



## Procesos de horizontalización, Mesa de Gestión Local y territorio<sup>1</sup>

Núñez Ramos, Alejandro Sebastián. UNLaR

77

*Cómo citar:* Núñez Ramos, A. S. Procesos de horizontalización, Mesa de Gestión Local y territorio, Artículos, *Abordajes*, DACSJyE-UNLaR, 2023, 11 (17) 77-104.

Fecha de recepción: 01/09/2023

Fecha de aprobación: 09/12/2023

### Resumen

Las transformaciones vividas en los últimos años nos animan a reflexionar sobre la importancia de las políticas públicas como instrumento de transformación social. Estas iniciativas, cuando se encaminan desde un enfoque integral, brindan la posibilidad de repensar oportunidades y fortalezas, como principales herramientas para lograr una mejor calidad de vida.

No obstante, visualizar el desandar de los caminos como algo sencillo de realizar, sería no separarse de las antiguas prácticas sesgadas de realidad; y como tal, recaer en las mismas fallas propiciadas desde las políticas neoliberales. Estas estrategias han dejado marcas profundas en los territorios, cicatrices que han marcado a varias generaciones y sobre las cuales intentamos intervenir. De esta

---

<sup>1</sup> Este artículo comprende reflexiones que se desprenden de la intervención y TFI realizados por el autor para la Especialización en Abordaje Integral en el Ámbito Comunitario, Universidad Nacional de Lanús, 2015.

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





manera, los escenarios que se presentan, demandan interpelar la realidad de manera permanente con el fin de desnaturalizar las prácticas que objetivan a sujetos y sujetas.

Es por ello que las mesas de gestión local, encuadradas como política pública, cobran gran importancia al convertirse en excelentes instancias para el redescubrimiento de las potencialidades de actores y actrices. En estos espacios es donde se visibilizan coyunturas, que tienen como fin, poner en marcha los motores del cambio social. Estos puntos de inflexión permiten redescubrirse como protagonistas en la construcción de espacios participativos más inclusivos, mediante la puesta en marcha de diversos procesos y la aplicación de numerosas herramientas.

Este artículo, tiene como objetivo invitar a visualizar los procesos de horizontalización, como una instancia multidimensional que, desde un enfoque integral, abraza lo complejo con el fin de resaltar la importancia de escuchar, hablar y a actuar en un marco de igualdad y equidad.

### **Palabras clave:**

Territorio, participación, mesa de gestión local, proceso de horizontalización

### **Horizontalization processes, Local Management Board, and territory**

### **Abstract:**

The transformations experienced in recent years, encourage us to reflect on the importance of public policies as an instrument of social transformation. These initiatives, when directed from a comprehensive approach, offer the possibility of

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





rethinking opportunities and strengths, as the main tools to achieve a better quality of life.

However, visualizing the retrace of the roads as something simple to do, would not be separated from the old biased practices of reality, and as such, relapse into the same faults caused by neoliberal policies. These strategies have left deep marks in the territories, scars that have marked several generations and about which we try to intervene.

In this way, the scenarios that are presented to us, demand to interpellate reality permanently in order to denaturalize the practices that objectify subjects and she subjects.

That is why, the tables of local management, framed as public policy, take great importance to become excellent instances for the rediscovery of the potentials of actors and actresses. These spaces are where conjunctures are visible, which have as their goal, to set in motion the engines of social change. These inflection points allow us to rediscover ourselves as protagonists in the construction of more inclusive participatory spaces, through the implementation of various processes and the application of numerous tools.

The objective of this article is to invite visualization of the processes of horizontalization, as a multidimensional instance that, from an integral approach, embraces the complex in order to highlight the importance of listening, speaking and acting in a framework of equality and equity.

### Key Words:

Territory, participation, local management board, horizontalization process.

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





## Territorio, paradigma e incertidumbre

Entender el territorio como “un escenario donde emergen nuevas identidades de lucha [...]” (Rojas Grosso y Rodríguez Pinto, 2013: 76), nos invita a pensar de manera constante, nuestro accionar, obligándonos a realizar el esfuerzo de cuestionar lo ya establecido, lo que consideramos como incuestionable. Es poner nuestros marcos teóricos en un arduo ejercicio interpelativo.

A través de la *praxis*, aprendemos de nuestros aciertos y errores, transitamos la senda que propicia revisar nuestras miradas y experiencias en el territorio, visualizamos fortalezas y oportunidades de nuestras intervenciones. Hasta que llegamos a comprender que nuestra práctica no se queda en lo profesional, sino que nos atraviesa de manera tan profunda que se termina extendiendo a otros ámbitos que conforman la complejidad de nuestro ser.

Es por esto, que en las prácticas profesionales, ponemos a prueba paradigmas o como los define Khun: “[...] logros científicos universalmente aceptados que, durante algún tiempo, suministran modelos de problemas y soluciones a una comunidad de profesionales” (1962: 123), con el objeto de echar luz sobre las demandas recibidas y problemáticas percibidas.

