

Programa: "Formacion de dirigentes politicos y liderazgo local".

Proposito: Formacion de dirigentes politicos intermedios del PPD para que puedan proyectarse como lideres en sus respectivas regiones y comunas.

Los dirigentes del PPD se han ido formando basicamente en una dinamica de reconstruccion partidaria; lo que se requiere en este nuevo periodo politico, donde se perfila como un partido que tomara responsabilidades de gobierno, es desarrollar las capacidades que permitan a sus dirigentes proyectarse como lideres en sus respectivos territorios.

Por un lado, tienen que estar en condiciones de multiplicar sus vinculos institucionales, en una politica de diseo de su identidad social. Por otro lado, para que actuen con mayor efectividad, tienen que estar en condiciones de anticipar las negociaciones politicas que se daran a nivel local, y desde ya desarrollar modos de abordarla.

Programa.

Primera Sesion : Presentacion.

I.1. El dirigente politico hoy, en Chile. Las dificultades de un liderazgo.

I.2. Condiciones para un liderazgo efectivo en politica.

Segunda sesion : La politica como creacion de futuro.

II.1. El quehacer de un dirigente politico.

II.2. Conversaciones en que se hace politica.

II.3. Futuro, lenguaje y compromiso.

Tercera sesion : Problemas sociales como espacios de negociacion politica.

III.1. Version racionalista del problema social.

III.2. El dirigente politico frente al problema social.

III.3. El problema social como conversacion de una comunidad.

Cuarta sesion : Sujetos en politica e identidad social.

IV.1. La politica como creacion de identidades sociales.

IV.2. Diseo de identidad.

IV.3. Politica y mundos interpretativos.

Quinta sesion : El diseo de acciones posibles en politica.

V.1. Declaraciones politicas.

V.2. Conversaciones para la accion y de posibilidad.

V.3. Estados de animos frecuente : resignacion, entusiasmo.

Sexta sesion : La politica como pacto de convivencia.

VI.1. El problema de la confianza en politica.

VI.2. Consenso y reglas del juego.

Septima y Octava sesion : Juego "El Cabildo": la negociacion politica en una comunidad.

Ramiro Pizarro.

## Guion del Programa. Borrador.

### I.1. El dirigente politico hoy en Chile.

En este capitulo interesa mostrar que cuando alguien se propone como politico, no puede evitar hacerlo ante una comunidad que ya tiene opiniones sobre lo que se puede hacer en politica, de lo que cabe esperar o de lo que vale la pena desconfiar, juicios sobre la actividad politica y respecto de los mismos politicos.

Nos interesa que los dirigentes politicos sepan reconocer que al grupo que hablan ya esta predispuesto para definir lo que es posible o imposible en politica.

Sabe escuchar los prejuicios que se corren de la politica y los politicos es fundamental para que un dirigente pueda ponderar la efectividad de sus propuestas. El surgimiento del liderazgo se da cuando un dirigente politico ha sabido escuchar y modificar estos prejuicios, y con ello ampliar el campo de acciones posibles en politica.

Nos importa para Chile la dignificacion de la politica como actividad socialmente necesaria, y del dirigente politico. Entendemos a la politica como clave como para fundar convivencia y hacer pais. Por lo mismo, nos interesa abordar los juicios criticos que se tienen sobre la politica. Sobre un mal hablar de la politica, con la pretension de hacerla innecesaria, han fundado su liderazgo los militares.

La politica se nos presenta socialmente de una manera ambigua, y diferenciar esa ambigüedad es una de las acciones del politico. La politica se nos presenta simultaneamente como una actividad social desprestigiada y, sin embargo, altamente valorada.

Por un lado se pretende que desde la politica se puede cambiar todo, y por esa via se la hace responsable o irresponsable de los males sociales. Al mismo tiempo, se dice que la politica es alatamente improductiva.

El dirigente politico aparece recargado de expectativas sociales y, al mismo tiempo, se señala que solo habla y no hace. Si preguntamos Que hace el politico?, sin pensarlo desde los intereses partidarios nadie imagina claramente su hacer. El hacer del politico es mas misterioso que el del futbolista, el medico o el del empresario.

