente, los movimientos sociales influenciados por el marxismo relegaban el tratamiento de lo personal a un segundo plano, pero el estudio realizado muestra que **en la actualidad se da importancia al tratamiento de lo individual con los instrumentos del psicoanálisis o del constructivismo**, como en los casos de la Red de Mujeres en la Educación de Brasil y en la metodología de formación para el cambio de las Escuelas Populares de Holanda.

Otro elemento significativo del enfoque es la **apropiación** del proceso educativo por parte de los actores sociales participantes. Para ello se promueve la **participación de los capacitandos** en las diversas fases del proceso de planificación, seguimiento y evaluación de la formación, como en el caso del MST de Brasil.

Las diferentes propuestas incluyen la **capacitación de capacitadores** o la actualización de la formación de los maestros e instructores, como estrategia para asegurar la calidad y la coherencia de los procesos educativos.

## 6. Las estrategias pedagógicas

Un aporte generalizado en las experiencias alternativas de formación de líderes sociales es la **estructuración de programas de mediano y largo plazo, en torno a ejes temáticos, niveles y módulos**. De esta manera se busca superar las limitaciones de las capacitaciones eventuales o puntuales, tradicionalmente promovidas desde las ONGs o por las agencias de desarrollo.

Millones de campesinos de diferentes países del mundo participaron, en los últimos treinta años del siglo XX, en miles de eventos de capacitación sobre temas específicos, muchas veces sin vinculación entre ellos. Para aprovechar las oportunidades ofrecidas por las agencias de desarrollo internacionales y nacionales, públicas y privadas, los campesinos distribuyeron la participación en ellos teniendo en cuenta las capacidades y habilidades personales y las necesidades de sus organizaciones. **Mientras las agencias de desarrollo declaraban haber alcanzado sus objetivos cuantitativos (número de cursos y participantes), los productores familiares y sus organizaciones tenían la certeza de haber aprovechado de los cursos para la formación de cuadros y el fortalecimiento de sus organizaciones.**

Hasta los años ochenta, los temas eran o predominantemente técnicos o mayoritariamente sociales, según las orientaciones de la organización que lo promovía. Pero, **en los últimos años ha sido superada la discusión entre la razón técnica y la razón política al integrar las dos racionalidades en programas que integran lo social, lo técnico y lo político por medio de entradas a través de los derechos humanos y el fortalecimiento del capital humano y social**. Por ello, los programas de capacitación alternativos actuales se reconocen interdisciplinarios e incorporan los temas sociales, ambientales y políticos con el estudio de instrumentos técnicos para la investigación y gestión participativa.

**La entrada por los derechos** individuales y colectivos, civiles y políticos tiene una base sólida y un amplio techo en los convenios internacionales y en las constituciones políticas de los Estados. Su tratamiento **vincula los ámbitos público y privado, y los niveles local, nacional e internacional, planteando los problemas del poder, de las políticas públicas y de sus transformaciones.**

La **gestión participativa** es vista y propuesta desde posiciones diversas: mientras las organizaciones sociales, las ONGs alternativas y las agencias de desarrollo internacional vinculadas al Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la ven como **instrumentos de la gerencia social adecuados a los valores y costumbres de las diferentes culturas, los bancos de desarrollo la ven como la aplicación de los instrumentos de la administración de empresas a proyectos u organizaciones sociales**. En el primer caso, el fortalecimiento de las capacidades locales busca potencializar los conocimientos y habilidades de los actores para la realización de sus proyectos de cambio, en tanto que a la banca internacional le preocupa fundamentalmente el rendimiento de cuentas y el control político de los proyectos de desarrollo.

Las **relaciones de género** son vistas y tratadas desde perspectivas diversas. En algunas organizaciones sociales su tratamiento es visto como una condición de las agencias de desarrollo y en otras es percibido como una necesidad estratégica real y legítima para el cambio. Por lo general, las experiencias de capacitación estudiadas se inscriben en esta última tendencia, sin embargo, **hay diferencias notables entre las diferentes propuestas, como lo ilustran los casos de la Red de Mujeres en la Educación, la cual reivindica los avances de los movimientos feministas latinoamericanos, y las prácticas pedagógicas de la UPAFA en las cuales el género es un tema como los otros.**

Las experiencias estudiadas tienen, sin lugar a dudas, **legitimidad social** por su misión, por los enfoques de sus propuestas y por la apropiación de ellas por parte de los actores sociales. Sin embargo, en un mundo en el que predomina el mercado y la competencia, algunas de las experiencias se han visto presionadas a buscar el **aval de instituciones académicas públicas o privadas**, como en los casos del Colegio Cooperativo de Francia respecto del programa DAL, o de la Universidad Politécnica Salesiana de Quito en relación a la Escuela de Gestión para el Desarrollo Local Sostenible, o del sistema oficial brasileño respecto de algunos de los programas del MST. Este reconocimiento social general, por parte de los diferentes sectores sociales y del Estado, del valor de las experiencias alternativas de formación es un respaldo para los participantes, los programas de estudios y las organizaciones emprendedoras. Sin embargo, la profesionalización de los líderes entraña el peligro de que sean captados por el sindicalismo oficial, como en el caso de la JAC, por las agencias de desarrollo o por la empresa privada.

En este contexto, los instrumentos de capacitación han cambiado radicalmente en los últimos años pues **se combina lo personal y lo grupal, lo racional y lo lúdico, recurriendo a “dinámicas” que se nutren de las culturas locales y buscan recrear nuevos valores e identidades**. Por ello se entiende que la mayoría de las experiencias de formación estudiadas utilizan cantos, poesías, mitos, leyendas y juegos artísticos.