Partiendo de este supuesto, desandamos viejos caminos en el ánimo de emprender nuevos, desentramamos historias y tejemos otras. Pero no lo hacemos solos, sino que lo hacemos junto a actoras y actores, quienes en las últimas décadas, sufrieron grandes transformaciones. Las cuales, fueron en desmedro de los derechos sociales y por ende de la calidad de vida.

No podemos pensar en los territorios como espacios donde lo que ocurre puede explicarse de manera sencilla, eso sería caer en un grave problema. Los territorios nunca pueden ser entendidos sino es como escenarios complejos y como tal, nos

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





exige inscribir nuestras intervenciones desde el paradigma de la complejidad. Pensar desde esta posición, significa abrazar el “[...] sentido del carácter multidimensional de toda realidad” (Morin, 1990: 100).

Esta multidimensionalidad nos obliga a ejercitarnos en el abandono de lo que consideramos cierto, de lo que creemos como verdad única, poniendo en tela de juicio todo nuestro marco teórico y de esta manera, abrimos a nuevos conocimientos que nos permitan encontrar nuevas respuestas. Aunque, también advertimos que nuestras preguntas no son suficientes y es, en ese momento, que aparece en escena la incertidumbre y el momento en el cual, finalmente, nos damos cuenta que lo incierto también forma parte importante del territorio y como tal, replicar recetas y formulas probadas e ideadas desde otras realidades, no siempre dan los resultados para los cuales se implementan.

### **Territorio y complejidad**

El territorio se hace presente como espacio en constante disputa. Es donde se construye, de manera particular, la identidad del ser colectivo, en base a las luchas transitadas y por transitar. Esta complejidad requiere poner en práctica nuevas formas de trabajo que contemplen las múltiples variables, que se presentan.

La existencia de esas multiplicidades son las razones por las cuales nuestras intervenciones no se pueden presentar desde una lógica que, en un ánimo simplificador, separe actores y actrices de escenarios. Plantearlo de esta manera, provocaría no abordar el problema en sí, sino que estaríamos contribuyendo al refuerzo de mecanismos reproductores que sostienen la ocurrencia de las desigualdades que se hacen presentes.

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





Es importante reflexionar que, en la complejidad de lo social las personas [...] “hacen su propia historia, pero no la hacen a su libre arbitrio, bajo circunstancias elegidas por ellos mismos, sino bajo circunstancias con que se encuentran directamente, que existen y transmite el pasado” (Marx, 1869: 17).

Es por lo expuesto que, las personas emergen como sujetas y sujetos bajo la condición de ser, a la misma vez, constructoras/es y construidas/os de y por una realidad, sumamente compleja. Realidad marcada por situaciones impregnadas de historias, luchas, contradicciones, construcciones culturales y sociales, que proponen diferentes formas y modos del ser comunitario. Esto, deja al descubierto dos condiciones de las cuales partimos en los abordajes que realizamos en el territorio, y es que cada comunidad es única y particular.

La primera condición hace referencia a que, cada historia personal alimenta las historias de la comunidad. Siendo que cada persona es diferente en su forma de entender el mundo, por lo tanto, el modo de enunciar y percibir problemas y soluciones también será diferente.

Mientras que, la segunda condición afirma que cada comunidad es particular, porque al presentarse esas singularidades en la pluralidad se colectiviza, de alguna manera, la idea del ser comunitario en un complejo sentido de identidad en permanente construcción. Identidad que diferencia a una comunidad de otra, pero que a la misma vez une a las sujetas y los sujetos que la componen.

Repensarnos desde estas ideas, en aparente contradicción, nos ayuda a razonar que no solo somos el resultado de nuestras propias decisiones, sino también el contexto histórico y social en el que nacimos y vivimos. Por eso, propongo que ejercitarnos en reconocernos en estos términos nos permite ampliar el horizonte de nuestra mirada y así, abrirnos a nuevas posibilidades de abordajes.

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





Las tensiones, luchas y contradicciones propias del territorio, nos propone con gran regularidad, el desafío de reinventarnos en cada intervención, haciéndonos comprender como parte del proceso, la necesidad de desaprender lo aprehendido para aceptar los giros inesperados que la incertidumbre de lo social nos proyecta en cada momento del proceso de intervención.

De esta forma, las historias de vida se presentan como circunstancias de variabilidad, cuya existencia implica aceptar la diversidad como factor de suma importancia a considerar al momento de plantear estrategias. Esta aseveración, refuerza la idea de la existencia de variedad y complejidad en las formas de intervención, como otra variable a tener en cuenta en cualquiera de nuestras hipótesis iniciales.