Ponemos la mirada premeditadamente en las expectativas que la gente pone en la politica, porque una de las acciones del lider consiste en definirla, de lo contrario, el dirigente politico aparece como "un traficante de expectativas".

En este capitulo nos interesa ir delineando los limites de la politica : no todo es posible en y desde la politica. Proponemos que el dirigente politico comienza a proyectarse como lider de una comunidad por sus capacidad de establecer los limites, de reconocerlos y ensancharlos.

Trabajamos la pregunta Que se dice de la politica y los politicos?. Con ella trabajamos la imagen social del politico, y diferenciamos algunas zonas conflictivas de su identidad publica.

## 1.2. Condiciones para un liderazgo efectivo.

Aquí trabajamos la pregunta Que es lo que hace un buen dirigente político para proyectarse como líder de una comunidad?.

Nos interesa diferenciar entre el "buen dirigente" que solo tiene reconocimiento en su propia tribu partidaria, y aquel otro que es capaz de generar reconocimiento y confianza en sus adversarios y en la comunidad. Cuando se trasciende la propia tribu aparece el líder que estamos definiendo.

Investigamos las interpretaciones corrientes del líder, y la vamos interrogando por lo que falta. Por ejemplo, se dice que el líder es alguien es carismático, y se asocian sus dotes a la de un actor, pero, esta interpretación oculta cuales son las competencias propias de un político. En el extremo se puede llegar a decir "este discursa bonito, pero, no da confianza".

En otras versiones se dice que el líder representa. Que es lo que representa el líder político?, Cuestionamos la respuesta : acaso representa las conversaciones de resignación que tiene un grupo en un momento dado?. Algo falta.

En otras interpretaciones se confunde el liderazgo político con tener un cargo, o ser jefe político. Pero, muchos dirigentes políticos se pierden en el tráfico diario y son pocos los que sobresalen fundando un estilo.

Otra interpretación frecuente del líder, es la del "bombero" es capaz de actuar eficazmente en ciertas emergencias. O, también se lo propone como "resolvidor de problemas". Mostramos que hay dirigentes que se lo pasan todo el día resolviendo problemas, pero, no constituyen equipo.

Vamos ampliando las preguntas e interesando por otros aspectos Por que hay dirigentes políticos que hablan y son escuchados seriamente y modifican la realidad, y otros que hablan y pasan a ser un rumor más?. Que es lo que hace que ciertos dirigentes políticos generen confianza y otros no?.

Luego, proponemos una interpretación con la que distinguiremos tipos de dirigentes políticos, y profundizaremos el fenómeno del liderazgo.

Proponemos al líder como alguien que ve futuros posibles para una comunidad, los hace pasar por el presente, y crea colectivamente (con los suyos y los otros) un nuevo orden.

Después trabajamos los distintos aspectos de esta proposición.

Un dirigente que está centrado solo en el futuro, que propone la utopía como presente, se proyecta como alguien "idealista" o "mesianico". Trabajamos la distinción entre utopía y promesa. La promesa especifica tiempo, acciones y condiciones de satisfacción. La promesa nos permite crear futuro desde el presente.

El dirigente que evita las conversaciones del futuro, y supone fines y objetivos dados, lo mostramos como alguien que va creando una imagen "burocrática" de la política, o que la va "tecnocratizando": es solo un cuestión de medios. Mostramos que en política nunca el problema está definido como para transformarlo en un asunto puramente técnico. El político está centrado en definir e interpretar los problemas. Está escuchando

los mundos interpretativos de las personas.

Luego, trabajamos el tercer aspecto. Alguien que esta centrado solamente en convocar, en ganar adeptos, pero es pobre en su vision de lo que es posible y de las acciones que se requieren para realizar, aparece como "manipulador". Aqui dirigimos la pregunta hacia Que es lo que genera adhesion en las personas?. Con ella abrimos el fenomeno del liderasgo al problema de la confianza y de la autoridad en politica.

