

D.D.I.....

PROCEDENCIA : CAPTURADO.EVALUACION : A-1TEATO : Transcripción TEATUAL.-CONSEJONAL A: Doc. incautado en el local de Hugo Arteche Echeto Alias GUSTAVO.-

El presente trabajo no es la invención o la sugerencia de un compañero sino el resumen de datos extraídos de la experiencia de varios compañeros que hicieron experiencias positivas de organización en los sectores que actuaron. Se recogieron minuciosamente, tal como se dieron y se trasladan a los compañeros que pueden necesitarlas. No incluye sectores como los CAT por falta de experiencia consolidada sobre el funcionamiento de estos.

DESCENTRALIZACION CON AUTONOMIA.

Los que predijeron que nuestra guerrilla sería rápidamente desbaratada como tantas guerrillas urbanas en el mundo, no tuvieron en cuenta que nuestra particular forma de organización nos hizo a partir de cierta etapa inmunes a cualquier golpe de represión.

Nos referimos a la división de la organización en pequeño. Tanto es así que fué a partir de la creación de las columnas que pudimos contestar a "El Rojo Vivo": "ahora somos indestructibles": traemos esto a colación solamente para que se de a esta forma organizativa el rol primordial que tiene en nuestra estrategia, porque vemos, que últimamente la división en columnas no ha corrido en proporción con el crecimiento de la organización.

La columna no es solamente la clave de la supervivencia de la organización sino también de la eficacia funcional. Un comando puede resolver un número determinado de problemas y no más, puede hacer funcionar un número determinado de gente y no más. No vale crear organismos intermedios y seguir creciendo esto aleja al comando de la base, los problemas igual llegan a él en última instancia, hay más organismos que controlar.

Cuando se crece no hay más remedio: crear otra columna. Esta fórmula, que para nosotros surgió de la práctica, es sintomáticamente parecida a la que han llegado las grandes empresas norteamericanas, esos pulpos internacionales que dominan el mundo y que conocen todos los secretos de la administración eficiente. Tienen un decálogo que se llama los "10 principios fundamentales de la administración moderna entre los que podemos citar: 1) "La descentralización sitúa la facultad de decidir lo más cerca posible de un lugar donde se desarrolla la acción". 3) "tiene que haber una verdadera delegación de poderes: con control previo no sirve". 2) "rinden más cuanto más sean especializados en la materia los administradores"

5) "Si el estado mayor central solo debe aportar orientación y experiencia. \*Servan Schreider "El desafío americano" pág. 266.

El último mandamiento determina que los encargados son totalmente removibles: si en la práctica uno sirve se le cambia inmediatamente por otro.

-\*-\*-\*-\*-\*-\*-\*

-\*-\*-\*-\*-\*-\*-\*

Esto también vale para nosotros: porque haya fracasado algún comando de columna no hay porque suprimir la creación de nuevas columnas. Más bien cabe reprocharnos no haber sido lo bastante expeditivos para cambiar aquel comando a tiempo.

Cuál es el número ideal para una columna? Una compulsión entre los compañeros que han tenido cargos de dirección da unánimemente una cifra varias veces inferior a la que tienen ahora las columnas: alrededor de 100.

Arriba de esta cifra ya se produce el imperdonable desperdicio de militancia y el abarrotamiento de problemas en los comandos que deteriora todo funcionamiento. Hay que combatir encarnadamente en los cros. La tendencia a acaparar tareas, la resistencia a desprenderse de contingentes de militantes a los que se está dando un pleno funcionamiento, incluso a desprenderse de contactos personales que no se pueden atender. hay que hacer una formación tan importante como el resto de la formación política en que cada cual sepa valorar exactamente hasta donde pueda cumplir y en la confianza a los cros. para delegarles las funciones que no se pueden cumplir. Es aquí donde se producen los más graves deformaciones que perjudican el funcionamiento. Así que la descentralización no se cumple sólo creando columnas; el traslado de tareas y responsabilidades de arriba abajo debe ser una tendencia personal. \*Cada responsable de algo antes de hacer un contacto, antes de trasladar un documento o un arma, debe pensar si esta tarea no puede ser trasladada a alguien más adecuado. En general las tareas llegan por arriba.