Por ello, avanzar sobre lo desconocido es caminar por el sendero de lo complejo, y como tal entender que “[...] cuando se llega por vías empíricas-rationales a contradicciones, ello no significa un error sino el hallazgo de una capa profunda de la realidad” (Morin, 1988:100), y por lo tanto abrir nuevas puertas a nuestras experiencias de intervención. He aquí, el *quid* de la cuestión: cambiar nuestra mirada y dejar de entender a las contradicciones como un error y aceptar que están presentes tanto en el territorio como fuera de él.

Aceptar lo supuesto en el párrafo anterior, nos ayuda a reconocernos como sujetos y sujetas conviviendo en realidades intensamente complejas y complicadas que, de múltiples formas, nos obligan a reinventarnos para sortear dificultades que no discriminan, sino que incluyen a lo contradictorio dentro de lo considerable. Es en ese preciso momento, donde podemos suponernos en la vía hacia un verdadero aprehendizaje orientado a la búsqueda de un saber inscripto en la multiplicidad y diversidad que la realidad del territorio nos presenta día a día.

Alejandro Núñez Ramos  
UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)







## Territorio y políticas públicas

Pensar las políticas públicas como “[...] el conjunto de acciones de gobierno ejecutadas para alcanzar los fines hacia los que se orientan el ejercicio del poder político” (Vilas, 2011:111), nos invita a reflexionar sobre los horizontes que se proponen en cada ejercicio.

Es entender que cada mirada de la realidad define y conceptualiza al problema en sí, y como tal presenta una intencionalidad como el conjunto de ideas y modelos desde los cuales se visualiza una solución al problema que se considera. Por este camino, es donde advertimos que cuando se trabaja el término territorio, la distribución de poder es parte importante de la discusión. Reconocer la forma en la que se ejerce, el modo y desde donde se propone, nos aporta más elementos para repensar a este, como parte importante e inseparable del mismo.

De esta manera, el poder define, naturaliza, excluye e incluye lo que se debe considerar normal de lo que no. Además, instala la idea de sentido común para, desde ese lugar, crear un espacio, donde se eleva como juez supremo que establece conceptualmente la dialéctica de lo correcto y de lo no correcto. También, edifica miradas y formas de entender a través de modelos teóricos para luego definir conceptualmente, los problemas que atraviesan lo social.

Un claro ejemplo de lo propuesto es lo ocurrido en las décadas del 80 y 90, donde “la pobreza fue enfocada como una situación que puede ser encarada en sí misma y no como el resultado de un proceso social conflictivo de apropiación y

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)







reasignación de ingresos que genera empobrecimiento tanto como enriquecimiento” (Vilas, en línea)<sup>2</sup>.

Instalar la idea de que la pobreza es el problema en sí y no una consecuencia de un conjunto de variables que operan en favor de ciertos intereses relacionados a la acumulación de riquezas, es una forma cómoda y simplista, para seguir sosteniendo modelos de políticas que solo tienen como fin mantener el «*statu quo*», el mayor tiempo posible.

Las políticas públicas de carácter neoliberal, como herramientas del estado para abordar problemáticas, lo único que han logrado es profundizar desigualdades e injusticias. Éstas, a corto plazo, ofrecen paliativos solo con el fin de sostener un orden social pero, a largo plazo, no ofrecen ninguna solución real a las problemáticas existentes.

La ejecución de estas acciones ha ido en desmedro de la condición de ciudadanía, negando las capacidades de organización y participación, y dando como resultado la profundización de las desigualdades. Las que a través de acciones que apuntaron a sesgar realidades, mediante el uso de diversos instrumentos, favorecieron la ocurrencia de procesos de desempoderamiento.

Frente a estos escenarios, sujetas/os presentes en el territorio, tuvieron que transitar diversas formas de reencuentro y reconocimiento, caracterizados por desaprehendizajes de viejas ideas, que los apuntaban como principales responsables de la situación que les tocó vivir.

<sup>2</sup> Vilas, Carlos María “Política Social: ¿Hacia un nuevo paradigma?” [en Línea] <http://cmvilas.com.ar/index.php/articulos/12-politicas-publicas/77-politica-social-hacia-un-nuevo-paradigma>

Alejandro Núñez Ramos  
UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





Las cicatrices dejadas por ese modelo, encontraron al territorio con numerosos problemas complejos a resolver. Situaciones como la ocupación laboral, fueron vistas como prioritarias, porque los territorios con pocas opciones de ocupación formal son los territorios más sensibles a sufrir despoblación.

Las nuevas políticas públicas, al ser enfocadas desde una visión integral, cambiaron su forma de abordar las problemáticas. Esto significó, un gran logro en la recuperación de actoras y actores como sujetas y sujetos de derecho.

De esta manera, la ejecución de estas nuevas políticas demandó mayor compromiso, dado que la participación ocupó un lugar muy importante, reforzando la idea de esa condición y rechazando la objetivación de las actoras y los actores sociales.