Al trabajar esta interpretacion del liderazgo abrimos los distintos temas que abordaremos en el curso. Esta es una conversacion de presentacion.

## II. Tres tipos de conversaciones.

- consumimos politica.
- administramos politica.
- hacemos politica.

- consumimos politica: es una conversacion que parece que fuera alterar la accion pero no tiene ninguna capacidad de hacerlo. Son comentarios que no modifican el estado actual de la situacion.

- administramos politica : especificamos la posibilidad de una accion en un dominio determinado. Planificamos , nos damos una meta o un objetivo. Sin embargo, esta conversacion nacio de otra que anteriormente abrio un dominio amplio de acciones posibles.

- hacemos politica : generamos un mundo de acciones posibles que no terminan en el evento. Son conversaciones que modifican el juego, y dotan de nuevas distinciones a los jugadores.

Veamos lo que significan estas conversaciones en tres ejemplos simples. El primero , de dos personas que estan perdidos en una ciudad. El segundo, de lo que ocurre en una obra de teatro. El tercero, referido a un problema social.

### Primer ejemplo :

Dos personas estan perdidas en una ciudad y quieren trasladarse. Conversan entre ellas acerca de la ciudad. Que es grande, que tiene un enredo de calles, que no hay puntos de referencias, etc. Pueden hablar y hablar acerca de la ciudad, pero no se moveran ni un metro.

Estas mismas dos personas se acercan a otra y preguntan Dónde esta la Plaza Italia?. La persona consultada les responde mostrandoles la liebre Plaza Egafña y les indica donde bajarse. Ahora saben como llegar a su destino. Han resuelto su situacion con una accion inmediata. Piden al chofer que les pare, y el chofer promete llevarlos a su destino. Con un simple gesto cambian peticiones y promesas, y generan una accion en un dominio inmediato: el trasladarse en Santiago, hacia la Plaza Italia.

Ahora pongamosnos en una situacion distinta. Estas mismas personas preguntan por la Plaza Italia, pero el que les responde le dice : miren, en Santiago es facil ubicarse, ustedes tienen la cordillera y los cerros, el Santa Lucia y el San Cristobal. Esta

ciudad la cruza un rio, y paralelo a el va una calle ancha, la Alameda y Providencia que la cruza, etc, etc. Con estas nuevas distinciones, donde se va bautizando los lugares, nuestras dos personas extraviadas se van modificando como observadores de su ciudad, y para ellos ahora sera posible trasladarse no solo a la Plaza Italia, sino a una cantidad considerable de nuevos lugares.

En esta ultima conversacion se ha dotado a la persona de nuevas distinciones y con ellas se ha abierto un campo de acciones posibles. Esta tercera conversacion la asociamos al hacer politica.

Segundo ejemplo: Una persona esta en el teatro observando una obra de teatro, la comenta con su vecino y le señala lo poco que se le entiende a un actor. Por mas comentarios que haga no va a modificar lo que ocurre en el escenario.

Ahora son los actores los que se encuentran en los camarines, y uno le dice al otro que se precipita en los parlamentos, los termina antes y con eso enrreda los dialogos. Para no atropellarse los actores acuerdan avisarse por señas cuando entra uno, o cuando entra otro. Modifican la situacion en forma inmediata con esta conversacion, pero no tiene mayores consecuencias en el tiempo.

Si nos planteamos una tercera conversacion, podemos entender mejor lo que es un "dominio de acciones posibles". Ahora es el director el que le señala al actor lo siguiente: mira tu te precipitas en tus dialogos y confundes a tus compañeros porque no descansas en tu respiracion, y le da indicaciones de como respirar. Con ello el director resuelve el problema del actor no solo en una obra, en la que se esta dando en el momento, sino que, hacia el futuro el actor habra resuelto su problema para cualquier obra que se presente.

### III. Los Problemas Sociales.

Las diferencias que hemos hecho entre tipos de conversacion son relevantes para observar que ocurre con los problemas sociales en una comunidad, y cual es la actitud que un dirigente politico adopta frente a ellos.