## 7. Financiamiento

El análisis de la información recogida sobre las veinte experiencias revela que, por lo general, los programas de formación y capacitación no son autosustentables, sino que dependen de recursos externos, generalmente provenientes de la cooperación internacional – bilateral como la francesa y multilateral como UNIFEM - , de ONGs internacionales y nacionales y, en algunos casos de los Estados. Los aportes de las organizaciones de cooperación generalmente provienen del Norte, es decir de los países industrializados, y varían según las experiencias. En algunos casos estas contribuciones son de alrededor del noventa por ciento, pero en la mayoría de experiencias, al preguntar por las fuentes de financiamiento, se insiste en los aportes voluntarios de los miembros de las organizaciones de base, de las Universidades y de algunas ONGs.

En algunos de los casos estudiados los participantes pagan por los servicios de capacitación, como por ejemplo en la Escuela de Capacitación Campesina e Indígena de Bolivia, o la Unidad Educativa Nuevos horizontes de Ecuador. Sin embargo, hay que decir que estas contribuciones no cubren la totalidad de los costos de preparación, realización, seguimiento y evaluación de los procesos de capacitación. Efectivamente, los aportes de los usuarios, por concepto de inscripción y de pensión mensual o por evento, cubren, en el mejor de los casos, aproximadamente el treinta por ciento de los costos.

En algunos casos, los programas alternativos de formación han sido reconocidos socialmente y el Estado ha prestado su apoyo directamente, como en las Escuelas Populares de Holanda, o indirectamente, como en las escuelas y colegios impulsados por el MST. Sin embargo, estos “subsidios” han sido fuertemente cuestionados por el modelo neoliberal y el retiro del estado de los servicios sociales, como ocurrió en Holanda a partir de 1983, y como está ocurriendo en los estados latinoamericanos respecto de la educación desde comienzos de los años noventa.

Si bien la cooperación internacional ha reconocido espacios para la formación de recursos humanos y para el fortalecimiento de las organizaciones, es necesario preguntarse si lo va a seguir haciendo y cómo lo va a seguir haciendo. La dependencia financiera de las experiencias de formación de líderes sociales pone en cuestión la sostenibilidad de los programas de educación alternativos y de sus orientaciones. Así, por ejemplo, el retiro del gobierno holandés de los servicios sociales y la fuerte reducción de los subsidios a la educación obligaron a reducir el número de Escuelas Populares en varias provincias de Holanda y a integrar varios centros de capacitación. Más grave aún, las Escuelas y centros sobrevivientes se han visto obligadas a cambiar sus relaciones con la sociedad civil pues la venta de servicios está programada pensando en la demanda solvente y ya no en los requerimientos de las organizaciones y movimientos sociales.

## 8. Resultados

Los resultados obtenidos por las experiencias estudiadas son muy positivos desde el punto de vista de la multiplicación de experiencias, la formación de líderes sociales, la comunicación y difusión, y la incidencia en los gobiernos locales.

La mayoría de los casos analizados se plantean la capacitación de capacitadores utilizando el método de la “bola de nieve” o “efecto cascada”, a fin de formar nuevos cuadros de las organizaciones sociales, pero además para conformar nuevas plataformas o centros de capacitación en otras zonas del mismo país o en otros países y regiones. Por ello, se puede constatar una tendencia al crecimiento cuantitativo y cualitativo de espacios alternativos de formación de líderes sociales.

La heterogeneidad de los resultados es muy grande, como lo muestran, por ejemplo, los casos del MST de Brasil, en donde se señala logros impresionantes en educación básica (160.000 niños y adolescentes, 30.000 alfabetizados, etc) y la formación de líderes, y las experiencias de CHASSAD en Camerún. En medio de esta diversidad, se puede ver que las diferentes experiencias forman diversos tipos de líderes sociales. Algunos centros de capacitación privilegian la formación de dirigentes de sus propias organizaciones (de Campesino a Campesino), en tanto que otros buscan formar líderes para que participen en los poderes locales (ECCAI Bolivia) o incidan en las políticas públicas nacionales (MST, RME de Brasil, DAL de Francia) y regionales (CEFODIR).

Por lo general, las experiencias analizadas muestran interés en la creación y desarrollo de canales de comunicación al interior de los mismos actores sociales, con otros actores sociales por medio de la creación de alianzas estratégicas, coaliciones, etc. Pero más allá de las alianzas locales o puntuales, estos centros buscan la comunicación con los diferentes sectores de la sociedad civil y del Estado, a través de publicaciones (libros, folletos, revistas), de videos, de discos compactos y de radiodifusoras.

Es interesante señalar que la formación de líderes tiene efectos en el corto plazo, como lo muestran las experiencias DAL en Francia, ECCAI en Bolivia y de la Escuela de Gestión en Ecuador, pues sus capacitandos ya están actuando en la vida política local ya sea por presión de las organizaciones o por elección popular directa.<sup>7</sup>

## 9. Roles de los líderes sociales en la actualidad

En base a los resultados del estudio de los movimientos sociales más relevantes y de varias experiencias de formación de líderes sociales en Africa, Europa y América Latina, se puede identificar algunos **roles claves** de los líderes sociales:

La **comunicación interna** entre militantes de diversas áreas de trabajo y zonas geográficas y la **facilitación de los procesos de discusión y toma de decisiones** respecto de las políticas y de las acciones de la organización y del movimiento;

Esta tarea adquiere una relevancia especial en la época actual, caracterizada por el predominio del conocimiento y de la información, y la necesidad de vincular los niveles local, nacional, regional y global. Además de facilitar la comunicación interna y **el intercambio de información con otras organizaciones**, los líderes sociales tienen una **función sinérgica** en el sentido de que pueden incentivar o inhibir alianzas con otros actores sociales a fin de producir resultados mayores que la simple suma de las partes. La difusión de la información se ha enriquecido con los aportes de las radios comunitarias o populares y, en los últimos años, con el uso de los multimedios, como la producción de discos compactos por parte de la Red de Mujeres en la Educación de Brasil.