Asimismo, el territorio se vio fortalecido por políticas públicas como los Centros Integrales Comunitarios –C.I.C.–, y las Mesas de Gestión Local –M.E.G.–, entre otras. Estas herramientas alentaron el reencuentro, la discusión y la participación ciudadana, logrando importantes avances en la búsqueda de verdaderas soluciones, teniendo como principal designio la participación social como herramienta de superación. Quienes, hemos participado de estos espacios, recordamos las distintas instancias que se fueron generando durante las diversos etapas de aplicación de dichas políticas.

Éstas, comprendieron que la simplicidad traducida en «recetas universalizadas», no resultaba efectiva para el logro de mejores condiciones de vida. Lo que, de alguna manera, permitió entender que el camino se construye juntos, desde espacios comunes y que no todo se puede ser cuantificable.

Es bajo este marco, que las políticas sociales se han instalado en el territorio como importantes herramientas a través de las cuales, un pueblo, puede alcanzar

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





equidad, justicia entre otros principios-valores. Además, generando un gran impacto en la comunidad, al poder instalar en agenda el cuestionamiento –y de alguna manera resistencia- a situaciones de desigualdad y exclusión. Esta perspectiva les ha permitido asumir un rol protagónico en el cambio real.

En palabras de las autoras Castronovo y García (2013:17): “[...] la política social es concebida como un instrumento de ‘realización de derechos sociales y promoción de la sociedad organizada’”.

La recuperación del entramado social permite que las transformaciones se asienten en lo real. La necesidad de implementar el «de abajo hacia arriba» se cristaliza en estas políticas que rompen con lo establecido y dan la oportunidad a sujetas y sujetos de pensar en un verdadero modo de solidaridad, que emerge a través de la recuperación del capital social en un espacio que, hasta el momento, se creía debilitado.

Es por ello, que las políticas públicas en el territorio dejan de ser solo estrategias de gobernabilidad y pasan a ser propiedad de la ciudadanía, logrando romper la barrera de lo imposible y acercándonos a verdaderos espacios de desarrollo social inclusivo. En consecuencia, podemos concluir, que un pueblo que se adueña de las políticas públicas es un pueblo que cuestiona lo que se cree como instituido y como tal, se convierte en actor de su propio destino.

### **Territorio y participación**

En el territorio se revelan entramados de realidades que constituyen al ser territorial, en un complejo sistema de identidades atravesadas por lo cotidiano. Estas identidades irradian lo local con sus particularidades, constituyéndose de esta manera en una colectivización de lo singular.

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





Frente a esta aseveración es importante hacer una ejercitación reflexiva de los tejidos y entrelazamientos que componen las diferentes complejidades emergentes.

“[...] asumir una actitud metodológica que implique establecer –y no negar- nuestra propia definición de participación social, fundamentando su sentido e instrumentación desde el punto de vista de nuestros objetivos, pero reconociendo –y no negando- la existencia de otras formas de definir e instrumentar la participación social” (Eduardo L. Menéndez, 2008: 83).

La existencia de múltiples formas de participación nos presenta el concepto de diversidad como elemento constitucional y basal de la complejidad. Adherir a esta idea es ampliar nuestros modos y maneras de intervención, postulando que la construcción de espacios y la diversidad de territorios, así como la multiplicidad de escenarios que atraviesan la realidad de las sujetas y sujetos, tejen formas de solidaridades. Como tal, oportunidades distintas. Es por aquí, donde los modos y de intervención asumen su forma primogénita.

Es decir, para llevar adelante cualquier proceso de participación es necesario entender que las representaciones simbólicas de cada sujeta y sujeto, son aportadas al imaginario colectivo y, como tal, pasan a formar parte del patrimonio comunitario que es necesario considerar y analizar.

Esta particularidad refuerza la idea de que las soluciones al ser productos nacidos en tiempos, espacios y situaciones diversas solicitan de manera imperativa, entender que la existencia de escenarios similares en distintos territorios no son condiciones para que estrategias exitosas en un determinado lugar sean aptas -o

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





las más adecuadas- para resolver situaciones análogas en otros lugares o, en el mismo lugar pero en otro tiempo.

Quiero detenerme en este punto para ser un poco más claro. Para ello propongo el siguiente ejemplo, esperando que arroje un poco de luz a lo que intento reflexionar. Supongamos que para poder acceder a una determinada política pública, se nos solicite generar de manera única, horarios y formas de reunión. En ciertos lugares donde la dinámica social lo permita, será posible. Pero en otros espacios o momentos, posiblemente, sea necesario salir de esa rigidez para poder pasar a la acción que permita incentivar la participación. Esto no significa no darle la importancia necesaria a la reunión, sino que nos exige el esfuerzo de entender las maneras y formas en que esa comunidad se comunica y convoca.

Abrazar la idea de la existencia de una única forma de participación sería caer en un grave error, ya que no aceptar la multiplicidad nos alejaría de la complejidad de lo social, convirtiéndonos en un pobre «Polifemo», que ha sido cegado por «el Odiseo de la simplificación». Salir de las estructuras nos transforma a partir de la deconstrucción de lo establecido.