En un primer momento, el politico encuentra los problemas sociales como una conversacion de "queja". Las personas hablan acerca de, pero no modifican su situacion. Hablan acerca de lo mal que se esta, y puede que con mucha razon, pero hablan acerca de lo mal que estan los salarios, la salud, etc. El politico escucha esta conversacion de "queja" y la transforma en peticiones dignas o en reclamos dignos.

Una forma en que se hace es la reivindicacion. En ella se pide o se reclama el cumplimiento de un compromiso que ya ha sido declarado por una contraparte. Por ejemplo, se le pide al ministerio de salud mas camas hospitalarias, o mas remedios, etc. Y se movilizan, por ejemplo, las enfermeras o los vecinos de un consultorio poblacional. Aqui, en esta conversacion estamos administrando una politica, se reclama el cumplimiento de

un compromiso que ya está hecho. Un buen dirigente político se destaca porque es efectivo y oportuno en el abordaje de estas situaciones. Sin embargo, hay una conversación distinta, que es la del líder político. El líder político no pide el cumplimiento de compromisos ya hechos. El líder político inventa o crea peticiones y promesas en una comunidad, o especifica aquellas que no están siendo claramente escuchadas.

Veámoslo con un ejemplo de un problema social típico. El problema de la falta de una micro para estudiantes campesinos pobres. Revisaremos en este ejemplo la actitud del dirigente político frente al problema social, repasando los tres tipos de conversación que habíamos enunciado en un comienzo: cuando consumimos política, cuando administramos política, cuando hacemos política.

Ejemplo de la micro:

situación 1: No hay micro para los estudiantes campesinos. Ese es el hecho. Pero nunca identificamos un hecho como problema. El problema siempre se nos aparece como un problema más una explicación.

La explicación nos ofrece una interpretación de cómo hemos llegado hasta un presente, pero, no necesariamente nos abre un futuro. Una explicación siempre vive en la narrativa de una comunidad cualquiera.

En el ejemplo, puede pasar la esposa de un agricultor, ver los niños campesinos caminando de madrugada y decir: "que voluntarioso y sacrificado son los niños chilenos", No necesariamente ve un problema. Los padres de los niños puede ver ese hecho como un problema y decir, esto nos ocurre porque los campesinos son marginados, o, porque la educación fue municipalizada. Pero, por más que nos expliquemos el hecho, seguimos sin modificar la situación, seguimos hablando acerca de ese hecho. Permanecemos como observadores no comprometidos, y por más que nos afecte, permanecemos en una conversación de queja social. En esa conversación consumimos opiniones políticas "lo sacrificado del niño chileno", "la marginación de los campesinos", "la municipalización de la educación".

Hay una segunda conversación, propia del dirigente político donde la queja se transforma en reivindicación. Por ejemplo, los apoderados se movilizan hacia la alcaldía y piden más micros, o los profesores se movilizan hacia el ministerio de educación y piden más micros. "Se pide más" o "que se cumpla lo prometido", por ejemplo, el Ministerio de Educación fue creado para cubrir las necesidades de las escuelas pobres, esa es una de sus declaraciones básicas, es un compromiso histórico, y por tanto exigimos que se cumpla. En una conversación como esta podemos generar acciones, y concertar una comunidad, pero estamos administrando políticas que fueron anteriormente declaradas, Esta es una conversación básica y frecuente del dirigente político.

Sin embargo, la conversación que queremos proponer como propia del líder político tiene un ingrediente distinto. Se enfrenta al mismo hecho, como político interpreta el problema y compromete instituciones, pero es capaz de ver los juegos de convivencia posible.