Los niveles indicados están siempre presentes, así como la necesidad de que los líderes sirvan de **puentes** entre ellos, lo que varía son los énfasis en función de las características de la organización, el Estado y los ámbitos de acción. Sin embargo, el énfasis en el nivel local, por

---

<sup>7</sup> En las últimas elecciones municipales en Ecuador, realizadas en mayo del 2000, dos estudiantes de la Escuela de Gestión de la UPSQ fueron elegidos alcaldes de las municipalidades de Guamote y Suscal, pequeños cantones de los Andes ecuatorianos.

ejemplo, no significa que el líder social anule o deje de lado los niveles nacional, regional e internacional. En el caso del CEFODIR, si bien es una iniciativa uruguaya, se ha puesto un énfasis especial en lo regional como consecuencia de la creación del MERCOSUR y de **la necesidad de que los productores agrícolas y pecuarios de Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay pasen de la parcela y de las políticas nacionales a las políticas de integración regional.**

Estos roles están íntimamente vinculados a la función de **integración y de cohesión interna** que desempeñan los líderes, las cuales se caracterizan por la **apropiación** por parte de los miembros de los grandes objetivos de la organización y las buenas relaciones entre activistas o miembros;

Los nuevos dirigentes sociales también se caracterizan por promover la **formación y capacitación de los miembros de su organización**, a través de las prácticas cotidianas y de movilización, pero también por medio de eventos y programas de capacitación. Los estudios realizados muestran que, en la actualidad, **la formación abarca los ámbitos socio-político, técnico y administrativo**, a diferencia de los albores de la educación popular orientada fundamentalmente hacia la toma de conciencia para la formación de un espíritu crítico sobre las inequidades sociales y políticas, en la perspectiva de “la toma del poder”.

A diferencia de los dirigentes tradicionales, esencialmente orientados hacia la protesta, **los nuevos líderes sociales combinan la protesta con la propuesta y articulan las medidas de presión con el diálogo** con los responsables de las políticas públicas. Esto exige a los líderes sociales mayores conocimientos y habilidades que sus pares de los años setenta u ochenta **pues ahora se trata de construir poderes alternativos desde abajo, desde la sociedad civil para ir apropiándose gradualmente de los espacios institucionales locales, nacionales e internacionales. Sin embargo, poquísimos dirigentes se plantean la refundación del Estado con la participación de los movimientos sociales**, como consecuencia de la herencia antiestista de las izquierdas y por la predominancia de una visión basista de la transformación social;

La formulación de las **propuestas alternativas** se da, en primer lugar, desde las prácticas sociales y posteriormente ellas son elaboradas teóricamente. Estas propuestas se generan en varios espacios: a nivel local se constata, en los últimos años, la eclosión de **iniciativas innovadoras** en los ámbitos de la producción, la comercialización, la gestión de los recursos naturales, la equidad de género, los derechos humanos, el consumo, etc. Los actores sociales locales y sus organizaciones han engarzado estas iniciativas con la **construcción de poderes locales alternativos y el acceso a los gobiernos locales** (municipalidades, concejos departamentales o provinciales) a través de las elecciones. Al mismo tiempo, en un movimiento de tenaza, los movimientos sociales han buscado influir en las políticas públicas a través de los parlamentos nacionales y de movilizaciones de carácter nacional. Estas nuevas prácticas han llevado a los líderes sociales a ocuparse, de manera más sistemática, de las **políticas públicas locales, pero también de las nacionales e internacionales**, en vista de la cada vez más obvia dependencia de los gobiernos nacionales respecto de las multinacionales y de los organismos de gobierno internacional, como la OMC, el FMI y el Banco Mundial. Sin embargo, es necesario señalar que esta transición está marcada por las limitaciones provenientes del grado de instrucción de los dirigentes, pero, sobre todo, por la pervivencia de formas de cultura política tradicional.

#### IV. PROPUESTAS DE CARA AL FUTURO

Los estudios sobre los movimientos sociales contemporáneos y sobre sus líderes muestran cambios importantes respecto de los años sesenta, período dominado por las grandes ideologías. Los líderes sociales actuales han comenzado a trabajar en la construcción de poderes alternativos desde el nivel local y, en algunos casos han influido a nivel nacional e internacional. Sin embargo, estos dirigentes sociales están fuertemente impregnados por diversas formas de cultura política tradicional, especialmente por el corporativismo y el populismo, y por visiones excluyentes sobre el poder y las instituciones de gobierno. Más todavía, muchos líderes sociales están fuertemente influenciados por visiones parroquianas, provincianas y/o nacionalistas.

**Los nuevos tiempos exigen un cambio profundo en la visión y en las prácticas de los líderes sociales, es decir en su cultura política, pues los desafíos locales dependen de los retos globales, y para responder a los retos mundiales hay que actuar local y globalmente.**

A fin de dar pistas sobre las características de los nuevos líderes sociales, compartimos con los lectores una visión de su futuro, en un horizonte de treinta años, para luego esbozar algunas ideas sobre sus principios, roles y estrategias a seguir.

## **1. Hacia la formación de líderes sinérgicos**

En los últimos años, el mundo del desarrollo se ha visto enriquecido con los aportes de las ciencias sociales sobre las diferentes **formas de capital**, especialmente por las lecturas (en los dos sentidos) de Bourdieu y de Putnam. Estos enfoques tienen la virtud de interrelacionar lo medioambiental y lo social, lo organizativo y lo cultural a través de los conceptos de capital natural, capital humano, capital social y capital cultural.

Estas lecturas han dado origen a una serie de interpretaciones, entre ellas la de Sergio Boisier. Este autor tiene el mérito de hacer la disección de diez formas de capital, pero sobre todo de proponer, desde la perspectiva de la planificación territorial, el concepto de **capital sinérgico**, referido a “la capacidad social o, mejor, a la capacidad *societal* (como expresión más totalizante) de promover acciones en conjunto dirigidas a fines colectiva y *democráticamente* aceptados, con el conocido resultado de obtenerse así un producto final que es mayor que la suma de los componentes” (Boisier:1999, 280) Si bien para Boisier, el actor principal de esta forma de capital es el gobierno local, nos parece que, *mutatis mutandis*, puede ser visto desde los líderes sociales.

