

The cover features a vibrant green background with a yellow vertical stripe on the left. The stripe contains white, stylized outlines of hands holding a globe. The main title is in large, bold, white capital letters. Below the title, the subtitle is in smaller, white capital letters. The author's name is in white, and the publisher's name 'mapas' is in a bold, lowercase white font at the bottom right. The overall design is modern and graphic.

# PODER CONSTRUIR CONSTRUIR PODER

HERRAMIENTAS Y CLAVES  
PARA REFLEXIONAR DESDE  
LAS PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN  
Y AMPLIACIÓN DE LA CIUDADANÍA

Néstor Borri

**mapas**

# **PODER CONSTRUIR CONSTRUIR PODER**

**HERRAMIENTAS Y CLAVES  
PARA REFLEXIONAR DESDE  
LAS PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN  
Y AMPLIACIÓN DE LA CIUDADANÍA**

**Néstor Borri**

**mapas**

**PODER CONSTRUIR / CONSTRUIR PODER.**  
Herramientas y claves para reflexionar  
desde las prácticas de participación  
y ampliación de la ciudadanía

Cuaderno **mapas** # 3

Autor :  
Néstor Borri

Producción y diseño:  
Sebastián Prevotel



Publicación del CENTRO NUEVA TIERRA  
PARA LA PROMOCIÓN SOCIAL Y PASTORAL  
Piedras 575 PB / CP1070AAK  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
República Argentina  
Tel/fax: +54 - 11 - 4342 0869 / 4345 4774  
Email: [info@nuevatierra.org.ar](mailto:info@nuevatierra.org.ar)  
[www.nuevatierra.org.ar](http://www.nuevatierra.org.ar)

Impreso en Minigraf  
[minigraf@speedy.com.ar](mailto:minigraf@speedy.com.ar)

Cuarta edición: Junio 2010

CON EL APOYO DE:



**[www.mapas.org.ar](http://www.mapas.org.ar) / [contacto@mapas.org.ar](mailto:contacto@mapas.org.ar)**

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
12 CLAVES DE REFLEXIÓN PARA PENSAR LA CONSTRUCCIÓN DE PODER .....	10
MOVILIZACIÓN .....	13
ESCALA .....	15
ESTRATEGIA .....	17
PROPUESTA .....	19
ORGANIZACIÓN .....	23
AUTONOMÍA .....	25
ARTICULACIÓN .....	27
CONOCIMIENTO .....	29
IDEOLOGÍA .....	31
FIESTA .....	33
TÉCNICAS DE REFLEXIÓN Y ANÁLISIS .....	37
LA «CURVA» DE LA CONSTRUCCIÓN (TÉCNICA DE VISUALIZACIÓN) .....	38
MATRIZ DE RELACIONES (TÉCNICA DE COMPLEJIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN) .....	40
PREGUNTAS ORIENTADORAS (A MANERA DE DISPARADORES DE LA REFLEXIÓN) .....	42

# PRONUNCIAR PODER

## HISTORIA LARGA DE UN MATERIAL SENCILLO SOBRE UN TEMA COMPLEJO

Después de muchos meses de transitar las montañas de la Quebrada de Humahuaca y la Puna Jujeña con un conjunto de aproximadamente sesenta dirigentes de la región, llegamos a las líneas básicas de lo que hoy contiene este material, que nombramos como «Poder construir / construir poder». Surgió sencillamente de la reflexión del plenario final de un proceso que habíamos compartido con intensidad y aprendizaje. Una docena de cuestiones sobre el poder, sobre lo que podíamos, sobre las definiciones de lo imposible y los límites de la voluntad que había que correr.

Un manojo de doce cuestiones. Una docena de preguntas. Desde entonces, lo hemos editado varias veces y ha circulado por muchas conversaciones, talleres, encuentros de debate y reflexión. A aquellos doce puntos los hicimos rodar tierra y rodar sentido desde aquellos nortes y momentos y encuentros. Muchas rutas por el territorio y por los devenires de esa historia que entre los años 2000 y 2002 se iba adensando e invitándonos, justamente, a nuevos caminos.

Era, entonces, un atisbo, una intuición. El camino de la formación compartida nos fue llevando a estos ejes y a este tema. Desde aquella primera experiencia hasta hoy, efectivamente la problemática de la construcción de poder se generalizó como una cuestión: tematizada y también tematizable por muchas organizaciones y colectivos en el país. Una cuestión cuya reexplicitación terminó, también, de alguna manera atravesando a toda la sociedad. Muchas veces sin poder —valga la redundancia— ser nombrada como tal.

Nombrar el poder, ponerle palabra y **nomos**, hacerse cargo, pronunciarse respecto a él, no es tarea trivial. La misma banalización con que se lo menciona —en el discurso mediático, la consigna fácil o la denuncia paralizante— reproduce las relaciones de poder existentes, se vuelve coartada

para cierta circulación y distribución del mismo. Una cosa es «mencionar» al poder, otra cosa pronunciarse al respecto, nombrarlo.

Las organizaciones sociales, pero más ampliamente la sociedad misma a través de las distintas mediaciones que construyen los sujetos colectivos, le dan —en cada momento histórico— una respuesta a este tema de una manera u otra. Y esa respuesta define de algún modo la historicidad misma del momento.

Cuando este material fue escrito, estábamos en el centro de una crisis-catástrofe, de una inflexión. Hoy, la pregunta por el poder permanece abierta en la arena social y política de nuestro país, más aún cuando las oportunidades de transformación y los desafíos de consolidar un modelo político diferente siguen exigiendo sumar voluntades y construir apuestas.

No sólo mencionar, sino **pronunciar** el poder. Para construir poder, poder construir. Reconocer una posición. Construir una palabra. Pronunciar la historia. El retruécano entre el poder y la construcción quiere reforzar la idea de que no tiene sentido declarar la necesidad de construir poder si no se construyen las mediaciones, las conversaciones, los acuerdos y las acciones concretas para generar **sujetos colectivos consistentes, fuerza democrática articulada y acciones políticas significativas**: todo aquello que rescate a la «construcción de poder» de la mera expresión folklórica de actores y sectores que, por lo demás, quedan acotados a una impotencia iracunda o martirial o, en el mejor de los casos, a un rol de denuncia más o menos profética, más o menos, también, repetida, siempre inofensiva.

Reflexionar críticamente sobre el poder y su construcción requiere hacer la reflexión de manera tal que ella misma habilite, construya, el poder de nombrar, acordar, abordar las relaciones de fuerza. Los destellos con que la historia se presenta, en cada momento, como invitación y riesgo, y la propia capacidad de intervención.

Lejos de estar ajenos a las inercias, los confinamientos y los repliegues del mundo popular, en ese momento inicial, quizás nosotros mismos no podíamos ponderar la dimensión que el tema tenía, aunque ya habían pasado los momentos fuertes de crisis y el pico doloroso y ensangrentado de la catástrofe social de fines de 2001. Sin embargo, todavía no llegábamos a ver lo que estaba pasando en nuestro país y que, por lo tanto, nos estaba pasando a nosotros. **Pronunciábamos entonces las palabras y las cuestiones de la etapa siguiente, pero todavía en el horizonte de sentido de la etapa anterior.**

Aquello a lo que intentábamos poner palabras y mediaciones, lo que pretendíamos tanto abordar como asumir, era lo que se estaba jugando en nuestra historia, así como pasaba por la realidad de estos dirigentes del norte del país: la más grave catástrofe social que el país viviera, junto con una compleja y fenomenal crisis de hegemonía, de crisis de poder en Argentina. Nosotros terminábamos un periodo de algo más de dos años de formación. Pero en el país se abría la oportunidad de dejar atrás —y quizás de cerrar— una etapa de treinta años de hegemonía casi absoluta de las ideas, los actores y las relaciones que —para entendernos rápido— llamamos neoliberales.

Si entonces pensábamos la construcción de poder como desafío para las organizaciones sociales, como tarea para profundizar la sobrevivencia y la resistencia, como necesidad de solidificar la acción social y ampliar la solidaridad; hoy —con mucha claridad pero con especial complejidad— se hace presente el desafío de replantear aquellos términos. Y hacerlo con una mirada profundamente **política y politizante**; como tarea de **construcción de capacidad democrática y propositiva**. Con exigencia de hacerlo con una mirada societal, donde la oposición obtusa que en los '90 se cristalizó entre sociedad civil y estado sea reemplazada por una **concepción de articulación donde el estado tenga un rol central**, siendo él mismo sociedad, **herramienta en tensión** entre las fuerzas sociales.

Aquello que en su momento apareció en un escenario de **inflexión política y de apertura histórica**, apenas atisbado, sigue vigente hoy como tarea de **consolidación y profundización**. El esquema sirve, eventualmente, siempre y cuando sea capaz de convocar nuevos contenidos.

Construcción de poder aparece hoy, entonces, como una **interpelación a la construcción de ciudadanía**. Vista ésta no sólo ni tanto en términos de

conciencia ciudadana (derechos y deberes, etc) o como una apelación a la soberanía del ciudadano en democracia; sino como **el desafío de construir el abanico de actores y relaciones que, en una democracia, sostiene el poder de las mayorías, de los sectores populares, al tiempo que resignifica los valores de la libertad y la igualdad desde ese lugar social**. Más ampliamente, podría decirse también: construir el poder que mantenga abierto el campo, los actores, las luchas y conflictos que articulan lo popular con lo democrático, que permiten que ambos ejes se constituyan mutuamente. Y poder construir también las mediaciones que generan y sostienen sujetos y acciones colectivas en ese campo.