El arte del buen organizador es trasladarlas abajo al grado que corresponda. Por eso todo encargado debe tener todos los días su "hora burocrática", ese escritorio donde ordena las tareas del día, donde organiza sus contactos, pasa a otros lo que no le corresponde.

Si vemos a un cro. saturado por contactos y tareas que no les corresponden descontamos que es un mal organizador.

-\*-\*-\*-\*-\*-\*-\*

-\*-\*-\*-\*-\*-\*-\*

CALIFICACION DE LOS MILITANTES.

Como el funcionamiento que ha adoptado la organización descansa en la descentraliza

///...

///...ción con autonomía (columnas y células) y no tenemos más remedio que partir del hombre: el mejor sistema puede funcionar mal si no se eligen los hombres y mujeres adecuados.-

Todos tenemos una imagen de lo que un buen Tupamaro: honesto, humilde, inteligente, valiente, discreto, duro en el sacrificio y políticamente claro. Pues bien para ocupar un cargo en el aparato deben contar con otros requisitos como: conocimiento y especialización de la materia que se pone bajo su administración (político, militar, servicios, interior), iniciativa, dinamismo, decisión para sacar adelante las cosas, que tenga el respecto de sus compañeros y un mínimo de criterios burocráticos y de organización del trabajo.-

Todo esto está ampliamente explicado en un amplio estudio sobre "Calificación" de los militantes que creemos debe adjuntarse a este trabajo porque el militante es la piedra angular de la organización que se propone. Si nos pusieramos a analizar los problemas que con militantes ha tenido la Orga. en su historia encontraríamos las mismas deformaciones: la falta de humildad, la ambición de cargos (que por ejemplo fue el único común denominador imaginable el la micro), la falta de práctica casi siempre acompanyada de exceso de teorismo, el desconocimiento de la materia a su cargo y la falta de criterios de funcionamiento, por experiencia, que es casualmente lo que se trata de paliar en este trabajo trasladando las mejores experiencias de los compañeros que ocupan cargos y los desempeñan con éxito.-

La tendencia que hay que combatir es la subestimación de los cuadros trabajadores y la sobrestimación de cuadros intelectuales que deslumbran con sus brillantes exposiciones. BASTA recordar la experiencia de la 25 por un lado y por otro, para poner tres ejemplos: los compañeros que organizaron el aparato militar de la 10, los departamentos del norte, y la 15. Crec. trabajadores que en la práctica demostraron excepcionales condiciones como organizadores y propulsores.-

#### Comando y Reparticiones.-

Como se sabe el comando de Columnas colectivo por varias razones a saber: 1) ante la caída de unos siempre quedan otros que conocen todos los mecanismos para hacer marchar el aparato (por esto es fundamental que las reparticiones no se organicen como feudos y cada cual no conozca solo lo suyo "todos en todo para resolver cada cual en su sector para ejecutar"), 2) porque es un equipo que trabaja, 3) porque varios piensan mejor que uno.-

Ahora bien, asegurándose la continuidad por otros medios (comando "Fantasma" un comando puede ser de los creos. si da abasto para las tareas. Una buena experiencia es la del comando lo más burocrático posible. Los creos. se comprometen de que son meros administradores y están para dar directivas y se atienen a eso. Socorren las secciones más débiles de la columna y se desatienden de aquellas que están marchando.-

En cuanto a las reparticiones, varía con las Columnas. Una columna del interior no tiene sector político en la capital. En materia de organismos intermedios la experiencia es conocida: cuanto menos existen mejor. Para administrar las distintas reparticiones crear organismos colectivos solamente cuando uno solo no puede realizar la tarea. Nos referimos a reparticiones como servicio médico, técnica, radio, talleres, laboratorio, inteligencia (información). Desde luego reparticiones como aparato militar y reclutamiento (o aparato político) necesitarían de un equipo que los administre. Una buena experiencia realizada en algunos sectores militares (por ej. la columna 15) es la de sustituir el organismo intermedio por una reunión de encargados de células. Así el aparato de la columna se hace simple y sobrio al máximo que el mecanismo de un aparato clandestino. Es decir que hay que tender a la esqueta fórmula de comando-reparticiones ("la dirección lo más cerca posible de la base", que decíamos al principio).-