De esta manera, aunque las mismas políticas públicas sean instrumentadas en diferentes lugares, las estrategias implementadas expresadas como formas y estilos de convocatoria, instrumentos de trabajo, técnicas utilizadas y espacios de reunión, pueden presentarse de manera diferente entre un territorio y otro.

La importancia de aceptar las formas de organización como herramientas que buscan romper con los procesos de fragmentación social que operan como “[...] una estrategia del poder dominante” (Binder, 1991: s/p), es entender que la participación interviene como estrategia de empoderamiento, con el objetivo de lograr el redescubrimiento de capacidades autogestivas; brindando nuevas

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





oportunidades en la búsqueda de alternativas a situaciones problemáticas que irrumpen en el territorio.

90 Por último, la participación en el territorio no se presenta como un camino único y de un solo sentido, sino se trata de ampliar nuestros horizontes, a través del cuestionamiento a las preconcepciones y prejuicios que solo disminuyen nuestra forma de entender las oportunidades como posibilidades de construir ciudadanía. Partir de una condición de multiplicidad y variabilidad que hacen que cada persona, momento y lugar sean diferentes al resto y, por consiguiente, único e irrepetible. Esta condición nos valida como creadores junto a actoras y actores, de los modos participativos que se implementan en los abordajes realizados, animándonos a abrazar la idea de que no solo trasmutamos con nuestras acciones la realidad, sino que también nos transformamos en cada acción, con cada esperanza y con cada proceso transitado.

### Territorio y poder:

Trabajar en el territorio, desde el abordaje integral, implica aferrarse a la idea de que ninguna solución se presenta de manera simple o sencilla. Pensarlo como un concepto complejo que nos exige deconstruir nuestro pensamiento, instruido por paradigmas simplificadores. Por esta razón, avanzar en estas direcciones postula la urgencia de entrenarnos en la práctica del entendimiento y comprensión de la/el otra/o.

Los espacios de reunión, donde cada sujeta/o participa en la definición y propuesta construida a través de diversas estrategias que facilitan avanzar en la búsqueda de soluciones a los problemas sentidos, son aquellos que abrazan de

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





manera activa los principios de la complejidad, y donde las interacciones se ven enriquecidas por el diálogo.

Es importante recordar que todo dialogo o intercambio de ideas se encuentran empapadas de construcciones históricas y sociales. Las cuales, simbólicamente, reconstruyen y definen relaciones existentes dentro del territorio. Estas relaciones se interconectan de diversas maneras, formando redes relacionales que intentan definir y establecer prioridades; con el objeto de fundar estrategias que les permita posicionar sus principales intereses.

La sociedad es una organización de carácter compleja y a sabiendas de que “el poder es inherente a todas las organizaciones complejas [...]” (Vilas, 2013:17), es posible divisar la presencia de relaciones que interactúan con el objetivo de instalar tensiones que permitan accionar -a través del uso de diversos facilitadores- sobre la voluntad de los grupos ejecutores de poder, prioridades generales, urgentes e indiscutibles.

Las situaciones de poder, son formas y modos que se encuentran más presentes de lo que somos conscientes. Es por esta línea, donde reconocer que “[...] el poder se ejerce mediante procedimientos de dominación que son muy numerosos” (Foucault, 1977:77), nos brinda un importante punto de vista que nos ayuda a visualizar nuestro hacer en el territorio de una manera más crítica. Lo que reviste gran importancia, ya que -desde nuestro accionar- ejercemos o legitimamos posiciones de poder.

En el territorio están presentes numerosos campos donde es posible observar los modos de relacionamiento, ámbitos como el familiar, institucional y el comunitario, entre otros, se ven atravesados por estas tensiones. Es por esto que no podemos pensar en las relaciones de poder de una manera lineal, sino en términos de redes

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)







“no hay pues, un foco único del que todas ellas salgan como si fuera por emanación, sino un entrelazamiento de relaciones de poder que, en suma, hace posible la dominación de una clase social sobre otra, de un grupo sobre otro” (Foucault, 1977: 42).

Esto es, el ejercicio del poder en el territorio emerge como factor que construye y deconstruye discursos y, a través de la conceptualización, hace tangible la manera de entender la realidad, concebir el mundo y los modos que regulan su funcionamiento.

Incluir estos conceptos dentro de nuestra investigación diagnóstica nos ayuda a comprender la profundidad relacional de los territorios y por consiguiente, anima a avanzar en términos complejos para entender nuestro rol dentro de esas dinámicas. Desde este punto de vista, somos a la vez productores/as y producidos/as de- y por- esas relaciones.

Así, los espacios de participación en el territorio, son escenarios donde se disputan pequeñas y grandes luchas de poder. Las cuales, pujan por instalar formas de ver el mundo; y en consecuencia el modo de definir un problema, al igual que las formas de resolverlas.