**Desde esta perspectiva, el liderazgo social en el siglo XXI se define por la capacidad de promover acciones conjuntas dirigidas a proyectos contruidos colectivamente, o, si se prefiere, es la capacidad de inter-relacionar las diferentes formas de capital, especialmente el humano, el social y el simbólico, a fin de cambiar las relaciones económicas, políticas y culturales a nivel local, nacional o internacional.**

Hasta la fecha los líderes sociales han estado dominados por el espíritu del trampero o, en el mejor de los casos, por la visión del cazador. El primero, entra en el bosque, tiende la trampa y espera pacientemente a que la presa caiga. El segundo, entra al bosque y persigue a los animales para convertirlos en trofeo y lograr, de esta manera sus objetivos. Pero, tanto el primero como el segundo parten de un territorio, de una fauna dada, y de relaciones de violencia definidas de antemano.

Siguiendo esta parábola, **hasta ahora los líderes sociales, y no solamente ellos, han actuado en espacios definidos previamente por los grupos de poder local, nacional o global, y han tratado de llevar adelante sus propuestas, en base a las reglas de juego trazadas por los grupos de poder.**

Las nuevas condiciones globales no dan para patear el tablero de ajedrez, pero sí para optar por un juego diferente y participar activamente en la elaboración de sus reglas. **Ya es hora de que quienes apuestan por el cambio se sacudan de los esquemas tradicionales y participen, de manera proactiva, en la definición de las reglas de juego en los diferentes escenarios de trabajo.**

## **2. Los principios de los nuevos líderes sociales**

Los movimientos sociales contemporáneos plantean, de manera reiterada, la **autonomía de sus organizaciones y propuestas**, en relación a los partidos políticos, las instituciones gubernamentales, las agencias de desarrollo y las organizaciones privadas de desarrollo. En el pasado, este concepto fue manejado desde el paradigma de clase, dando lugar a sectarismos de diverso tipo. Pero, en la actualidad, la **autonomía política** ya no es vista como autarquía y principio de exclusión, sino más bien como **la valoración y proyección de la identidad propia y ajena en el escenario del diálogo social**. Si bien es importante el planteamiento de la autonomía respecto del otro (ya se trate de una organización, actor o institución), **es indispensable**

**plantearse en el futuro el principio de la autonomía de los dirigentes respecto de los grupos de presión de los mismos actores o de las redes clientelares internas**, como condición indispensable de un liderazgo que responda a la misión, visión, objetivos y planes de las organizaciones sociales.

El derrumbamiento de las torres gemelas del Centro Mundial de Comercio de Nueva York, el 11 de septiembre del 2001, también simboliza el agotamiento del modelo neoliberal y de las relaciones económicas sustentadas en la competencia desenfrenada, en la exclusión y en la explotación de los recursos naturales. Los líderes sociales ya plantean la necesidad de reconocer a la economía el lugar que le corresponde, es decir una ubicación subordinada en relación a la gobernanza, pero también algunos de los dirigentes sociales proponen cambiar las relaciones sociales mediante la **recuperación y potenciación de la reciprocidad o de ayuda mutua**.

En “Los principios de la gobernanza en el siglo XXI”, Pierre Calame propone distinguir entre cuatro tipos de bienes: industriales, comunes, los recursos naturales y, lo que podríamos llamar, los bienes culturales, es decir “..aquellos que se multiplican al ser compartidos: el conocimiento, la inteligencia, la belleza, el amor, la experiencia, etc. Ellos no deberían depender del mercado, sino más bien de una lógica de **mutualización** : yo recibo porque doy”<sup>8</sup>, como parte de la reproducción ampliada de la cadena dar-recibir-dar, lucidamente analizada por Marcel Mauss<sup>9</sup>

La reciprocidad parte del reconocimiento de las personas y tiene su origen en las culturas agrícolas de diferentes continentes. En las comunidades agrícolas y por extensión en el campesinado todavía subsiste la lógica de la ayuda mutua entre personas, familias y grupos humanos. La racionalidad de la competencia ha doblegado, en gran parte del globo, la reciprocidad, pero a pesar del desarrollo inusitado del neoliberalismo, **la ayuda mutua se mantiene viva en el campo y en los sectores populares urbanos de los países del Sur, pero también de los países industrializados**.

La guerra contemporánea pone en peligro la condición humana, la sobrevivencia de la especie y del planeta tierra, pero también constituye una oportunidad para recuperar los grandes valores y tradiciones de la humanidad en torno a la reciprocidad y la ayuda mutua, **no para volver al pasado sino como medio para construir el futuro**.

El mundo de la competencia ha escindido más la dicotomía entre la esfera pública y la privada, entre el individuo y la sociedad. Para cubrir los riesgos creados por la distancia social, las transnacionales han inventado toda suerte de seguros. Sin embargo, **las personas y organizaciones que apuestan por el cambio también han apostado a la confianza, como forma de vida, de trabajo y de lucha por un futuro diferente**. Frente a la devaluación de la palabra oral y escrita, frente al imperio de la lógica de la ganancia y la competencia, los líderes sociales deben profundizar en el camino de la construcción de la **confianza en las capacidades y habilidades personales y grupales, en el poder del capital social y simbólico**.

Para nadie es desconocido que la globalización de los mercados y el retiro de los Estados han profundizado la brecha entre billones de pobres del mundo y un grupo reducido de grandes empresarios. A pesar de estas prácticas, la **equidad social y de género sigue siendo una aspiración de la humanidad, un mandato para los líderes sociales** y la fuente de inspiración de millones de emprendedores sociales que bregan cotidianamente por el pan, y el desarrollo personal, familiar y asociativo. **El paso de la visión de mujer en el desarrollo al enfoque de género, y de tema a dimensión transversal marcan un hito en la lucha por la equidad de género, al igual que los cambios en el dercho constitucional y en las leyes que regulan la familia**<sup>10</sup>. Sin embargo, estas aperturas al enfoque de género no resuelven la asimetría, exclusión

<sup>8</sup> Pierre Calame, *Les principes d'ela gouvernance au 21 eme siecle*, FPH, Paris, septembre 2001, p.11.