También, a la distancia, reconocemos y queremos reafirmar en este material un doble intento que, entendemos, debemos sostener:

Por un lado, el vacío de poder que genera toda crisis de hegemonía invita a ser llenado y resuelto en la crisis superada. Pero, al mismo tiempo, y en un impulso tanto de reflexión como de acción, hay un ánimo de sostener esos márgenes que toda crisis abre como posibilidad de preguntar, de mantener en movimiento: cómo sostener ese vacío, en el sentido de cómo mantener abiertos los espacios donde la pregunta por el poder pueda no ser clausurada con respuestas disolventes. Clausura que actúa cuando, en las salidas a las crisis, las tendencias despolitizadoras, los excesos de alternativismo, los utopismos mal entendidos, los desplazamientos e identificaciones de la democracia con la «comunidad», cristalizan las crisis en sus sentidos más regresivos. Construir entonces, pero mantener abierta la pregunta por la construcción. Que poder construir sea, también, poder crear.

Así es que la reflexión sobre la construcción de poder se vuelve una apuesta por la construcción de ciudadanía crítica y la construcción crítica de ciudadanía. Y más ampliamente sobre la cuestión política, pública y, por lo tanto, histórica. Histórica no en el sentido de lo que va pasando a través del tiempo, sino en tanto despliegue de las posibilidades que una sociedad tiene para darse las distancias que le permitan hacerse cargo de su propia historicidad, de su propia capacidad de darse forma a sí misma. Otra vez, de interpelarse. Construir sus preguntas.

En este material, recurrentemente, más que a las definiciones, se apunta a las aperturas: cuatro dimensiones, doce puntos. Armar mapas y panoramas,



desplegar interrogantes: abrir el significado, encontrar sus mediaciones concretas, activar las conversaciones sobre el poder y sobre lo que se puede hacer al ponerle nombres a las cuestiones.

Por otro lado, están estas cuatro o cinco cuestiones con las que sigue siendo importante marcar distancia o ponerse en tensión. Cuestiones de fondo que reaparecen en cualquier contexto en que grupos sociales, actores u organizaciones intentan profundizar caminos de politización, juntar fuerzas para sus «incursiones democráticas», sus intervenciones en el área de disputas. Una es la mirada sobre ‘hay que construir poder’ como frase mágica que vendría a salvar y saldar todos los problemas, argumentales y prácticos. Como si hubiera alguna «cosa» llamada el poder al final del camino o en la cima de la acción, esencial, predefinida antes de ser abordada, que se pudiera construir con materiales preexistentes a la construcción misma o a las que se llegaría después de construir todo lo demás.

Otro frente con el que debemos seguir discutiendo y disputando sentido político de la construcción de poder es el de las distintas propuestas de la «familia» del «empowerment». Sin duda expresan algo que en el léxico parece bien intencionado, pero que desde nuestro punto de vista, en última instancia, resulta excesivamente funcional a una estrategia que tiene mucho que ver con el modo de funcionamiento del poder hegemónico en la sociedad contemporánea. Esta es la lógica de dejar que cada uno se haga cargo de su poder, su autonomía o su reivindicación parcial relegando para un «después» indefinido (en el mejor de los casos) la apuesta a transformar estructuralmente la propia realidad histórica. Similar concepción muchas veces encuentra expresión en la actualmente en boga «incidencia en políticas públicas»: expresión que, en el lenguaje y en lo que mapea, deja la política como exterioridad, como algo en lo que apenas se pueden arañar marcas de incidencia, pero incluso sin necesidad de politización y que esquiva —o deja esquivar demasiado fácilmente, al no abordar con claridad la cuestión— la posibilidad y el desafío no ya de la incidencia —acción incidental, fragmentaria— sino la implicación en política pública, y asunción de lo público y lo político como tarea colectiva.

Como es obvio, las miradas satanizadoras sobre el poder persisten, junto con sus congruentes descalificaciones morales de la política y etiquetamientos negativos del estado como herramienta institucional. También se mantienen sus narrativas fáciles centradas en la corrupción, la opresión y el signo dudoso

asignado a todo lo que sea ejercer el poder. La versión complementaria es la que completa el panorama. Plantea la posibilidad de un poder bondadoso del cual surgiría eventualmente una sociedad sin conflictos, siempre y cuando se mantenga «fuera» del sistema.

Para poner, varios años después de haber hecho estos ejercicios, en una serie de reflexión la construcción de poder, hoy invitamos a recorrer con estos doce puntos un trayecto de mediaciones que articulan el impulso de la construcción de poder con la tarea política del momento que nos toca. Una serie que sería: construcción de poder, politización, ampliación y profundización de la ciudadanía, democratización, políticas públicas y distribución de la riqueza. Queremos hacer resonar ahí el ánimo de construir poder.

Poder reconocer el poder, poder construir, asumir la politicidad del poder, construir sujetos – actores, ampliando sus posibilidades y márgenes de acción. Democratizar la sociedad, ampliar y direccionar la trama de decisiones y ejercicios encadenados del poder que son las políticas públicas. Volver sobre el cotidiano para apropiarse del tiempo y del territorio, con una perspectiva donde la distribución de la riqueza atravesase el escenario como conflicto estructurante a asumir.

Finalmente, queremos agradecer otra vez a los compañeros de muchas organizaciones, movimientos, instituciones, colectivos que han tomado estos esquemas sencillos para animar sus debates complejos, y nos devuelven preguntas enriquecidas por otras rutas, apuestas y construcciones. Especialmente a los compañeros y equipos de formación de las Escuelas de Ciudadanía, a los miembros del equipo del Centro Nueva Tierra, y a muchos otros con quienes venimos compartiendo la sed y el vaso.

Néstor Borri

# 12 CLAVES

## DE REFLEXIÓN PARA PENSAR LA CONSTRUCCIÓN DE PODER

12 puntos, 12 llaves. 12 claves para pensar la organización en clave de construcción de poder. Y la construcción de poder en clave de acción de la organización.

Porque construir poder supone construir la capacidad de relatarnos a nosotros mismos, de evaluarnos nosotros mismos respecto a cómo lo estamos haciendo.

Y supone también el esfuerzo de construir nuestras maneras y nuestras herramientas para aprender a construir poder. Por eso, estas 12 claves son provisorias, tentativas. Podrían ponerse no 12, sino 10 o 2. O 27. O 100 claves.

Aquí va entonces, esta docena de pautas, de excusas para preguntarnos y conversar de manera ordenada y “comparable” con otros, sobre cómo y a través de qué cuestiones una organización o un movimiento aporta a la construcción de poder para una sociedad más justa y democrática.

Las 12 claves son las siguientes:

PRIORIDADES  
MOVILIZACIÓN  
ESCALA  
ESTRATEGIA  
PROPUESTA  
PLURALISMO  
ORGANIZACIÓN  
AUTONOMÍA  
ARTICULACIÓN  
CONOCIMIENTO  
IDEOLOGÍA  
FIESTA

A continuación se presenta un breve desarrollo para pensar y reflexionar sobre cada una de ellas.

Se hace una breve explicación de cada una de las claves, y se aportan algunos puntos que ayuden a comprenderlas y pensar sus diferentes aspectos.

También se dan algunos ejemplos sobre cada una de ellas y la vida y experiencia de las organizaciones

# PRIORIDADES



## CLARIDAD EN LAS PRIORIDADES

La dispersión y la fragmentación de esfuerzos suele ser una de los principales problemas que enfrentan las organizaciones sociales.

Una organización que quiere construir poder debe tener un análisis de sus propios objetivos, del contexto, de los problemas que enfrenta y de los que enfrentan otros actores sociales y, a partir de esto, debe **establecer prioridades**.

La fuerza de la organización, su capacidad de actuar y transformar, debe orientarse según unas **prioridades** que deben **ser claras**.

Mejor que eso: deben ser **permanentemente aclaradas**. O sea: estar en un proceso permanente de clarificación, dentro de la organización, con los participantes. Y también con otras organizaciones aliadas, similares y diferentes. Las prioridades no son eternas sino que son parte de un proceso y una dinámica de construcción.

**Tener prioridades claras no quiere decir que una organización no pueda dedicarse a muchas cosas: de hecho, todas nuestras organizaciones se dedican a distintas cuestiones.** Y está bien que así sea.

### PARA PENSAR

las prioridades de la organización, debemos tener en cuenta:

- El grado de **GENERALIDAD** o **AMPLITUD** de las prioridades y a la vez que tan **CONCRETAS** son (esto es una **TENSIÓN** que hay que sostener).
- Si son **COHERENTES** con la acción de la organización.
- Si son **PERTINENTES** y **SIGNIFICATIVAS** en relación a la organización y la sociedad.
- Si son **CLARAS** y están **CONSENSUADAS** al interior y hacia afuera de la organización.

Pero si se quiere apuntar a transformaciones de fondo, se deben tener prioridades que:

a- Se refieran a los **problemas centrales** y a las **causas más profundas** de los mismos.

b- Tengan en cuenta no sólo lo que viven los **participantes** de nuestra organización y nuestro **contexto inmediato**, sino también el **conjunto más amplio de la ciudadanía** o la sociedad.

c- Tengan que ver directamente con **la misión y la visión** de la organización (y viceversa: la organización debe revisar la relación de sus prioridades de mediano y largo plazo con la definición de su misión y su visión de la realidad).