Que estamos diciendo?. En el caso del ejemplo, la falta de micro es el hecho, pero cual es el problema?. Revisemos. El Alcalde dice que ese no es su problema, que es un problema tipico de la comunidad y pide que la comunidad lo resuelva con autonomia para su propio fortalecimiento, Dice ya paso el paternalismo del estado, y propone que conversen los empresarios con los sindicatos de campesinos y vena la forma de resolverlo. Al mismo tiempo, los Apoderados levantan la voz y dicen no. El problema es del Alcalde, son suyas las escuelas municipalizadas a el le corresponde resolver. Por otra parte, los Profesores tambien hablan y, como no quierenb tener Alcaldes como patrones dicen que es el Ministerio de Educacion el que debe resolver. El problema es con el Ministerio.

Como vemos, cada interpretacion, igualmente valida, modifica el caracter del problema. No solo modifica el problema, sino que los actores involucrados son distintos. Y no solo los actores involucrados son distintos, sino que en cada interpretacion los compromisos de cada uno se ven modificados, y las reglas del juego, o sus formas de relacion tambien se ven modificadas. Este es un problema tipico que enfrenta el lider politico, Entonces decimos que al intervenir sobre este tipo de problemas, no solo estamos adminsitrando politica, sino que estamos "haciendo politica". Ya no se trata de una sola accion que resuelve el problema en forma inmediata. Hay un campo de acciones posibles. Y ese campo de acciones posibles vive en las interpretaciones de cada actor.

#### IV. El problema social en la negociacion politica de una comunidad.

El politico es la persona que hace del problema social una de las ocupaciones centrales de su quehacer. Pero, considerar politicamente los problemas sociales significa modificar el entendimiento que usualmente se tiene como algo que existe objetivamente en el mundo. Tenemos una vision mecanica de los problemas sociales, y los tratamos del mismo modo en que nos relacionamos con una maquina que se ha hechado a perder. Si hay un cortocircuito y se apaga la luz tomamos un alambrito y lo ponemos en los tapones.

En politica andamos buscando "la solucion", y cuando creemos encontrarla, nos aferramos rigidamente a ella y dejamos de escuchar los otros. Los otros los fijamos en el error, o a lo mas les imputamos malas intenciones. Cuando no comparten nuestra "solucion" estan equivocados (no estan en la verdad), o se juegan defendiendo "sucios intereses".

Esta ubicacion lleva al enfrentamiento de posiciones y reduce nuestra capacidad de convivencia. Por otra parte, hace aparecer al politico como "un vendedor de pomadas", es decir, aquella persona que tiene soluciones para todo. Se construye en este camino la utopia de una sociedad sin "problemas sociales", lo que carga de expectativas a la actividad politica, de una manera en que los militantes que estan honestamente interesados en llevar adelante sus compromisos, se ven envueltos en tareas imposibles. Al cabo de un cierto tiempo estos militantes ven frustradas sus expectativas, y terminan en lo que tantas veces se ha referido como "desencanto de la politica".

Proponemos en cambio, una interpretacion distinta del problema social, donde consideramos cuatro elementos: el juicio de alguien. - el juicio de alguien comprometido. - los problemas son siempre oportunidades. - son quiebres en la relacion de las personas.

En la primera consideracion señalamos que un problema no existe como una cosa objetiva en el mundo. Los problemas surgen a partir de alguien que los declara como problemas. Para un padre el que un hijo llegue tarde a casa puede ser un problema, para el hijo llegar tarde puede ser el modo habitual de ser joven. El hecho de que ese hijo llegue, por ejemplo, de noche cuando todos esten durmiendo, no es en si mismo un problema. Solo surge como problema una vez que alguien envuelto en la relacion lo pone asi en el mundo.

La otra consideracion es que los problemas solo existen para alguien comprometido. Si en el ejemplo del niño campesino que va a pie hacia la escuela pasa por ejemplo, una señora auto y dice "que esforzado el niño chileno", se relaciona con el hecho, pero, no necesariamente como algo problematico. Solo va a ser un problema para el observador que este comprometido en modificar la situacion y que se pregunte por lo que es posible hacer.