Como reparticiones que han sido experimentadas en otras columnas y se recomiendan por lo necesarias: Servicios de infraestructura con tres funciones: fabricar berretines (que cuando se concretan se suele llamar de seguridad), edificar locales y conseguir locales. Es un encargado general un encargado de buscar locales permanentes (una persona con locación que haga esta tarea todos los días), y luego un encargado de berretines y edificación (que pueda ser en general) que hace las obras con los creos. nuevos que están en proceso de endurecimiento y proletarización (pico y pala). La mano de obra rota continuamente lo ideal es que nadie este en infraestructura más de dos meses, salvo los técnicos para que no conozcan demasiadas cosas. El otro servicio es el de formación e información. Emite material por periodos breves, como boletines internos.-

///... Contenido: algunos trabajos de formación sobre la línea de la Orga. y normas de funcionamiento y forma de declarar, etc. y además información todo lo interno no compartimentado y lo de interés político general. Tiene contacto fluido con los encargados de células para poder controlar que todos reciban la misma información.-

Para el interior el esquema organizativo varía sensiblemente. Una mínima parte está en Montevideo y el resto está disperso en una zona. Debe haber un Sub-comando en cada localidad, un fluido sistema de enlaces y una Oficina Central de Administración de la zona en el lugar donde se encuentra el Comando.-

El contacto se transforma, para el interior en una operación complicada. Hay que recorrer grandes distancias para hacerlos.-

Pero además se torna difícil hacerlo en la mayoría de los pueblos y ciudades del interior, donde la visita de un extraño en el pueblo es vista con suspicacia y puede causar a los cro. de la zona. Salvo 3 ó 4 ciudades grandes donde los movimientos clandestinos pasan desapercibidos. El interior urbano no ofrece condiciones para hacer muchas de las actividades que se pueden hacer en esta selva de cemento que es Montevideo. Por lo tanto los contactos, cursos, etc. deben realizarse en Montevideo ó en las 3 ó 4 ciudades del Interior. Por eso la repartición "administración del interior", que pasa a ser un equipo de trabajo (importante) en estas columnas deben tener lugares apropiados para recibir y alojar a los que vienen de grandes distancias. El contacto fugaz en la calle, queda excluido para los cro. del interior.-

#### -FORMACIÓN DE LOS ELEMENTOS.-

La mejor experiencia, que ya ha sido transmitida, es la formación de los cuadros recién ingresados por los cro. de las células militares y la formación teórica-práctica de los mismos (lo que se llama la experiencia de la 15") ya trasladada a otras columnas parcialmente. Como se dice desde los primeros documentos de la Orga. el de lucha urbana por ej., nuestra organización no exige una gran politización doctrinaria sin que el cro. este "claro". Claro en el objetivo y seguro en el método de lucha armada. Luego tener clara la estrategia y el funcionamiento clandestino. Todo esto se logra con la lectura comentada de los documentos editados por la propia Orga. Un compañero que esta claro tiene un nivel político para llegar a los más altos cargos de la Orga, como ya ha sucedido con tantos trabajadores que han integrado los Comandos. Siguiendo con la formación, tiene que haber cursos de seguridad, de armas cortas y de largas, explosivos usuales, sanidad de primeros auxilios, vigilancias, levantar vehículos, cerraduras, berretenis, etc. Ahora bien llegado a cierto punto de formación tiene que hacerse teórico-práctico. Se le da la teoría marxista del conocimiento. El conocimiento teórico debe enfrentarse con la práctica. Hay (alguna) una interacción entre la teoría y la práctica.-

Hay que sacar a los alumnos a realizar algunas (pequeñas) acciones en o simulacros de acciones para que conozcan sobre el terreno todas las dificultades y fijen sus conocimientos teóricos al transformarlos en experiencias prácticas.-

Desde de luego esto descansa en un cuidadoso reclutamiento: la honestidad, discreción y entregamiento a la causa del cro. nuevo constituyen la base para que esta formación teórica-práctica sea posible. Se decir permitan el mínimo de confianza para llevarlo a una acción. La forma es conocida, los integrantes de las células militares son, a la vez, instructores de los grupos de acción en formación, a los cuales se les dan cursos teóricos y los "saca" a pequeñas acciones, como: levante de chapas, aprete de vehículos, vigilancias, etc.