### EJEMPLOS...

- En el año 2001, la propuesta del FRENAPO, señaló que EL DESEMPLEO ERA EL PRINCIPAL PROBLEMA de la Argentina. Y que, por lo tanto, la lucha contra el desempleo y la pobreza debían ser la prioridad que debían tener las organizaciones sociales para solucionar sus propios problemas. Esto no quiere decir que la prioridad de todas las organizaciones sea «desde el vamos» la lucha contra el desempleo, pero sí invita a pensar cómo se relaciona esta prioridad con las prioridades que tenemos en cada organización.
- Un problema habitual en las organizaciones de base es que suelen proponerse muchas prioridades. Lo cual es una contradicción: las prioridades deben ser necesariamente pocas, porque suponen una elección entre opciones para concentrar fuerzas en ellas.
- Y a veces pasa lo contrario: organizaciones con un sólo objetivo: prioritario, exclusivo, aislado ...y eterno. Estas organizaciones suelen tener dificultades para «levantar la mirada» y ver la complejidad de los problemas que enfrentan y las afectan.

# MOVILIZACIÓN

EL PODER  
EN MOVIMIENTO  
EL MOVIMIENTO  
DEL PODER

## CAPACIDAD DE MOVILIZACIÓN

La movilización no es todo. Pero es importante. Nadie va a venir a solucionarnos nuestros problemas por pura bondad. Eso es claro si asumimos que los problemas que tenemos no son meros "defectos" del sistema, que gente «bienintencionada» querrá o podrá arreglar. Muy por el contrario, los problemas que tenemos son parte constitutiva del modelo de sociedad que vivimos, y responden a intereses de actores concretos. Entonces, **movilizarse es lo contrario a esperar pasivamente.**

Ser capaces de movilizarse es:

a- Ser capaces de **moverse**: de «**ir hasta**» los escenarios y los actores que tienen que ver con nuestros objetivos y luchas. «**Es ir al encuentro de**».

b- Es ser capaces de **convocarse, de actuar en conjunto con y frente a otros**: la movilización no siempre es parte de una confrontación. También podemos movilizarnos para juntarnos y confraternizar con otros.

c- Ser capaces de ir hasta los **espacios públicos** para que la sociedad vea nuestros problemas. En democracia deben ser los espacios donde se resuelven los problemas sociales.

### PARA PENSAR

la movilización, debemos tener en cuenta:

- Movilizarse no es solamente hacer manifestaciones públicas.
- Se movilizan personas, recursos, infraestructura, conocimientos.
- «Movilizacionismo», la movilización permanente, suele desgastar a muchas organizaciones.
- Movilizarse en exceso es tan malo como ser absolutamente pasivos, inmóviles.
- Existen «ciclos» de mayor y menor movilización, y hay que respetar esos tiempos.

d- Ser capaces, a su vez, de **llegar hasta las instituciones** que sostienen **intereses** y tienen la **responsabilidad** de facilitar o proveer soluciones.

e- Movilizarse es ser capaces de **poner en movimiento el poder que tenemos ante el poder que otros tienen**. Es convocar, proponer, dialogar, exigir.

f- Es también generar **visibilidad** de nuestros intereses y objetivos.

### EJEMPLOS...

- Con el paso de la sociedad salarial a un país donde el desempleo es el problema central de la población, el reclamo y la movilización pasaron de la fábrica al barrio, y la movilización fue de la plaza pública al corte de ruta. Allí se generó visibilidad, se interpeló a la sociedad y al estado, se tuvo llegada a los medios, etc. Podemos preguntarnos al respecto: ¿qué diferencia una movilización en la Plaza de Mayo a un corte de ruta? ¿Qué implican estos dos tipos de movilización?

Pensado esto para el escenario actual: Cabe preguntarse qué significa «el regreso» a la plaza pública, qué «se ha traído» de la experiencia de los que se movilizaban a las rutas, de regreso a los escenarios «tradicionales» o «históricos» de la política. Y, por otro lado, preguntarse qué pasa con «el corte de ruta» cuando es tomado por otros actores. De qué manera un modo de movilización toma diferentes sentidos, efectos y caminos cuando es reapropiado en el seno de una (conflictiva) cultura política.

- El **desgaste** por exceso de movilización es uno de los grandes problemas que enfrentan las organizaciones. No se puede cortar una ruta o hacer una protesta indefinidamente. **Saber «parar»**, detenerse, es tan importante como saber movilizarse.
- Hay diferentes formas de movilización y hay **ciclos y oportunidades**: una movilización a un espacio público, «hacia afuera», suele estar precedida y seguida de movilizaciones «al interior» de la organización. Movilización de fuerzas diferentes: para preparar, para evaluar, para proyectar.

# ESCALA

LAS ESCALAS  
DEL PODER  
Y "EL PODER  
EN ESCALA"

## ACCIÓN EN ESCALA

En general, salvo excepciones, los problemas centrales que nos afectan **no tienen su origen en el ámbito local, y tienen un alcance que va mucho más allá de lo local.** El proceso de **globalización** profundiza y complejiza esto.

Durante mucho tiempo, la escala predominante de los problemas fue la nacional. Y en muchos sentidos lo sigue siendo, pero de una manera más compleja.

**Muchos de los problemas que enfrentamos tienen causas últimas que se definen en la escala global,** relacionadas con el poder económico globalizado. Pero la manifestación de los problemas es en lo local. Al mismo tiempo, muchas de las dimensiones políticas suelen partir de lo que sucede a escala **nacional.**

A su vez, hay muchos problemas inmediatos que tienen dimensión local: el barrio, el municipio, etc.

Lo importante es **ser capaces de asumir las diversas manifestaciones e implicancias de un problema en diferentes escalas.**

Para decirlo con un término un poco complicado: nuestras luchas tienen que intentar ser **TRANSESCALABLES.** ¿Qué significa esto?

a. Que debemos tener en la organización **mecanismos que nos permitan actuar a nivel local nacional y global.**

### PARA PENSAR

■ El proceso de globalización se puede pensar, muy especialmente, como un proceso de globalización del poder. Somos influenciados por decisiones que se toman mucho más allá de la escala en que podemos actuar.

■ Existe a veces una tendencia a «idealizar» las escalas: o bien se idealiza lo local, o sólo lo global. De la misma manera que algunas organizaciones tradicionales sólo ven lo «nacional» o lo macro, y no pueden asumir lo local

■ No se trata sólo de saber actuar en diferentes escalas, sino de saber **MIRAR** con diferentes escalas.



b. Que debemos saber **optar** en cada momento –porque la construcción de poder es un proceso– respecto a en qué escala debemos actuar.

c. Que necesitamos **alianzas** y **aliados** en cada una de estas escalas.

d. Que necesitamos comprender qué importancia tiene para nosotros cada escala, en relación a los problemas que enfrentamos y los objetivos que tenemos.

Uno de los mejores indicadores de que estamos asumiendo bien esto, es **nuestra capacidad de pertenecer, reconocernos y colaborar en redes y espacios de estas diversas escalas.**

Otro indicador de que lo estamos haciendo bien es que no quedemos en frases de moda del tipo: “piensa global, actúa local”. Necesitamos **actuar y pensar** en todas las escalas.

Y, finalmente, es muy importante reconocer los **límites y posibilidades** de la acción en cada escala.

### EJEMPLOS...

En relación a la situación de nuestro país, por ejemplo, es fundamental ser capaces de asumir de una manera correcta y efectiva la escala nacional. Pensemos, por ejemplo, en el rol que han tenido las políticas y leyes nacionales respecto al desempleo, la pobreza y la distribución del ingreso. Y de qué manera y hasta qué punto son más o menos efectivas las respuestas locales a estos problemas. Es claro que no podemos actuar bien a nivel nacional si no tenemos arraigo y capacidad de acción desde lo local. Es claro también que no tendremos éxito si no comprendemos la escala global de los problemas y de las soluciones, la importancia en este sentido del MERCOSUR y de América Latina, el peso de los Estados Unidos, del capital transnacional o de los organismos multilaterales. Aquí vemos la necesidad de actuar: generar solidaridad, conocimiento, movilización en todas estas escalas. (De hecho, podemos pensar qué significa pensar en diferentes escalas, desde nuestra organización, cada uno de los doce puntos que estamos compartiendo).

# ESTRATEGIA



## CREACIÓN Y EXPLICITACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

Una estrategia es **un conjunto de criterios** que nos permiten actuar de acuerdo a objetivos abiertos en un contexto que cambia.

Las realidades atravesadas por el poder, son realidades **cambiantes**. Atraviesan a nuestra organización, la presionan, la exigen.

Una estrategia es necesaria porque no se construye poder en línea recta.

Más bien es un sendero tortuoso, serpenteante. Al construir poder, **“hacemos camino al andar”**, como dice el poema.

Hay que estar preparados para leer señales, **ser “baqueanos” de la realidad, saber leer las huellas de otros actores, percibir los olores de oportunidad o de peligro.**

La **estrategia propia es una creación** de la organización. Para que sea de todos, para que sea realmente de la organización, debe ser explícita. O sea, se debe establecer en un diálogo lo más rico y sistemático posible.