<sup>9</sup> Marcel Mauss, “*Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*”, in Marcel Mauss, *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 1997.

<sup>10</sup> El proceso ecuatoriano ilustra bien esta tendencia. Véase el trabajo de Rocío Rosero Garcés, María Pilar Vela y Ariadna Reyes, *De las demandas a los derechos. Las mujeres en la Constitución de 1998*, Foro

y, muchas veces, violencia de que son objeto las mujeres de los sectores populares, y que se reflejan al interior de los movimientos sociales. Es inaudito que algunos dirigentes de ciertas organizaciones sociales repitan en los umbrales del tercer milenio la misma tesis del movimiento obrero tradicional de comienzos del siglo veinte, según la cual los problemas planteados por la equidad de género se resolverían con el advenimiento de la transformación social. **Si bien la mayoría de movimientos sociales han hechos suyos los planteamientos de género, todavía queda mucho trabajo por hacer entre las bases y entre los mismos dirigentes sobre sus implicaciones en las esferas de lo privado y de lo público.**

En el umbral entre la democracia representativa y la democracia participativa se plantea el tema de **la legalidad y el de la legitimidad de los líderes sociales**. Si bien es importante que los dirigentes reciban el mandato de los integrantes de un grupo o colectividad a través de elecciones directas o indirectas, lo más relevante es su legitimidad social, es decir el **reconocimiento, diriamente renovado, por parte de los miembros de su organización social en razón de su trabajo para la realización de la visión elaborada conjuntamente y de la coherencia de sus prácticas con los planes y programas.**

Todo ejercicio de poder, incluyendo la práctica del liderazgo social, implica **responsabilidad social es decir el imperativo de rendir cuentas a sus electores o mandantes directos o indirectos**. Pero si bien se trata de informar periódicamente de los ingresos, gastos e inversiones realizadas, el ejercicio del control social se refiere también a las lecturas de los fines elaborados conjuntamente y, sobre todo, a **las prácticas de gestión, de relacionamiento con los actores sociales directos y con los aliados**. El control social es, sin lugar a dudas, un poderoso instrumento para evitar la seducción del poder, el envilecimiento de los dirigentes y su corrupción por las tentaciones de las prebendas o del dinero fácil.

Cuando Paulo Freire fue entrevistado en base al ya clásico cuestionario dirigido a las grandes personalidades, y le preguntaron por la virtud más apreciada respondió, de inmediato y sin ninguna duda: **la coherencia entre lo que se piensa y lo que se hace, entre la teoría y la práctica**. Al referirse a la educación de los hijos, Freire volvió a tratar el tema para decirnos que "Lo que me interesa no es que mis hijos y mis hijas nos imiten como padre y madre, sino que más bien, reflexionando sobre nuestras huellas, den sentido a su presencia en el mundo. **Darles testimonio de la coherencia entre lo que predico y hago, entre el sueño del que hablo y mi práctica, entre la fe que profeso y la acciones en las cuales me comprometo es la manera auténtica de, educándome con ellos y con ellas, educarlos en una perspectiva ética y democrática**"<sup>11</sup> Si bien esta reflexión es válida para todas las personas y organizaciones que bregan por el cambio, es especialmente pertinente para los líderes sociales, tanto en su vida personal como en su actuación en la esfera de lo público, pues se trata de un **valor propio de la persona y de un medio para el desarrollo personal y social**.

La era de la información se caracteriza por los cambios rápidos en los diversos ámbitos del quehacer humano. Para responder adecuadamente a un mundo en constante y rápido movimiento es necesario practicar **la apertura, la flexibilidad y la creatividad**, como condiciones para que los líderes sociales se actualicen permanente y se adelanten a las iniciativas de los grupos de poder tradicional.

Esta actitud de vida implica una **nueva visión del mundo, de la naturaleza y de la sociedad, pero especialmente del Estado y de la gobernanza mundial**. No es posible refundar el Estado y el orden mundial desde posiciones que descartan *a priori* la institucionalidad del poder y la posibilidad de lograr profundas reformas de las estructuras de gobierno a nivel local, nacional y global. Desde esta perspectiva, **el proceso de cambio es un movimiento de tenaza de abajo**

---

nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana, CONAMU, Embajada Real de los Países Bajos, Quito. AH Editorial, junio 2000.

<sup>11</sup> Paulo Freire, *Pedagogia da indignacao. Cartas pedagógicas e outros escritos*, Editora UNESP, Sao Paulo, 2000, p. 38.

**hacia arriba, pero también de arriba hacia abajo, de adentro hacia fuera y de afuera hacia adentro, en una relación dialógica entre los cambios de la cultura política personal y los cambios del campo social en el que se mueven los dirigentes sociales.**

Desde las comunidades agrícolas, pasando por las sociedades hidráulicas, el feudalismo, el capitalismo industrial y postindustrial, el poder tiende a concentrarse en pequeños grupos y , con frecuencia, en una persona. **En el nuevo contexto mundial es posible cambiar las limitaciones de los regímenes control-órdenes de la democracia representativa y caminar hacia formas de liderazgo compartido**<sup>12</sup>, en el cual la participación democrática de los miembros de una organización social y la rotación en los puestos de toma de decisiones eviten la concentración del poder.