Para el interior el curso, teórico-práctico se hace más difícil. Se han experimentado con éxito estos métodos: el curso de hasta 10 a 12 cro. en la Capital ó Balnearios con algunas experiencias de vigilancias y salidas al monte y posterior internación de los que han recibido curso en acciones, cursos en el monte, cursos en ciudades del interior, por ej. en semana de carnaval ó turismo para justificar llegada de extraños. Envío de instructores que deben estar completamente enterrados. Por eso, para que el cuadro del interior pueda formarse es imprescindible, por ahora mantener grupos militares en Montevideo, conectados a la zona, que formen y den "oportunidades" a los cuadros del interior.-

#### -LA OFICINA GENERAL-

Para ilustrar con un ej. concreto los conceptos generales que venimos enumerando, nos parece conveniente transcribir el informe de un cro. del aparato militar de una columna. Desde de luego, su aplicación sufre

///... variantes cuando el No. de células militares y otros factores difieren.-

"Los organismos intermedios del aparato militar estaban integrados por los responsables de cada grupo de acción. Generalmente eran 3 cros. por organismo intermedio y funcionaban con el cro. del Comando encargado del sector militar. La tarea de estos organismos era sistematizar la experiencia de la organización en cuanto a homogeneizar los niveles de los distintos grupos. Para ello se promovían todo tipo de cursos prácticos. Se trataba de que en los grupos hubiera división de tareas: artillero (recibía cursos de armas largas), granadero (recibía cursos de explosivos), por lo menos un chofer (curso de levante de autos)."

"Lo importante en esto es que los cursos salían y en poco tiempo, es decir, que la experiencia se trasladaba rápidamente a los grupos que recibían casi simultáneamente todos los cursos". "Otra tarea que cumplían los organismos militares consistía en determinar qué grupo había tal acción, etc, traslado de fierros, materiales, etc, todo lo necesario para la acción. Se planificaban acciones en que debían intervenir más de un grupo". "Se reunían una ó dos veces por semana para coordinar estos trabajos. Había un responsable de equipamiento (en el sector militar) cuya función consistía en abastecer a los grupos con fierros, municiones, ropa, documentos falsos, etc, y tenía un contacto diario con un cro. de servicios."

"había un contacto diario entre los cros. de cada organismo y el cro. del comando. Había un contacto diario entre ambos sectores militares."

"La compartimentación decayó en bien de un mejor funcionamiento.- A medida que la columna exigía reunir sus grupos en cualquier momento, era necesario que cada responsable de grupo conociese como ubicar a cada uno de los integrantes. Esto logró que la columna saliera a la calle reuniendo a los grupos con una hora de antelación.".-

"Se descompartimentaban los cros. que cumplían distintas funciones para agilizar el trabajo de la columna. Por ej. un cro. del sector militar conocía el depósito de materiales y fierros de la columna. Se descompartimentaban los locales de los grupos a los integrantes del sector militar, para efectuar reuniones del organismo".-

"Cuando no había locales se funcionaba en playas, plazas, parques, canchas de fútbol, restaurantes, etc. Pero nunca se detenía el funcionamiento, incluso en boliches se planificaban acciones (puesto que no había base de operaciones)"

"Los grupos generalmente golpeados, sin local, se veían en la calle, de dos ó de a tres por vez, y diariamente con contactos permanentes por así fallaba alguien.".-

Auténtica:  
Por el Jefe de la Div. Informaciones.-  
Capitán

Juan C. Ronchera .-



del O.C.O.A.-

VHM.-

LUIS V. QUEIROLO.-