### PARA PENSAR

■ Una estrategia tiene que ver más con **CRITERIOS DE ACCIÓN** que con **PROGRAMAS RÍGIDOS Y PREDEFINIDOS**

■ Una **ESTRATEGIA** es un **DIÁLOGO** para la toma de **DECISIONES CREATIVAS**. Pone en diálogo a la organización con:

- su presente y su futuro

- su «interior» con su contexto

- los distintos actores y grupos internos de la organización, sus opiniones y miradas sobre lo que se quiere hacer.

Las metodologías de **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**, que se han extendido bastante en algunas organizaciones populares son una buena herramienta para orientar la construcción compartida.

En sí mismo, este proceso de planificación, es un proceso de construcción de poder de la organización: es una explicitación de lo que puede, de lo que es capaz, y de su voluntad, de lo que quiere hacer con esa capacidad. Es un proceso de apropiación -en el buen sentido- por parte de la organización, de lo que pueden sus miembros (lo que pueden ver, analizar, decidir, soñar, hacer) y una apropiación por parte de los miembros de lo que la organización ayuda a construir en conjunto.

**Apertura y flexibilidad** son palabras claves para pensar la estrategia: reconocimiento de lo que está «más allá de nosotros» (lo que podemos y no podemos cambiar) y de los pasos que podemos dar.

# PROPUESTA



## ELABORACIÓN, CONSENSO Y PUESTA EN PRÁCTICA DE PROPUESTAS

Construir poder no es meramente oponerse a otros. Si fuera así, siempre seríamos esclavos de otro al que sólo sabemos oponernos, y que nos tiene a su merced a través de nuestra queja permanente.

Nadie tiene menos poder que el que opta sólo por protestar. Tenemos la posibilidad, la capacidad y el desafío de tener propuestas.

Para una organización, generar una propuesta de manera colectiva, es una adquisición y una manifestación del poder de crear soluciones a nuestros problemas, de compartirlas con otros, y de exigir a los actores que tienen responsabilidad que colaboren en su implementación.

**El paso de la protesta a la propuesta es un eje clave de la construcción de poder.**

**Tener una propuesta es dejar de vernos a nosotros mismos como víctimas y empezar a vernos como protagonistas.** Es transformar nuestra potencia (poder como capacidad) en propuestas para compartir y ejercitar.

### PARA PENSAR

Generar una propuesta y llevarla adelante es «demostrar» que se puede. Aunque no sean grandes cambios o logros, son PASOS que dan TESTIMONIO de que es posible hacer y cambiar cosas. Generar propuestas supone ser capaces de:

#### ■ FORMULARLA Y EXPLICITARLA:

una propuesta no puede ser pura «buena voluntad», ni quedarse en generalidades.

#### ■ COMUNICARLA Y COMPARTIRLA

a otros (como propuesta a realizar o como ejemplo realizado).

A l g u n a s  
CARACTERÍSTICAS  
que hacen más válida  
a una propuesta:

- CONCRETA
- FUNDAMENTADA
- VIABLE
- SIGNIFICATIVA

■ Una propuesta  
INTERPELA Y CON-  
VOCA:  
crea sujetos que se  
reconocen en una  
idea común y en  
una construcción  
concreta.

Finalmente, no se trata sólo de tener propuestas «propias». Se trata también de saber «apropiarse», hacer propias, propuestas de otros. **Saber proponer tiene como contra-partida saber reconocer y asumir propuestas de otros.**

### **Sumarse a propuestas y con propuestas.**

«Enamorarse» de la propia propuesta puede también paralizar a la organización, aislarla en sus propias intenciones, estilos e ideas. También las propuestas tienen un «ciclo»: lo que en una etapa fue una propuesta excelente puede ser, en otro momento, un motivo de división o sencillamente un camino a la frustración.

### **EJEMPLOS...**

- Pensar una propuesta significativa que haya hecho nuestra organización.
- Una propuesta no vale sólo por el éxito que tiene al ser implementada, sino por los diálogos, encuentros y aprendizajes que supone elaborarla y compartirla. Cuando en un barrio se convoca a los vecinos para arreglar un problema con el agua o para construir una sala, «la propuesta» no es sólo la cañería o los ladrillos, sino las maneras de organizarse para lograrlo, pensarla. Incluso una propuesta que deriva en «fracaso» es positiva si sirve para aprender a proponer.
- Pensar en alguna propuesta que no hayamos podido realizar: para qué nos sirvió, cómo nos comportamos ante la imposibilidad de concretarla.

# PLURALISMO



## CONCIENCIA Y VIVENCIA EFECTIVA DEL VALOR DEL PLURALISMO

**El pueblo no es «uno solo». No hace falta tener tal o cual color de piel, tal o cual lugar de residencia, tal o cual trabajo o no trabajo para reconocerse en un proyecto común.**

La mejor prueba de esto es que los problemas —pensemos otra vez en el desempleo— no se fijan demasiado en esto.

Atraviesan diferentes realidades e identidades.

Es tan desempleado o pobre, trabaja tan «en negro», un campesino de Jujuy como una señora de la ciudad de Córdoba. Pero ciertamente lo viven de manera diferente. Esto exige **un camino de re-conocimiento, un volver a poner en clave de conocimiento y encuentro, lo que los (nos) une e identifica.**

En una sociedad que pasó por tres décadas de empobrecimiento y por una catástrofe social, que en un momento tuvo a la mitad de su población bajo la línea de pobreza, y en que estallaron en su momento todos los ejes que sostenían lo común, es lógico y esperable que haya diferentes maneras de identificarse y diferentes miradas y propuestas.

### PARA PENSAR

■ **PLURALISMO E IDENTIDAD** no se contraponen sino que se **refuerzan**. El pluralismo no es una «concesión» que se hace, una debilidad, sino una muestra de seguridad propia, la capacidad de relacionarse y de vivir los conflictos.

■ La fortaleza de una **identidad** no tiene que ver con su pureza sino con su capacidad de **procesar los préstamos y los intercambios**.

■ Esto no quita que hay que estar atentos a los **límites: reconocer las diferencias no es lo mismo que justificar las desigualdades**.

**Diferencias** que van desde cuestiones más **puntuales** (estilos de trabajo y organización, modos culturales de manifestarse y luchar), y otras más **profundas** (comprensión de sí mismo, visiones del mundo, incluso maneras de entender valores).

Diferencias también estructurales: que tienen que ver con los problemas específicos de una región o cultura, o de un sector de la sociedad o con las maneras en que problemas más «universales» afectan grupos particulares.

Diferencias también históricas: que tienen que ver con los recorridos y tradiciones de grupos y organizaciones en las maneras de enfrentar sus luchas y proyectos.

Por otro lado, el dicho es conocido y habla con el peso de miles de ejemplos históricos y cotidianos: “divide y vencerás”. El poder que oprime, lo hace con una herramienta favorita: dividiendo a quienes lo amenazan.

Teniendo en cuenta y distinguiendo entre las diferencias y las divisiones, es posible entender que el valor de la **unidad** adquiere una nueva relevancia en este tiempo. No es la unidad de los iguales, los que piensan igual. Ni de los que tienen una misma raza, religión o idioma. Es la unidad de los que, teniendo diferentes razas, estudios, historias, culturas, **DECIDEN UNIRSE** a partir de esas diferencias, a partir de un **RECONOCIMIENTO COMÚN** de su **DIGNIDAD COMÚN** y de un **PROYECTO COMÚN**, donde caben diferentes proyectos, y que además deja que haya proyectos “por fuera” independientes del proyecto de todos.

**Esta unidad basada en LA DECISIÓN de unirse, que acepta la DIFERENCIA COMO HECHO Y COMO DERECHO, tiene al PLURALISMO Y A LA TOLERANCIA COMO SUS HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES.**

# ORGANIZACIÓN



## FORTALEZA Y DEMOCRACIA

Es una redundancia, pero una organización sin organización no construye poder. Se trata de tener **estructuras organizativas democráticas que permitan que la organización no sólo “exista”, sino que además “viva”**.

La estructura de la organización debe ser **flexible y firme** a la vez, permanente pero con capacidad de cambio, con instancias claras, dirigencias renovadas y consensuadas, discusiones ricas y profundas. Pero con respeto a las reglas comunes que se han dado para el funcionamiento.

El “internismo”, la mezquindad, el caudillismo, el personalismo son vicios muy comunes en nuestras organizaciones.

También los vicios “inversos” a estos: el autoritarismo que no deja manifestar las diferencias internas, la falsa generosidad que no deja manifestar los intereses, el horizontalismo a ultranza (falso horizontalismo que lo único que pretende es que nadie levante cabeza para que los de siempre o los de afuera manden), la falta de liderazgo y el dejar pasar.

**Todos estos “vicios” tienen un remedio: se llama DEMOCRACIA EN LA ORGANIZACIÓN.** Y se plasma en estructuras, instancias, procedimientos y actitudes de las personas y del grupo.

### PARA PENSAR

■ Es importante tener en cuenta que la organización es importante, **pero la organización no es todo.**

■ Para reconocer el valor real de la organización, hay que estar de manera permanente atentos a los que **NO PARTICIPAN**, a los que **NO ESTÁN ORGANIZADOS**. Que, no debemos olvidarlo, **SON LA MAYORÍA DE LA POBLACIÓN.**



## PARA PENSAR

■ Finalmente, al pensar el compromiso con la organización, hay que tener en cuenta que hay **MANERAS DIFERENTES DE PARTICIPAR Y COMPROMETERSE**. Y que las maneras en que se siente y se practica la **PERTENENCIA** son diversas y a veces contradictorias. No sólo hay variedad de organizaciones, sino también variedad de maneras de participar en una misma organización.