**La racionalidad occidental**, de Aristóteles a Kant, de Hegel a Marx, de Heidegger a los filósofos conservadores de la postmodernidad, **ha escindido al ser humano**, primero respecto de su entorno natural y luego en relación a sus capacidades de relacionamiento consigo mismo y con sus pares. Las categorías de entendimiento y razón, percepción sensorial e intuición solo tienen sentido si se las resitúa en la integralidad del ser humano y en una visión holística respecto de su entorno. Esto quiere decir que **la nueva visión de los líderes sociales tiene que ser ciertamente ética, pero también estética, en el sentido de rehumanizar las relaciones de poder y las prácticas de gobierno vinculándolas con los valores y culturas locales no sólo como estrategia para ganar las elecciones, sino como medio para recrear lúdicamente las costumbres y tradiciones, pero también para promover elementos innovadores que alimenten las nuevas síntesis culturales locales y globales.**

El desarrollo de la ciencia y de las tecnologías occidentales se han sustentado en el antropocentrismo y en el concepto de explotación de la naturaleza, del conjunto de recursos naturales. Esta tendencia se ha acentuado en los últimos años con la generalización del modelo neoliberal y la visualización de los efectos de la contaminación ambiental en el recalentamiento de la tierra y en los cambios climáticos. Pero, al mismo tiempo, se ha desarrollado una **conciencia ambiental que no solo cuestiona el modelo productivista sino que propone nuevos paradigmas de desarrollo sustentados en un enfoque planetario, centrado en la tierra, vista como ser vivo y sustento de todo quehacer humano**. En un principio estas reflexiones dieron origen al concepto de **ciudadanía ambiental** y, posteriormente, a la noción de **ciudadanía mundial o planetaria** como la caracterizan Francisco Gutiérrez y Cruz Prado<sup>13</sup>. Al respecto, Moacir Gadotti comenta acertadamente que “No se puede hablar de ciudadanía planetaria o global sin **una ciudadanía efectiva en lo esfera de lo local y nacional. Ella es esencialmente una ciudadanía integral** , y ,por lo tanto, **una ciudadanía activa y plena no sólo en los derechos sociales, políticos, culturales e institucionales, sin también en los económicos**”<sup>14</sup>

Tanto el empobrecimiento de la población de la mayoría de los países del mundo como el consumismo desenfrenado en las sociedades postindustriales han generado violencia, como lo revelan centenares de conflictos en el mundo y la muerte de niños estadounidenses por mano de sus compañeros de escuela. Los atentados contra las Torres Gemelas son el resultado de la violencia acumulada durante años y se ha convertido en la justificación para una guerra abierta de graves consecuencias. Pero, la violencia genera violencia, y como decía Gandhi en el pasado y los muros de París en la actualidad: “ojo por ojo y todo el mundo quedará ciego” Por ello, **la paz es la única opción, como objetivo pero también como estrategia de cambio y modo de vida**. La no-violencia activa, es decir la lucha denodada, pero con medios pacíficos, por la transformación social y política ya ha sido practicada por los movimientos sociales de los diversos continentes y sus líderes. El desafío actual es no caer en las tentaciones de la violencia y mostrar las diferencias

---

<sup>12</sup> Marjorie Schiller, Bea Mah Holland, Deanna Riley, *Appreciative Leaders. In the Eye of the Beholder*, Taos Institute, USA, 2001, p.163.

<sup>13</sup> Francisco Gutiérrez y Cruz Prado, *Ecopedagogía y ciudadanía planetaria*, Instituto Paulo Freire, Cortez Editora, Sao Paulo, 1999.

<sup>14</sup> Moacir Gadotti, “*Presentación a la edición brasileña de Ciudadanía Planetaria*”, op. cit., p.23.

radicales tanto con las bandas de extrema derecha, armadas y entrenadas por la misma CIA, como con los grupos armados de las izquierdas.

### 3. Nuevos roles

Al estudiar los movimientos sociales contemporáneos y las experiencias identificadas de formación de líderes sociales aprendimos que los líderes actuales han introducido nuevos roles entre sus prácticas cotidianas. En este acápite volvemos sobre el mismo tema, pero a la luz de la visión a futuro de los nuevos líderes sociales para tratar de responder a la pregunta por los roles deseables más importantes hacia el año 2.030.

La promoción de la elaboración participativa de un **ethos común**, el cual se manifiesta a través de **valores o ideas motivadoras, de la misión y de la visión de las organizaciones**. Esta visión común se inscribe conscientemente en la ruptura de los paradigmas tradicionales y apunta a la formulación de nuevas utopías y proyectos societales. Entre los **valores** de los movimientos sociales contemporáneos destacan la **solidaridad, el respeto del medio ambiente, la equidad social y de género, la participación, la democracia, los derechos de ciudadanía y de los pueblos**. Salvo en el caso de los programas de formación de líderes mujeres, las experiencias alternativas de capacitación muestran **falencias importantes en el tratamiento de los enfoques de género**;

La construcción de una **memoria colectiva** de la organización o del movimiento a través del **registro** (escrito, fotográfico, videos, etc.) de sus prácticas cotidianas y de movilizaciones o eventos sobresalientes, pero también a través de la **construcción de sentidos**, mediante el procesamiento de la información registrada y la interpretación y reinterpretación de las prácticas de la organización y del movimiento social. Los resultados de este proceso se cristalizan en **símbolos** (nombres de la organización, logotipos, banderas, canciones, consignas, palabras claves, íconos, etc.). En las últimas décadas, estos procesos han sido enriquecidos con lo que se ha dado en llamar **capitalización y sistematización de experiencias**, propuestas metodológicas dirigidas a identificar los aprendizajes de las prácticas de los actores sociales con el fin de alimentar la formulación de nuevas estrategias, objetivos y políticas;

La razón occidental es esencialmente crítica y los líderes sociales han sido formados siguiendo estas pautas, desde la “clase en sí” a la “clase para sí” de Marx, a la “conciencia ingenua, conciencia crítica y conciencia política” de Paulo Freire. Y sin duda estas reflexiones han permitido la estructuración de las organizaciones, los movimientos sociales y la conquista de derechos civiles y políticos importantes, pero también han estado a la base de los conflictos y del faccionalismo de las izquierdas. **Sin deponer las armas de la crítica, es necesario reconocer los avances de la “investigación valorativa” que propone aprender de las diferentes situaciones, en base a un diálogo constructivo, en el que se reconocen los valores de las personas y de las experiencias, para luego proyectarlos en una visión de futuro, diseñar su construcción y ponerla en práctica**<sup>15</sup>. En la era de la comunicación, los nuevos líderes sociales, si quieren mantener su legitimidad y eficacia deberán jugar permanentemente un **rol valorativo del “otro”**, comenzando por los miembros de su propia organización y siguiendo por la valorización de las capacidades, habilidades y experiencias de otros actores y de sus organizaciones.