De esta manera, las posiciones de poder se hacen presentes como enfoques desde donde se construyen estrategias. Las mismas buscan naturalizar o desnaturalizar perspectivas, con el fin último de institucionalizar miradas y en consecuencia, inclinar la balanza del poder a su favor.

Es aquí, donde lo instituido se asume como representación del poder, puesto que se encarna en discursos hegemónicos con el fin de lograr la apropiación de los espacios de participación. Lo que se hace posible mediante la determinación de

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





roles, formas de relacionarse y mecanismos que, apuntando a Influenciar en las deliberaciones, intervienen en favor de sus intereses

Es en este punto, donde como profesionales debemos interpelar nuestras intervenciones, para luego intentar generar instancias que no refuercen condiciones de desigualdad. Por ello, es necesario estar en un estado de permanente alerta que nos permita instalar el cuestionamiento a lo instituido, a lo que -de no advertirlo como profesionales- contribuiríamos a sostener y, por tanto reproducir situaciones de injusticia social que, en teoría, buscábamos intervención mediante transformar.

Concebir el territorio desde una lógica que admita las relaciones de poder como algo inseparable e inherente a él, nos ubica en un entramado relacional que nos reta profesionalmente a iniciar procesos transformadores, junto a actoras y actores, donde el aprendizaje ocupa el lugar principal. Esta forma, nos desafía a no ubicarnos en la comodidad de lo que ofrece las situaciones invariables, sino que nos anima a actuar desde la inestabilidad que se presenta en los diversos escenarios, donde lo territorial se hace emergente. Es una tarea difícil, pero es algo que deberíamos llevar adelante si es que queremos promover y acompañar procesos que contribuyan al empoderamiento de sujetas y sujetos.

Finalmente, es por lo expuesto que el desafío que afrontamos nos invita a ejercitarnos en el repensar permanente de nuestra práctica profesional, a cuestionarnos roles y posiciones de poder desde donde nos situamos durante nuestro quehacer en el territorio. Sin olvidarnos que lo territorial nunca es simple y que la simplificación no es un camino valido.

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





## Mesa de gestión y participación

Promover la participación como medio para resolver situaciones, tanto problemáticas como no problemáticas, no es una tarea simple. La diversidad presente en el territorio nos compromete en el desafío de avanzar en un proceso que acepte variables como: lo impredecible, lo incuantificable y lo complejo, entre otros.

En el amplio marco propuesto, los espacios de participación se desarrollan de diferentes formas y maneras. Es así, que las estrategias que se implementen deben presentar un gran nivel de adaptabilidad frente a la variabilidad surgente. Esta condición hace necesario generar instancias que admitan contextos de diálogo donde actoras y actores que no acostumbran a trabajar juntos, puedan encontrarse contenidos y de esta manera, vencer los obstáculos que dificultan la participación activa.

Las mesas de gestión, como espacios de participación ocupan un lugar protagónico, dado que su característica es la capacidad para acercar a sujetas, sujetos, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Por ello, pensar en la mesa de gestión como espacio y dispositivo facilitador de organización y participación social, invita a reflexionar en términos integrales, que buscan poner en valor el capital social.

“...hablar sobre capital social en las organizaciones de la sociedad civil no es una novedad [...]”, ya que a través de este, podemos revalorizar las capacidades existentes, partiendo del reconocimiento de fortalezas detectadas y reconocidas, no solo por el profesional, sino por la misma comunidad. (Lizitza, 2011:78)

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





De esta manera, encaminarse hacia el fortalecimiento de la confianza de actoras y actores en la participación, como herramienta de superación, permite la germinación de acciones que convergen en la «desobjetivización» de las personas.

Bajo esta condición, repensar las formas de participación a través de fortalecimiento de redes comunitarias, también ha exigido repreguntarnos sobre los roles que ocupamos en nuestras intervenciones. Con respecto a esto, el autor Rodolfo A. Núñez (2008) escribe:

“El trabajador social es un agente más en el juego de la intervención; por lo tanto no podemos seguir concibiendo roles predeterminados para la profesión [...]”. Esta propuesta no reniega de los roles clásicos de la profesión, sino que invita a pensarnos como sujetos/as que en ciertos momentos de nuestras intervenciones cumplimos posiciones dentro del territorio que puede ir variando o no de acuerdo a los escenarios que se van presentando en la cotidianeidad. (Núñez, 2008:19).

Hablar de posiciones y no de roles implica acercarnos al paradigma de la complejidad, y por consiguiente, trasladarnos desde una situación inmóvil –rol- a una situación que admite movilidad, adaptable a los diferentes contextos que emergen en los territorios. Las mesas de gestión son espacios caracterizados por presentar dicha flexibilidad y maleabilidad, ya que permiten la búsqueda de soluciones, sea mediante la aplicación de políticas públicas, el aprovechamiento de redes comunitarias, o estrategias surgidas de la combinación de ambas.