## EJEMPLOS...

■ Mientras Argentina fue una sociedad fundamentalmente estructurada por el **TRABAJO**, la modalidad de organización más importante fue la de los **SINDICATOS**. Las décadas de altísimo desempleo debilitaron a los sindicatos, pero han hecho **surgir nuevas maneras de organizarse**. También, al retirarse las organizaciones tradicionales de la sociedad salarial, «reaparecieron» **espacios organizativos comunitarios basados en el territorio, etc. que se cruzan con la nueva situación**.

Un ejemplo muy rico de esta «combinación», lo constituyen las organizaciones de **DESOCUPADOS y sus posteriores evoluciones**, donde se combinan las nuevas maneras de organizarse de quienes ya no pueden recurrir a las instancias clásicas del «trabajador» (la fábrica, la huelga, la demanda de salario) y, por otro lado, se relacionan con otros modos de organización (barrial, vecinal, cooperativa, solidaria, etc.)

■ **Sobre la democracia en las organizaciones:** muchas organizaciones funcionan como **grupos informales** o «como grupos de amigos» argumentando que «**todos somos iguales**». Muchas veces esto hace que las cosas, en vez de decidirse de manera clara, se decidan también informalmente y según el criterio de unos pocos. En otros casos sucede que se confunde organización con comunidad, y entonces no se establecen instancias claras y formales de decisión, y los más fuertes, o los más habladores, toman todas las decisiones. En otros casos, la estructura de la organización es tan vertical, que concentra en unas pocas personas toda la responsabilidad de la acción, y los ámbitos colectivos no se utilizan más que formalmente.

# AUTONOMÍA

PODER TENER  
VOZ PROPIA  
Y EJERCITAR  
LA LIBERTAD

## AUTONOMÍA DE DECISIÓN Y ACCIÓN

**La autonomía es la capacidad de tomar decisiones por cuenta propia.**

Es un **valor** y un **horizonte** en sí misma.

Habla de la **libertad** y la **capacidad de crearnos a nosotros mismos**, como individuos y colectivamente.

La autonomía es un horizonte para las personas, para las organizaciones y para las sociedades en tanto tales. En cada nivel se manifiesta y se plasma de una manera diferente.

En la organización, esto requiere claridad, identidad, y espacios propios y específicos para la toma de decisiones sin intervención de actores ajenos en las mismas.

Autonomía es también control sobre nosotros mismos. Es conciencia de nuestras limitaciones y capacidad de trabajar sobre ellas.

La **autonomía** es fundamental pero es importante reconocer:

### PARA PENSAR

■ **Ser «autó-nomos»:**

significa ser capaces de ponerle nombres propios a las cosas. Ser «nomotetas», que significa «el que pone los nombres» (como Adán en el relato bíblico, que pone los nombres a su mundo). En esto, la autonomía se relaciona profundamente no sólo con lo político y lo económico, sino también con lo cultural y lo artístico.

■ La libertad de la palabra, poder manifestarse con voz propia es un nudo central de la autonomía.

## PARA PENSAR

■ En relación a la «palabra propia»: las sociedades y grupos humanos crean y recrean autonomía en dos planos: uno más cotidiano, en las conversaciones y vínculos y espacios micro, donde se dan experiencias de autoestima, creación y libertad (experiencias que ayudan a «ponerse de pie»). Y otro nivel más macro, estructural: en los espacios políticos donde las sociedades, con procedimientos democráticos, se dan las leyes y normas que las rigen.

- Que es **siempre relativa**, que nunca es absoluta: siempre dependemos en parte de otros. Y debemos tomar conciencia de esto e ir adquiriendo posición y decisión sobre esto.

- Que tiene sentido **si sabemos ponerla al servicio, en diálogo y compartirla con otros grupos**. Si no, no somos una organización: somos una secta autorreferencial.

- Que siendo un valor en sí misma, la autonomía es también una herramienta para fortalecer proyectos, creando condiciones de fortaleza para sentirlos y vivirlos como propios.

La autonomía es:

- **proyecto y horizonte**
- **ejercicio**
- y **proceso de aprendizaje** de la **libertad**

## EJEMPLOS...

■ La autonomía es cercenada muchas veces **no por factores externos** de un grupo u organización, sino **por dependencias y autoritarismos internos**.

■ La autonomía se puede apreciar en los **aspectos materiales** (por ejemplo, la proveniencia y los condicionamientos de los recursos financieros de una organización) y en los **simbólicos** (las ideas, las maneras de pensar, la información que se cuenta sobre ciertas cuestiones, las oportunidades de reflexión, etc).

# ARTICULACIÓN

ARTICULAR  
PODER

PODER  
ARTICULAR

## CAPACIDAD Y MECANISMOS DE ARTICULACIÓN

**Articularse es encontrar puntos de contacto con otros y ser capaces de moverse juntos manteniendo la libertad de movimiento de cada uno.**

Dicho de otro modo: es unirse sin amontonarse. Juntarse sin disolverse. Encontrarse sin perderse. Abrirse sin agujerarse.

**Ponerse, entrar en red y en redes.** En espacios de encuentro y diálogo, donde vamos descubriendo identidades comunes, problemas comunes y, sobre todo, donde vamos **TOMANDO DECISIONES EN COMÚN A LA VEZ QUE COMPARTIMOS LAS DECISIONES QUE TOMAMOS COMO ORGANIZACIÓN.**

La **articulación** supone:

- Capacidad de **relacionamiento** y contactos
- Medios e instancias de **encuentro**
- Una **voluntad de reconocimiento** de otros y otras como genuinos pares en una construcción común
- Procesos de creación de **confianza: a través del diálogo y la experiencia**
- **Mecanismos organizativos y prácticos** para actuar juntos

### PARA PENSAR

Pueden darse articulaciones:

#### **Con coincidencia de objetivos y diversidad de intereses:**

aunque los objetivos pueden ser comunes, los intereses pueden ser diferentes, por eso es posible aliarse y articularse no sólo con los iguales

#### **Con coincidencia de intereses y diversidad de objetivos:**

organizaciones que comparten por ejemplo el mismo territorio, pero trabajan en campos diferentes, se pueden articular para apoyarse mutuamente en sus respectivos campos, beneficiando a la misma población.

## ¿Más REDES, menos ARTICULACIÓN?

En los últimos años se han multiplicado valiosas experiencias de trabajo en red.

Estas han constituido una posibilidad de nuevas formas de acción conjunta, más flexible y dinámica, de organizaciones diversas. Las redes suponen estructuras horizontales, énfasis en los intercambios y espacios comunes de reflexión-acción.

Junto con esto, se ha dado también, en algunos casos una «proliferación» y una «moda» de las redes. Sucede algo así como que «hay más redes pero menos articulación»: casos en que la multiplicación de las redes genera fragmentación y dispersión de los esfuerzos.

- **Figuras institucionales** para relacionarse: desde acuerdos informales, pasando por convenios, proyectos conjuntos, constitución de redes y confederaciones.

Por su propia naturaleza, la articulación puede ser:

- ♦ **Múltiple:** es posible participar en más de un espacio de articulación.
- ♦ **Provisoria:** no hay necesidad de que sea para siempre, ni de que sea siempre igual (es un proceso).
- ♦ **Funcional:** con relación a objetivos de corto, mediano o largo plazo.
- ♦ **Estratégica:** condicionada y en relación al contexto y el proceso de la acción.
- ♦ **Limitada:** articularse no es «fusionarse». El valor de la articulación como modalidad de acción colectiva, es el de preservar la identidad y vida de cada uno de las organizaciones o grupos que la componen.

### EJEMPLOS...

En una organización pueden darse:

- **Experiencias** de articulación: eventos o proyectos de trabajo conjunto, puntuales o más o menos acotados en el tiempo;
- **Procesos de articulación:** como camino que se hace con otras organizaciones para ir descubriendo qué se puede y se quiere hacer en conjunto;
- **Espacios y oportunidades** institucionales de negociación y concertación con otros actores;
- **Formalización de articulaciones:** con el ingreso formal a redes, federaciones, ligas.

# CONOCIMIENTO



## PRODUCCIÓN Y CIRCULACIÓN DE CONOCIMIENTO

En este punto podemos señalar, como un conjunto **el conocimiento, la información, la comunicación, la formación.**

Podemos comprender estos elementos en el sentido de que **el conocimiento es poder.** «Saber es poder».

El principal poder del hombre es el de **crear y pensar.** En eso consiste su libertad. Eso es lo que diferencia “al peor arquitecto de la mejor abeja”. **La capacidad de reflexionar y de ejercer su libertad.**

Cuando hablamos de conocimiento, entonces, nos referimos no sólo ni tanto al conocimiento científico o técnico (ambos son también útiles y necesarios) sino **también y sobre todo al conocimiento reflexivo sobre la realidad propia.**

La **información**, en el mismo sentido, es la capacidad de obtener, recibir y compartir conocimiento con otros.

### PARA PENSAR

■ El «pensamiento único» es la manera en que el poder dominante se expresa como conocimiento, y, en tanto tal, como “verdad” y “autoridad”. No se trata solamente de una ideología: también genera su autoridad al expresarse de una manera «científica», presentándose como el único conocimiento verdadero.