Una tercera consideracion nos hace ver los problemas como oportunidades. Cuando los consideramos de esta manera podemos valorar que "problema" es aquello que nos convoca en una comunidad a crear nuevas instituciones o a fundar nuevas practicas. El problema del traslado es oportunidad para aquellos que prestan servicios de transporte, el problema de la educacion es oportunidad para los educadores, etc. En ellos podemos encontrar la posibilidad de crear convivencia.. Un politico no necesariamente es el que los resuelve. Si es politico el que es capaz de identificar a la comunidad involucrada y crea la concertacion necesaria para hacerse cargo de el.

Quando dejamos de mirar los problemas como "cosas objetivas" aparecen inmediatamente los otros. Un problema siempre se da en una relacion entre personas. Son compromisos que no han sido definidos, peticiones que no han sido inventadas, promesas que nadie ha hecho o que no se han cumplido en el seno de una comunidad. Este es el fundamento practico de la solidaridad o cooperacion. El problema de la salud no es que falten camas en los hospitales. Eso es el hecho. El problema es la convivencia de una comunidad que no ha sabido crear los compromisos para hacerse cargo de eso que falta.

## V. FUTURO, LENGUAJE Y COMPROMISO.

Al hablar de "alguien comprometido" nos estamos refiriendo a una persona interesada en el futuro, en modificar la situacion. El problema que se nos plantea entonces es : como creamos futuro con otros?.

Para el hombre, a diferencia de los animales esta planteada la posibilidad del futuro. Porque decimos por ejemplo "nos juntamos el fin de semana" es que podemos hacer realidad situaciones que todavia no vivimos. En el habla traemos el futuro al presente. Tambien es cierto que tambien en el habla dejamos de crear futuro, y a ello le llamamos "resignacion", "desesperanza", etc.

La pregunta se nos cambia por otra: que hay en nuestras conversaciones que nos permite crear futuro y compromisos con otros?.

Vamos a distinguir cuatro actos linguisticos que generan automaticamente compromisos en nuestro escuchar : declaraciones, afirmaciones, peticiones y promesas.

Las declaraciones tienen la forma de: "Yo declaro que X es valido", y nos generan el compromiso de actuar consistentemente. Por ejemplo, te declaro marido y mujer. O, la municipalidad declara que superar la extrema pobreza es su objetivo principal. O, yo declaro mi interes por los derechos humanos.

Para que una declaracion sea efectiva, depende de la validez o invalidez que le otorgue una comunidad. Para que la declaracion de "yo soy de izquierda" tenga sentido, tiene que existir una comunidad que se lo otorgue. La declaracion es un acto por el cual hacemos publica una identidad.

Las afirmaciones generan un tipo de compromiso diferente. Las afirmaciones pueden ser verdaderas o falasas. Su forma general es :Yo afirmo que X es verdadero. El compromiso de una afirmacion es el de proveer evidencias. Si afirmo "tal persona es candidato por Linares" estoy al mismo tiempo comprometido a responder la pregunta: como lo sabes?. De igual modo si digo que la tierra es redonda, o el Colo Colo gana.

Las afirmaciones viven en el pasado. No existe la afirmación "ganare las elecciones". Los actos por los cuales abrimos posibilidades en el futuro son actos declarativos.

Las peticiones y las promesas especifican una acción, un tiempo y ciertas condiciones de satisfacción. El compromiso del que pide o promete es hacer la acción que falta. Para que una acción ocurra en el mundo tiene que haber alguien que pide y alguien que escuche promesa. Las peticiones y las promesas nos permiten conseguir la acción cooperativa con otros.

Cuando consideramos estos actos podemos empezar a comprender como es que un político puede ser escuchado seriamente y crear confianza entre sus oyentes. Un político que hace declaraciones utópicas acerca de la justicia social, de la educación para todos, o del bienestar de los trabajadores y no diseña peticiones y promesas que sean consistentes con esas declaraciones no puede generar acciones que lo hagan efectivo.

Un político que no es capaz de traducir las expectativas que genera en una comunidad, en declaraciones que definan su identidad pública, y en peticiones y promesas que la hagan posible no puede crear confianza en una comunidad.