En la actualidad, aún en el período de guerra, **el problema ya no es la falta de información, sino, más bien, las formas de gestión de la voluminosa y variada información existente**. En esta perspectiva, los nuevos líderes manejan información, pero la mayoría de ellos lo hacen de manera artesanal. Todavía hay deficiencias en el registro, procesamiento y sistematización de la información propia, y, por supuesto, de la información de los pares y de otros actores sociales. Estas limitaciones se reflejan en la toma de decisiones y en su capacidad de influencia en la

---

<sup>15</sup> Global Excellence in Management, GEM Initiative-Case Western Reserve University, *Appreciative Inquiry in Action. A Practitioners manual*, Washington, 2001.

correlación de fuerzas, es decir en el poder del líder y de su organización. Para atender estas necesidades, en los últimos años ha emergido y se han desarrollado una gran variedad de redes que buscan, entre otras cosas, la autonomía en el manejo de la información. Y sus resultados son positivos, como se ha visto en Seattle, Washington, Porto Alegre, y Génova. Sin embargo, **es necesario que los nuevos líderes conozcan y manejen adecuadamente los sistemas de gestión de la información a fin de integrar los diversos niveles de trabajo (local, nacional y global) y tomar las decisiones más convenientes.**

La difusión cada día mayor de la lengua inglesa como medio de comunicación tiene, sin duda, aspectos operativos positivos, pero implica algunos riesgos relacionados con las tendencias a la homogenización cultural y la pérdida de las especificidades culturales en la transmisión de los mensajes. Por ello, **los líderes sociales deberían manejar otros idiomas, incluyendo el inglés, como mecanismo para facilitar la comunicación, sin prejuicio de que los organizadores de los diferentes eventos faciliten las traducciones simultáneas.**

La relación con los medios de comunicación tiene una importancia estratégica para todos los actores sociales, políticos y económicos. **La imagen e influencia de los movimientos sociales depende no solamente de lo que son y de lo que hacen, sino de la forma como se relacionan con la radio, la prensa y la televisión.** Las movilizaciones del MST por la reforma agraria, desde 1996<sup>16</sup>, y las propuestas de José Bové contra los transgénicos han trascendido el ámbito de los actores directos y de sus organizaciones gracias al eco de la prensa nacional e internacional. Los movimientos de construcción de una ciudadanía planetaria y los cuestionamientos de la OMC no hubiesen tenido la resonancia que tuvieron si los medios de comunicación no los hubiesen transformado en noticias de primera plana. Esta situación puede cambiar como consecuencia de la guerra y de la estrategia informativa del gobierno de Bush. De cualquier manera, **el rol de los líderes sociales en relación a los medios de comunicación es clave para la construcción de la imagen pública de los movimientos sociales, su legitimidad social, y el desarrollo de nuevas alianzas.**

La época de las grandes ideologías y de las vanguardias revolucionarias pasó a la historia. En la actualidad, **el cambio es posible, pero a condición de crear alianzas de carácter amplio, en las cuales se combinen los elementos de clase, nación, cultura, edad, género, etc.** Los líderes de los movimientos sociales han comprendido esta necesidad y ya cuentan con prácticas de este tipo a nivel local y nacional, pero **las coaliciones a nivel internacional todavía están en ciernes, como la propugnada por José Bové entre consumidores y productores de alimentos.**

Las alianzas con actores subalternos de la sociedad civil son ideadas con facilidad y puestas en práctica con algunas dificultades provenientes de la cultura política tradicional en sus dos versiones, clientelista o corporatista. Pero no sucede lo mismo respecto de las instituciones públicas y de la empresa privada, pues **muchos líderes tienen fuertes resistencias ideológicas a trabajar con las instituciones del Estado y con personas provenientes del medio empresarial.** Sin caer en la ingenuidad, se ve la necesidad de **que los líderes sociales cambien de actitud y promuevan diálogos y acuerdos con todos los actores sociales involucrados en los problemas y en las propuestas.** Esta apertura y la construcción de nuevas propuestas crearán las condiciones para la **generación de proyectos conjuntos en los cuales converjan los aportes de los diferentes actores, obteniendo efectos sinérgicos mayores que la simple sumatoria de las partes.**

La historia de los líderes sociales muestra los cambios en las formas de articulación entre los roles de **denuncia y anuncio**, según el contexto, las formas de organización y las coyunturas políticas y culturales. En el pasado se puede constatar momentos en los que predomina la impugnación o la protesta por sobre la propuesta y viceversa. Ha despedido del Banco Mundial que insiste única y exclusivamente en el rol de propuesta de los dirigentes sociales y de algunas organizaciones radicales que ven la transformación como resultado exclusivo de la protesta, los procesos actuales

---

<sup>16</sup> María da Gloria Gohn, *Mídia, Tercero Setor e MST. Impactos sobre o futuro das cidades e do campo*, Editora Vozes, Petrópolis, 2000.

de los movimientos sociales **muestran la necesidad de articular dialógicamente estos dos roles no sólo como estrategia política sino, además, como estrategia pedagógica para la formación de los nuevos cuadros dirigentes.**

#### **4. Las estrategias**

La tarea de formar nuevos líderes sociales que respondan a los principios y roles expuestos es un gran desafío para los movimientos sociales, para las organizaciones de base, para las organizaciones privadas de desarrollo y para los sistemas educativos -secundario y superior- de los diferentes países. Aquí se recogen algunas sugerencias al respecto:

Es necesario ampliar, en extensión y en profundidad, los procesos de **capitalización y de sistematización de experiencias** de los movimientos sociales y de los espacios de formación de líderes sociales. Para ello es indispensable que los actores se apropien de estas herramientas y las pongan en práctica para superar la visión externa y académica de este tipo de procesos. Como lo dice Pierre de Zutter, es necesario **que los actores se conviertan en autores**, para registrar sus prácticas, aprender de ellas y compartirlas.