■ En el nivel cultural, sobre todo a través de los grandes medios de comunicación, se generan y transmiten conocimientos sobre la realidad, que en muchos casos responden de manera casi absoluta a los intereses de las grandes empresas. La concentración de la producción y de los medios de comunicación es un factor central en esto.

■ La democratización de la información es central para poder crecer en conocimientos y decisiones autónomas de las organizaciones sociales, y para lograr una democratización de la sociedad.

■ «Somos procesados por otros»: en muchos casos, en los países y grupos subordinados, la información con que esos mismos actores cuentan sobre sí mismos y sobre su propia realidad es producida en otros sitios y para otros intereses. Sin embargo, muchas veces es posible aprovechar estos conocimientos para recrearlos y resignificarlos en función de los propios objetivos.

**Toda organización tiene un conocimiento implícito sobre su realidad. La acción de la organización debe ayudar a explicar ese conocimiento de cada uno y del conjunto para ponerlo al servicio de objetivos compartidos.**

La **formación** en las organizaciones es central en este sentido como espacio e instancia de apropiación y creación de conocimiento.

### EJEMPLOS...

■ La sistematización de la propia experiencia, los espacios formales de reflexión común, los espacios de formación, son algunos ejemplos de medios por los cuales una organización genera conocimiento. También el intercambio con otras organizaciones y la capacidad de conectarse y aliarse con universidades e institutos de investigación.

■ El uso de internet, la lectura atenta y crítica de los medios masivos de comunicación y la elaboración de medios propios de la organización son maneras de generar y hacer circular información en la organización.

# IDEOLOGÍA

EL PODER  
DE LAS IDEAS  
LAS IDEAS  
DEL PODER

## ELABORACIÓN Y RE-CREACIÓN DE IDEOLOGÍA PROPIA

Los conocimientos, la información y la experiencia adquieren sentido si logramos tener, crear, **una visión propia de la vida, la historia y la organización.**

Un marco de **significados, de valores, de explicaciones para nuestras luchas, para nuestros logros y nuestras derrotas. Una visión global, un sistema de ideas.**

Eso es lo que se llama una ideología.

Para evitar cerrarnos en nuestra manera de ver las cosas, en una ideología cerrada, podemos decir más bien: **tener un marco ideológico común abierto pero firme, flexible pero lo más explícito posible, con capacidad de diálogo pero con convicciones éticas y políticas, donde el diálogo tiene un lugar privilegiado al lado de nuestra propia visión, convicciones y creencias.**

### PARA PENSAR

Lo ideológico define y es definido por:

- VALORES.
- VISIONES DEL MUNDO y de la historia.
- Versiones del PASADO (MEMORIA) y del FUTURO (UTOPIÁS)
- QUIÉN ES QUIÉN: La ideología contiene también señalamientos y «versiones» respecto a quiénes somos nosotros mismos y quiénes son los «otros» y junto con eso define lo que podemos y debemos.
- LO POSIBLE Y LO IMPOSIBLE. Si hay algo que hace la ideología dominante es trazar la frontera que distingue lo posible de lo no posible. Marca unos límites, sostiene una manera de ser de las cosas. Por eso, en el debate ideológico, lo central es correr la frontera de lo posible.



Las ideologías en una sociedad dan una «BATALLA» POR LOS SIGNIFICADOS de cuestiones centrales de esa sociedad.

Por ejemplo, en Argentina, podríamos mencionar:

- El significado y las causas de la POBREZA.
- El rol y función de la SOLIDARIDAD o de la JUSTICIA.
- El papel de la DICTADURA.
- Las atribuciones y funciones del ESTADO respecto a la economía.
- El valor de la DEMOCRACIA.
- El valor y rol de la POLÍTICA, o de los POLÍTICOS, o de los PARTIDOS.

La ideología no es una «**deformación**»: tendenciosa de la realidad, sino una manera de ver la realidad desde cierta posición. Toda realidad es, si se mira bien, una **realidad interpretada** desde algún punto de vista. Esto es inevitable, constitutivo.

Por eso, las posiciones ideológicas son constitutivas: **siempre hay ideología**.

Puede ser **ideología propia** (conciente, asumida) o impuesta (pudiendo haber conciencia y reconocimiento o no de esta imposición).

Lo importante, entonces, no es tener o no ideología, sino **saber qué ideología tenemos y qué parte activa tenemos** cada cual y cada organización en su formulación.

# FIESTA



## CAPACIDAD DE FIESTA

Sin fiesta, sin capacidad de celebrar, sin posibilidades de adelantar la utopía, no hay construcción de poder que pueda funcionar.

**La vida y las luchas tienen sentido por lo que vivimos ya, y no sólo por lo que queremos construir a futuro. No sólo luchamos por un futuro mejor: luchar es también nuestra manera de compartir el presente.**

Y un presente y un futuro sin fiesta, sin celebración, sin encuentro, no es digno de ser vivido. Pedir desde nuestra organización, pedirnos a nosotros mismos y pedirles a nuestros compañeros y a la misma sociedad que luche y se sacrifique, que no disfrute la vida en nombre de la construcción, nos lleva al fracaso desde ahora, nos paraliza y le quita sentido a la construcción misma.

**Por eso es importante tener posibilidades de celebrar los logros, de llorar las derrotas, de reírse de unos y otras, de encontrarnos por el gusto de encontrarnos y de darnos posibilidades de disfrutar al lado de las exigencias de luchar.**

### PARA PENSAR

Capacidad de fiesta implica:

- Dar importancia a los espacios y momentos de GRATUIDAD Y ENCUENTRO en la vida de la organización.

- No sólo en los MOMENTOS ESPECIALES («días» de fiesta), sino también atravesando las relaciones y vivencias cotidianas.

- Reconocer los LOGROS, y «CELEBRAR LOS FRACASOS» en el sentido de que «LLORARLOS» es celebrarlos.

- Saber y poder celebrar supone también la capacidad de DESCANSAR y TOMAR DISTANCIA de las luchas cotidianas.

Eso hará que celebrar sea una manera de **luchar**, y que luchar sea también una manera de **celebrar la vida** y lo compartido.

Finalmente, hay que reconocer también el «**derecho a la evasión**», en el sentido de que es legítimo -a veces- y necesario -muchas veces - «escaparse un poco» de los problemas, apartarse, recuperar fuerzas. Esto no es una claudicación, sino una necesidad humana profunda que hay que respetar... y **disfrutar** (aunque mucha tradición militante diga lo contrario: la historia real de los grupos y pueblos en sus luchas muestran que, cada tanto «la vida es un carnaval»).



# ESTRUCTURA. EFICACIA, PROYECCIÓN Y SENTIDO: 4 DIMENSIONES DE LA CONSTRUCCIÓN DE PODER

Las 12 claves que señalamos para evaluar la organización en perspectiva de construcción de poder, se pueden clasificar en cuatro grupos:

## ESTRUCTURA

La organización, la autonomía y la articulación le dan **ESTRUCTURA**, solidez, a la construcción:

- La **organización**, en tanto mediación básica de la participación y la pertenencia. Como instrumento que permite sumarse y encontrarse y reconocerse en un espacio colectivo que trasciende lo individual y lo particular.
- La **autonomía**, en tanto consistencia de lo que se hace con lo que se piensa, le da fortaleza a las acciones y decisiones de la construcción.
- La **articulación** permite ampliar la organización, sumarla a otras organizaciones y a otras construcciones, parecidas y diferentes a la propia, permitiendo actuar en conjunto por los objetivos comunes o apoyando juntos objetivos particulares de un grupo o sector.

## EFICACIA

Las prioridades, la movilización y la escala le dan **EFICACIA**, la hacen funcionar y concretar transformaciones.

- Las **prioridades** dan eficacia en tanto permiten concentrar los esfuerzos y clarificar los pasos necesarios, concentrando las energías en la parte de la construcción que hay que privilegiar según el momento y la situación.
- La **movilización** da eficacia porque permite llevar la acción y la construcción a los escenarios donde se dan las disputas, y las pone en relación con los demás actores de la sociedad y con intereses que hay que compartir o enfrentar.
- La **escala**, lleva la acción y las decisiones a la altura y «al tamaño» de los problemas que enfrentamos, permitiendo una correspondencia entre el problema que se enfrenta, los medios de que se dispone y las fuerzas que se tienen.

## PROYECCIÓN

La estrategia, la propuesta y el pluralismo, le dan **PROYECCIÓN**, hacen que la construcción se desarrolle y crezca.

- La **estrategia** da proyección porque permite levantar cabeza por sobre lo cotidiano y la inercia, y a la vez adaptarse y enfrentar el contexto y los problemas cuando éstos cambian. Permite salir de la pura «táctica», planteando escenarios y formas propias para tomar decisiones.

- La **propuesta** nos proyecta al sacarnos de la pura denuncia, invita a otros a sumarse y actuar, fortalece aprendizajes cuando se logra implementarlas y también cuando fracasan. La propuesta permite proyectarse de la parálisis, la queja y el miedo, a las realizaciones, los proyectos y los ejemplos concretos de maneras diferentes de vivir en sociedad.

- El **pluralismo** da proyección en tanto apertura, posibilidad de encontrarse y de construir con otros. Nos proyecta hacia otras experiencias y nos permite respetar a los que construyen de manera diferente que nosotros y enriquecernos con esa diferencia.

## SENTIDO

El conocimiento, la ideología y la fiesta le dan **SENTIDO** a la construcción, la hacen visible y la conectan con la vida y la felicidad concreta de las personas.