Es por esta «maleabilidad», que este espacio se torna tan importante en la construcción de propuestas. Permite a sujetas y sujetos definir caminos,

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





establecer prioridades y modos de resolución. No se trata de recetas creadas o probadas en otros lugares, sino que brinda la posibilidad, junto al otro y otra, de lograr procesos revalorizadores del ser comunitario y del ser ciudadano.

### **Mesas de gestión y procesos de horizontalización**

Las mesas de gestión como espacios de participación no están ajenas a los conflictos, sino que estos forman parte importante de su trayecto de vida. Pensar en estos dispositivos como herramientas facilitadoras en la reconstrucción de la participación ciudadana implica entender y aceptar que estas son atravesadas por relaciones de poder.

En este punto, entramos en un concepto clave que ayuda a entender el funcionamiento, no solo de las mesas de gestión sino de las relaciones presentes en los territorios. Es por esto que, en palabras de Michael Foucault, “las relaciones de poder son relaciones de fuerza, enfrentamientos, por lo tanto, siempre reversibles” (Foucault, 1977:77).

La claridad de este concepto hecha luz sobre la dinámica de los procesos que se vivencian en las mesas de gestión. Si entendemos y aceptamos la existencia de estas fuerzas, podemos ver que las dinámicas generadas en torno al poder no son estables ni permanentes, sino que siempre están en constante juego. Es por ello que reflexionar sobre las posiciones que actoras y actores asumen en los espacios de participación, nos permite observar como esas relaciones y posiciones se presentan en el entramado territorial.

Las interacciones generadas en el territorio presentan particularidades que van variando a lo largo del tiempo por distintas causas. Por lo tanto, nuestras intervenciones -por más sutiles que sean- no pasan inadvertidas.

Alejandro Núñez Ramos  
UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





Asimismo, reconocer la existencia de estos espacios atravesados por relaciones de poder, nos ayuda a entender que la existencia de estas fuerzas son oportunidades de cambios, porque “[...] abren la posibilidad de una resistencia” (Foucault, 1977:77), y de esta forma, brinda la oportunidad de identificar coyunturas sobre las cuales poder trabajar.

Una herramienta importante para ubicar estos puntos de inflexión, es observar el disenso que se evidencia al tocar ciertos temas. No hay que confundir desacuerdos con errores, ya que son ocasiones para acordar y comprender al otro. Estas situaciones, nos suministran oportunidades para interpelar lo que se supone instituido, y así poder construir participación a partir de una visión plural.

Las mesas de gestión son herramientas muy buenas desde donde poner en práctica la pluralidad, porque da la oportunidad de expresarse sobre cualquier tema que en el espacio se proponga. No obstante, trabajar desde el disenso como oportunidad de construcción colectiva, también presenta dificultades a transitar. Es por esta línea, que las relaciones de poder, juegan e intentan ganar terreno por encima de otras miradas. Indefectiblemente una se antepondrá a otra, pero es necesario ayudar a que todas las miradas tengan la posibilidad de presentarse. Lo cual es de gran importancia, porque si lo que proponemos es construir, es necesario que todos sientan que han formado parte; para ello es importante que puedan participar diciendo lo que tengan que decir, en un marco de respeto y tolerancia.

Es ilógico pensar que todas/os estaremos de acuerdo en todo. Ya que, así como cada territorio es diferente, lo modos de relacionarse y las historias de vida de cada persona también. Sin embargo, esas diferencias no tienen que constituirse

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





en obstáculos infranqueables, sino que deberían ser vistas como factores enriquecedoras de las experiencias participativas.

Las posiciones de poder, además de tener como característica la existencia de variabilidad –o sea que ninguna posición es permanente- influyen sobre la dirección a tomar y cristalizan formas de ver la realidad, posteriormente es nominada como realidad-verdad. Esta categoría, que he nominado como realidad-verdad le otorga la calidad, para quienes ejercen el poder, de única e incuestionable. Este fenómeno puede llegar a constituirse en un obstáculo al momento de ejercer el disenso, ya que lo rea -conceptualizado como tal- se instala en el imaginario colectivo en la figura de mandato. Así oficia como agente naturalizante.

Las formas condicionantes son otro obstáculo que hay que transitar, sobre todo porque para lograr la participación es importante crear esos ámbitos de seguridad para quienes no se sienten muy seguros. Sea por la poca experiencia debatiendo, por no estar convencida/o del funcionamiento de estos dispositivos, o la falta de confianza en los métodos elegidos.

Es aquí, donde se vuelven muy interesantes las posiciones que la o él profesional interviniente asumen en la configuración de estos espacios de participación. Las herramientas que ella o él despliegan, para lograr hacer visibles a quienes han permanecido sin poder hacerse escuchar son de suma importancia. Es allí donde se puede facilitar el acceso al empoderamiento. Entonces, la pregunta que buscamos responder es: ¿Cómo llegamos a esa situación ideal?.