Los procesos desarrollados por los programas de Campesino a Campesino en centro y Sud América, así como las experiencias identificadas en otros continentes muestran que la metodología experiencial facilita el desarrollo de las personas y de las organizaciones. En este marco decenas de espacios de capacitación han empleado, con buenos resultados, los intercambios de experiencias entre participantes como recurso pedagógico. A partir de esta constatación se sugiere que en el futuro **se promuevan intercambios Sur-Sur y Sur-Norte entre experiencias significativas de formación de líderes sociales.**

Los cambios en la forma de pensar y actuar señalados implican profundos **cambios en la cultura política y en la formación de nuevos líderes sociales.** Ya no es suficiente combinar lo técnico y lo social. Ya no es suficiente desarrollar las capacidades de gestión de los dirigentes de las organizaciones. Es necesario desarrollar **nuevas formas pedagógicas sustentadas en una visión holística cosmocéntrica, orientadas hacia la construcción de la ciudadanía activa planetaria, en las que se combinen los aportes de las culturas locales con los saberes científicos y académicos, y en las que se articulen la responsabilidad con el control social.**

**Muchas redes actuales apuntan al futuro por su visión, objetivos e ideas motivadoras, pero están ancladas en el pasado por las prácticas tradicionales de sus dirigentes.** Es necesario promover un cambio significativo mediante la **incorporación de jóvenes y mujeres** con nuevos pensamientos y sentimientos.

Se sugiere la conformación y desarrollo de una **red de centros o espacios de formación de líderes sociales** integrada por los programas de capacitación de las organizaciones y movimientos sociales, las escuelas, colegios, universidades y programas de educación superior orientados a la formación de dirigentes. Entre sus objetivos estarían los de **promover la capitalización, sistematización e intercambio de experiencias, así como la de facilitar el desarrollo de nuevas propuestas pedagógicas.**

Se recomienda estudiar la creación de un fondo fiduciario para la capacitación y educación de líderes sociales en base a la participación en la *tax Tobin* a las transacciones financieras internacionales. Las mejores propuestas de formación de líderes sociales ( en relación a la metodología, resultado e impactos) serán financiadas en base a los intereses generados por el **FONDO GLOBAL PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES SOCIALES.**

## BIBIOGRAFÍA

Alvarez, Sonia; Dagnino, Evelina and Escobar Arturo. *Culture of politics, politics of culture. Revisioning Latin American Social Movements*, Westview Press, Boulder, Colorado, 1998.

Bové, José, *El mundo no es una mercancía. Los campesinos contra la comida chatarra*, Abya Yala, Quito, 2001.

Blanco, Juan Antonio, *Tercer milenio. Una visión alternativa de la póstmodernidad*, SEAN, La Habana, 1996

Bourdieu, Pierre, *El sentido práctico*, Taurus Humanidades, Madrid, 1991

Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic, *Respuestas para una antropología reflexiva*, Grijalbo, México, 1995.

Calame, Pierre, *Les principes d ela gouvernance au 21 eme siecle, FPH, Paris, septembre 2001.*

Freire, Paulo, *Pedagogia da indignacao. Cartas pedagógicas e outros escritos*, Editora UNESP, Sao Paulo, 2000.

Gadotti, Moacir “*Presentación a la edición brasileña de Ciudadanía Planetaria*”, en *Ecopedagogía y ciudadanía planetária*, Instituto Paulo Freire, Cortez Editora, Sao Paulo, 1999.

Global Excellence in Management, GEM Initiative-Case Western Reserve University, *Appreciative Inquiry in Action. A Practitioners manual*, Washington, 2001.

Gohn, María da Gloria *Mídia, Tercero Setor e MST.Impactos sobre o futuro das cidades e do campo*, Editora Vozes, Petrópolis, 2000.

Gohn, María da Gloria. *Movimientos sociales y educación*, FSM, Porto Alegre, enero 2001.

Graciani, María Stela S. *Pedagogia social de rua*, Instituto Paulo Freire, Cortez Editora, 1999.

Gutiérrez, Francisco y Cruz Prado, *Ecopedagogía y ciudadanía planetária*, Instituto Paulo Freire, Cortez Editora, Sao Paulo, 1999.

Hock, Dee. “*The Art of Chaordic Leadership*”, in *Leader to leader*, No 15, Winter 2000

Mauss, Marcel, “*Essai sur le don, forme et raison de l’échange dans les sociétés archaïques*”, in Marcel Mauss, *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 1997.

Rocío Rosero Garcés, María Pilar Vela y Ariadna Reyes, *De las demandas a los derechos. Las mujeres en la Constitución de 1998*, Foro nacional Permanente de la Mujer Ecuatoriana, CONAMU, Embajada Real de los Países Bajos, Quito. AH Editorial, junio 2000.

Neveu, Erik, *Sociología de los movimientos sociales*, Abya yala, Quito, 2000

Putnam, Robert, *Para hacer que la democracia funcione. La experiencia italiana en la descentralización administrativa*, Editorial Galac, Caracas, 1994.

Ritchie, Mark. *Notas sobre la globalización de los movimientos sociales*, FSM

Rosero Garcés, Fernando. *Iniciativas locales: experiencias y desafíos*, VNU-Abya Yala, Quito, 1997.

Touraine, Alain. *Comment sortir du libéralisme?*, Fayard, Paris, 1998.

Touraine, Alain. *Podremos vivir juntos?* Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 1998.

Weber, *El político y el científico*, Alianza Editorial, Madrid, 1986.

Schiller, Marjorie, Bea Mah Holland, Deanna Riley, *Appreciative Leaders. In the Eye of the Beholder*, Taos Institute, USA, 2001.