- El **conocimiento** permite dar coherencia a las decisiones, a las acciones, a las denuncias, a las propuestas. Da contenido a la acción de la organización, clarifica los pasos, permite pensar el camino que se recorre.

- La **ideología** pone en relación los valores que se tienen, las maneras de ver la vida y la historia, con aquello que se va construyendo.

- La **fiesta** da fuerzas, alegría y pone en contacto la construcción de poder con lo más humano que tenemos: la capacidad de encontrarse y celebrar, llorar y alegrarse juntos.

# TÉCNICAS DE REFLEXIÓN Y ANÁLISIS

A continuación se presentan un conjunto de dinámicas y técnicas que permiten trabajar sobre las 12 claves de reflexión en la organización.

Consta de tres partes:

1. **La curva de la construcción:** una técnica de visualización del análisis y la reflexión, que permite enriquecer la reflexión y poder trabajar sobre las 12 claves en su conjunto.
2. **Matriz de relaciones:** un procedimiento sencillo pero a la vez “complejizador” para relacionar entre sí las diferentes claves.
3. **Cuestionario guía:** un conjunto de preguntas que sirven como orientación para trabajar cada una de las claves y que complementan las técnicas anteriores.

# LA «CURVA» DE LA CONSTRUCCIÓN

## (TÉCNICA DE VISUALIZACIÓN)

### Objetivo:

- Plasmear de manera colectiva una mirada de los miembros de la organización sobre las 12 claves señaladas.
- Ordenar las opiniones del grupo en un esquema global.
- Graficar las opiniones para permitir una mejor visualización de la situación de la organización en relación a los 12 puntos.

### Desarrollo:

- La propuesta de análisis es que, utilizando los miembros del grupo «califiquen» con una nota de 1 a 10 a la organización, según cómo consideren que está con relación a cada una de las 12 llaves.
- Una vez puesto un puntaje para cada dimensión, se utiliza el gráfico que está a continuación para “marcar” los respectivos puntajes asignados.
- Cuando ya se han puesto los puntajes, se puede trazar una “curva” uniendo los diversos puntos, quedando así delineados los “altibajos” de la organización en relación a la construcción de poder.

### Pasos:

- 1- Explicar los doce puntos desarrollados anteriormente. Una manera clara de ir presentando las diferentes claves es escribir cada una de las palabras en una hoja de papel, y a medida que se van exponiendo y explicando, ir pegándolas en un pizarrón. (esto permite, en caso de que sea necesario, mover las hojas, para acercar unas a otras para relacionarlas, etc)
- 2- Dividirse en pequeños grupos. Según la cantidad de personas participantes, cada grupo puede analizar entre una y tres de las “claves”.
- 3- El grupo debe en un primer momento discutir sobre qué considera que significa esa clave para cada uno. Por ejemplo: ¿qué es la autonomía para nosotros?
- 4- Luego, cada participante debe proponer un puntaje de 1 a 10, calificando a la organización en relación con esa clave (Para orientar este paso, se pueden utilizar algunas de las preguntas que figuran más adelante). A partir de las opiniones de cada participante el grupo debe definir un

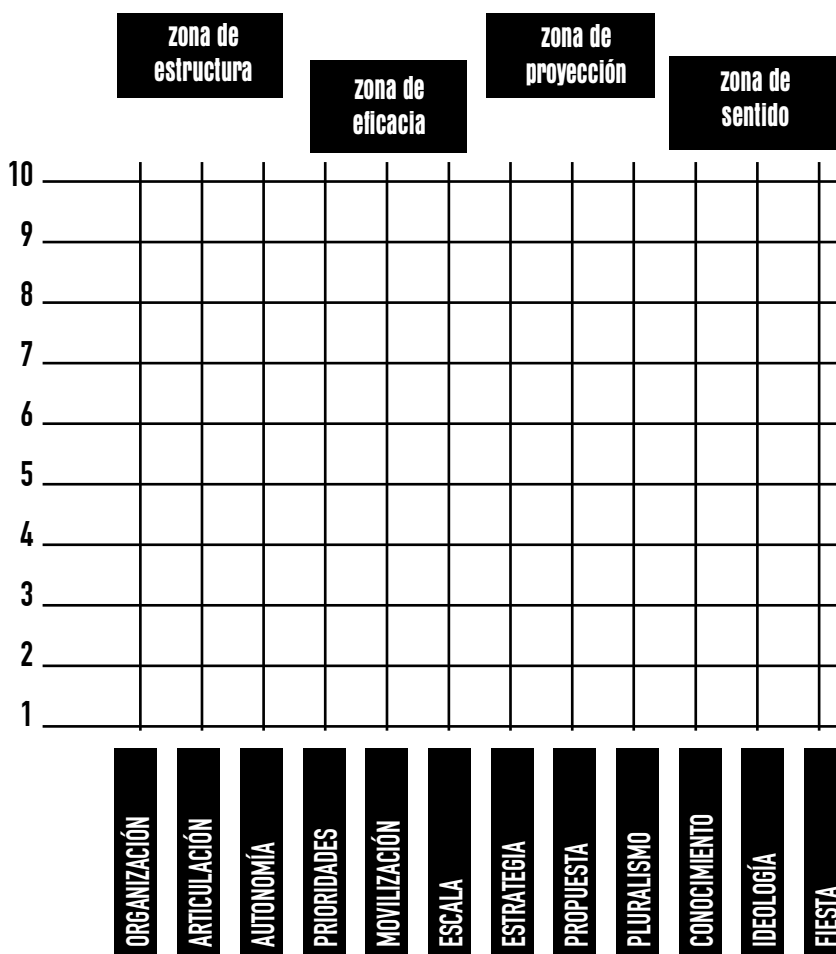
puntaje para cada clave y señalar tres argumentos por lo cual la califica así. Por ejemplo: “en pluralismo le hemos puesto 6, porque...”

5- Se realiza una puesta en común. Para esto se dibuja en un pizarrón o en unos papelógrafos, en tamaño grande (el tamaño de 2 afiches aprox.) el gráfico que está a continuación. Cada grupo dice el puntaje asignado y lo marca en el eje correspondiente.

6- Una vez puestos todos los ejes en común, se traza una curva uniendo los puntos.

7- Se realiza una mirada general y una síntesis:

- ♦ Agregando comentarios del plenario sobre cada puntaje.
- ♦ Observando los puntajes más altos y más bajos.
- ♦ Observando cómo son los puntajes en cada una se las “zonas” (eficacia, proyección, estructura, sentido).
- ♦ Profundizando sobre los motivos de los diferentes puntajes.
- ♦ Señalando qué se puede hacer para “subir la nota” en cada clave.





# MATRIZ DE RELACIONES

(TÉCNICA DE COMPLEJIZACIÓN Y PROFUNDIZACIÓN)

	ORGANIZACIÓN	ARTICULACIÓN	AUTONOMÍA	PRIORIDADES	MOVILIZACIÓN	ESCALA	ESTRATEGIA	PROPUESTA	PLURALISMO	CONOCIMIENTO	IDEOLOGÍA	FIESTA	
ORGANIZACIÓN													C
ARTICULACIÓN													
AUTONOMÍA													
PRIORIDADES				A									
MOVILIZACIÓN													
ESCALA													
ESTRATEGIA						B							
PROPUESTA													
PLURALISMO													
CONOCIMIENTO													
IDEOLOGÍA													
FIESTA													

Las 12 claves que señalamos no funcionan cada una por su cuenta: todo debe relacionarse para analizar la construcción de poder y la acción de la organización en toda su complejidad. Con un cuadro como el que aquí se presenta se puede hacer el ejercicio de ir buscando relaciones entre las diferentes dimensiones y desafíos de nuestra organización para construir poder. Se trata sencillamente de elegir un «punto» de cruce, y señalar las maneras en que se relacionan las diferentes claves y lo que a la organización vive y hace en relación a ellas.

Se pueden establecer:

- Relaciones generales, del tipo ¿Cómo se relaciona el pluralismo con la articulación?
- Relaciones de cuestiones concretas: por ejemplo, haciendo lo siguiente:

- 1- El grupo general se divide en subgrupos
- 2- Cada grupo conversa sobre cómo es y qué hace la organización en torno a algunas de las claves
- 3- Se pone en común
- 4- Se comparan las características y ejemplos que se han dado, viendo como la fortaleza en alguna dimensión (por ejemplo ARTICULACIÓN: «participamos en muchas redes») se relacionan con los de otra (CONOCIMIENTO: «obtenemos mucha información y conocimiento por la posibilidad de los intercambios»).



EJEMPLO...

- Si elegimos el casillero marcado en la tabla con el número «A», podemos preguntarnos: ¿Cómo se relaciona la capacidad de movilización con tener prioridades claras?
- En el casillero marcado con «B» nos preguntamos: ¿Qué significa tener una estrategia que responda a luchas y construcciones en diferentes escalas?
- En «C»: ¿Cómo se relaciona la capacidad de fiesta con la efectividad de la organización”?
- Hagamos el ejercicio eligiendo 4 o 5 casilleros y relacionando las claves que se cruzan en él.

# PREGUNTAS ORIENTADORAS

## (A MANERA DE DISPARADORES DE LA REFLEXIÓN)

### PRIORIDADES

- ¿Los miembros de la organización tienen una mirada común sobre los problemas de la organización, de las personas, comunidades y sector social para el que trabajamos?
- ¿Hemos tenido espacios concretos en la organización donde hemos intentado priorizar cuestiones, establecer prioridades?
- De uno a diez, ¿cuál es el nivel de claridad que consideramos que tiene nuestra organización respecto a lo que sucede en nuestra comunidad, región? ¿y en el país?
- Si les preguntáramos a cada miembro por separado de la organización, ¿coincidirían al señalar los tres problemas más importantes que debemos asumir como prioritarios?

### MOVILIZACIÓN

- ¿Qué significa para nosotros “movilizarnos”?
- ¿Consideramos que nuestra organización tiene capacidad de movilización?
- ¿Cuáles son las experiencias de movilización de nuestra organización que recordamos?
- ¿Qué otras movilizaciones en nuestro sector o región conocemos?
- ¿En cuáles hemos participado? ¿Por qué lo hicimos? ¿Cómo evaluamos esa participación?
- ¿En qué movilizaciones estaríamos dispuestos a participar? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los actores, intereses, problemas, marcos organizativos donde consideramos que podríamos o debiéramos movilizarnos?

- ¿Qué vínculos tenemos a nivel local, provincial, regional, nacional, latinoamericano y global?
- ¿Tenemos una reflexión sobre cómo son y cómo manejamos esos vínculos en la organización?
- ¿Qué capacidad de información, relacionamientos, acción a distinta escala nos permiten estos vínculos?



- ¿Tenemos una estrategia explicitada en nuestra organización?
- ¿Hemos realizado algún proceso de planificación estratégica?
- ¿La cuestión del poder y los poderes está considerada en esa estrategia? O dicho de otro modo: ¿consideramos que hemos reflexionado estratégicamente sobre el poder en el marco de nuestra organización?



- ¿Hemos elaborado alguna propuesta referida a los problemas que enfrentamos como organización?
- ¿Qué grado de elaboración y explicitación tiene la propuesta? ¿Es sólo una idea? ¿Es un pequeño proyecto? ¿Es una propuesta global? ¿Propone soluciones puntuales o abarca el problema desde sus causas profundas?
- ¿Hemos hecho alguna vez un proyecto de ley?
- ¿Hemos respaldado nuestra propuesta con experiencias concretas, llevando a cabo iniciativas que demuestren que es posible? ¿La hemos hecho pública? ¿La hemos compartido



con otras organizaciones? ¿La hemos presentado en los ámbitos del estado o de los partidos políticos?

## PLURALISMO

- ¿Tenemos relaciones estables con un conjunto de otras organizaciones? ¿Todas las organizaciones con las que nos relacionamos son “iguales a nosotros”? ¿Son diferentes? ¿Qué tan diferentes?
- ¿Nos relacionamos con organizaciones de otros sectores y que viven otras realidades? ¿Estamos acostumbrados a discutir de manera seria, respetuosa pero firme con representantes de organizaciones y sectores de la sociedad que no piensan como nosotros?
- ¿Aceptamos dentro de nuestras propias organizaciones las diferencias o suponemos que hay que eliminarlas para funcionar correctamente? ¿Qué adjetivos utilizamos en general para clarificar a los que no piensan como nosotros?
- ¿Convivimos con el conflicto o tratamos de eliminarlo como algo totalmente negativo?

## ORGANIZACIÓN

- ¿Nuestra organización tiene una estructura clara, asumida por todos? ¿Tiene un grado de formalidad suficiente? ¿Es una estructura flexible, que permite actuar rápido, de manera descentralizada pero orgánica?
- ¿Hay rotación en la conducción de la organización? ¿Sabemos aprovechar la instancias de la organización para discutir los problemas de la misma? ¿Ha cambiado la estructura de nuestra organización con el tiempo? ¿Ha sido de manera ordenada o espontánea?
- ¿Tenemos diferenciados y articulados los ámbitos de reflexión y formación de los ámbitos de toma de decisiones? ¿Nos manejamos por consensos o por votos? ¿Para qué sirve cada una de estas maneras? ¿Hay tareas bien diferenciadas y democráticamente asignadas en la organización? ¿Rotan?

## AUTONOMÍA

- ¿Nos sentimos “independientes” como organización? ¿Qué significa esto para nosotros? ¿En qué sentido?
- ¿De qué, de quiénes y en qué cuestiones somos “independientes”?

- ¿Consideramos que nuestra organización es una organización autónoma? ¿Por qué?
- ¿En qué medida nuestra organización depende de otros grupos o sectores para tomar sus decisiones? ¿En qué aspectos o temas? ¿Cuáles son esos sectores que tienen influencia en la organización sin ser “de adentro” de la misma?
- Cuando enfrentamos decisiones en nuestra organización: ¿Tenemos claro qué es “lo negociable” con otros sectores y qué cosas son “innegociables”? ¿Sabemos usar esta diferenciación a favor de la organización? ¿Revisamos habitualmente esto?
- ¿Sabemos tomarnos “tiempos internos” en la organización, para tomar distancia y evaluar cómo aliarse, negociar o enfrentarse a otros sectores y actores?
- ¿Cuál es la diferencia para nosotros entre ser una organización autónoma y ser una organización aislada? ¿Y cuál es la diferencia entre ser “independientes” y ser “sectarios”?

- ¿Participamos en redes y articulaciones? ¿Cuáles?
- ¿Consideramos que son pocas articulaciones, muchas, o las necesarias?
- Hay diferentes niveles de acercamiento-articulación: desde el conocimiento mutuo, pasando por la acción conjunta, hasta los acuerdos políticos de fondo y la opción de pertenencia común a redes y movimientos. ¿De qué tipo son las articulaciones en las que participamos?
- Hay diferentes “profundidades” de una articulación: puede ser por cuestiones puntuales, por identidad en el mismo sector, por cercanía geográfica, por proyectos o para la consecución de recursos, o también por el acuerdo en objetivos políticos y estratégicos? ¿Qué tipo de articulaciones tenemos considerando su “profundidad”?
- ¿Participar en más redes, significa siempre estar más articulados?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las articulaciones en las que participamos?



## CONOCIMIENTO

- ¿Qué significa para nosotros “tener conocimiento propio” en la organización?
- ¿Consideramos que la organización usa y produce conocimiento?
- ¿Cuáles conocimientos? ¿Dónde lo produce?
- ¿Hay un solo tipo de conocimientos o hay varios?
- ¿Cómo están “distribuidos” el conocimiento y la información en nuestra organización? ¿Todos manejan el conocimiento la información, o sólo algunos?
- ¿Cuáles son los conocimientos e informaciones que consideramos relevantes y más prioritarios para la organización? ¿Cómo lo obtenemos?
- ¿Sabemos obtener y compartir el conocimiento y la información de y con otros?
- ¿Tenemos alianzas y contactos con instituciones especializadas -educativas, de investigación, universidades- que nos ayuden a fortalecer el conocimiento y la información?
- ¿Qué medios de información propios tenemos? ¿Qué medios de otros aprovechamos o podríamos aprovechar?
- ¿Qué grados de reflexión sobre nuestra realidad y nuestra práctica tenemos en la organización?
- ¿Hemos hecho alguna vez un proceso de “sistematización” de la práctica?
- ¿Cómo son las instancias de formación en nuestra organización?

## IDEOLOGÍA

- ¿Qué significa para nosotros “tener una ideología”? ¿Lo consideramos necesario?
- ¿Consideramos que nuestra organización tiene una ideología clara y explicitada?
- ¿Qué visión del mundo, de la vida y de la historia tenemos? ¿Con qué valores, con qué explicaciones nos manejamos?
- ¿Tener una “ideología propia” es lo mismo que tener una “cultura propia”? ¿Cómo se relacionan ambas cosas?
- ¿Cómo se construye, cómo se crea una ideología en la organización?

- ¿Nos damos espacios en la organización para celebrar el trabajo, la fraternidad y la solidaridad?
- ¿Celebramos las luchas y lloramos las derrotas o las dejamos pasar?
- ¿Consideramos que somos una organización “alegre” o una organización “amarga”? ¿Nos damos espacios para encontrarle sentido humano, vital, a lo que hacemos?
- ¿Sabemos descansar de la acción, detenernos para descansar o estamos siempre actuando sin parar?
- ¿Cuáles son nuestras maneras de festejar? ¿Qué tienen de bueno y de malo esas maneras de festejar?
- ¿Cómo podemos reforzar la capacidad de “fiesta” de nuestra organización?



**Estas técnicas son sólo ideas disparadoras. Cada grupo, y sus respectivos dirigentes o animadores podrán utilizarlas de diferente manera y encontrarles nuevas maneras de uso.**

**De la misma manera, los puntos desarrollados harán surgir otros igualmente importantes.**

**Y pueden surgir nuevas técnicas y metodologías que otros grupos pueden aprovechar si las compartimos.**

**Así, compartiendo cada paso, “podremos poder”. Iremos “pudiendo” para generar nuevas ideas y posibilidades que nos permitan crear condiciones para que podamos juntos. No estamos quizás en tiempos de grandes construcciones, pero en cada ladrillo de la construcción podemos sembrar dinamismos de construcciones más grandes, de una sociedad donde todos puedan vivir.**

**Invitamos a los grupos que apliquen las técnicas desarrolladas en esta cartilla, a enviarnos sus comentarios, propuestas, reflexiones, evaluaciones a la dirección:**

**contacto@mapas.org.ar**



**[www.mapas.org.ar](http://www.mapas.org.ar)**