Creo importante, la idea de seguir sosteniendo la no existencia de caminos únicos, ni de recetas mágicas, sino de construir lo colectivo desde lo singular, y es mediante la participación que podremos generar esas herramientas. Sin embargo,

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)







muchas veces en el juego de las relaciones de poder existentes en el territorio, variadas voces no pueden o no llegan a escucharse, por lo que se omite sus aportes. En aras de inclusión real, tenemos que generar instancias que faciliten estas transformaciones. Una propuesta para hacerlo es el proceso de horizontalización.

Se trata de una herramienta importante en espacios destinados a la participación social. El cual, a través de la implementación de diversas estrategias, de carácter inclusivo, busca generar horizontalización en las dinámicas participativas cuyas acciones se orientan a generar acuerdos y consensos. Así, su dinámica se centra en facilitar la circulación del poder dentro del espacio de participación, con el fin de que cualquier decisión se constituya en una construcción colectiva y no como la definición de un solo grupo o persona. Este proceso, no sucede si no es de forma intencional, ya que la existencia de las relaciones de poder opera sobre la ocurrencia o no del mismo.

Los procesos de horizontalización no son de fácil implementación, puesto que su condición de proceso deja entrever la complejidad del camino que se intenta transitar. No obstante, las condiciones que se deben generar para poder iniciar la horizontalización son en sí las que definen a este concepto y, las que deben predominar para poder llevar adelante las transformaciones que se proponen para dar inicio a las mismas.

En ese sentido, la propuesta requiere considerar al menos tres puntos: En primer lugar, exhortar a la generación de condiciones de igualdad y equidad, con el fin de que las actoras y actores puedan expresarse; evitando acciones que operen sobre la minimización y estigmatización del pensamiento del otro u otra. En reiteradas oportunidades estas situaciones -más en lugares de poca población donde la

Alejandro Núñez Ramos  
UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





reproducción social acordada suele reafirmarse- son generadas y transformadas en prejuicios que impiden reconocer la importancia de aportes y opiniones. Lo que, de alguna manera, se convierte en obstáculos a la hora de pensarse como colectivo social empoderado en la búsqueda de soluciones.

En segundo lugar, tener en claro que horizontalizar no significa negar o imponer, sino generar instancias facilitadoras de diálogo y respeto hacia otros y otras, a través del aprendizaje mutuo. Reconociendo que -como abordamos previamente- la condición de movilidad en las relaciones de poder es una realidad y como tal la existencia de esas fuerzas son innegables. Por lo tanto, no propongo pensarnos por fuera de ese juego, sino sabiendo que aunque no queramos estamos inmersos en él.

En tercer lugar, lo que se busca es lograr mediante la construcción social, formas para redescubrirse como colectivo, motivado por alguna situación y sabiendo que la base de cualquier propuesta debe contener pluralidad y diálogo. De esta manera, la horizontalización no busca callar voces sino que apunta a hacerlas más audibles y presentes. Por lo mismo el consenso al que se busca llegar, no sacrifica ni oculta disensos sino que los abraza e invita a formar parte del proceso.

Por lo tanto, participar de un proceso de horizontalización reivindica trabajar desde una visión integral en conjunto con actoras y actores del territorio, partiendo desde un posicionamiento que respeta y facilita la producción de instancias en pos de construir desde la pluralidad. Para lograr esto es necesario derribar estructuras instaladas histórica y socialmente, que coaccionan para sostener lo instituido.

Es por esto último, que el camino hacia la construcción de la participación social a través de los procesos de horizontalización, demanda varios puntos a tener en cuenta. Por un lado, poner mucha atención en los aconteceres diarios de las

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





reuniones. La tolerancia, flexibilidad y compromiso social, son conceptos claves que deben atravesar los espacios donde desarrollamos nuestras prácticas.

Por otro lado, ejercitarnos permanentemente en la interpelación de nuestras prácticas, ayuda a evaluar las posiciones asumidas en las diferentes situaciones presentadas durante el transitar por los diversos momentos que componen los procesos. Esto nos ofrece una constante revisión de nuestro accionar y con ello, una oportunidad de transformación.

### Consideraciones finales

Los procesos de horizontalización se presentan como otra forma de facilitar la participación social en los territorios, proponen ejercitarnos junto a las otras y otros en las prácticas reflexivas que demandan revisar no solo nuestro acontecer presente, sino también nuestra historia pasada.

Esta construcción permanente, asume desde la complejidad la urgencia de la deliberación y el diálogo como forma de pensar las estrategias participativas para abordar las problemáticas emergentes. No plantea una receta mágica, ni asegura un camino llano, todo lo contrario, invita a trabajar sin perseguir necesariamente el éxito. No obstante, orienta nuestra intervención hacia esta dirección, brinda la oportunidad de iniciar un camino en la maduración de las ideas que significan el concepto “participación”.

Así, transitar por procesos de horizontalización, involucra pensar a largo plazo y comprendiendo que se trata de una situación dinámica, donde habrá que pensar y repensar, ya que se funda sobre la base de acuerdos y desacuerdos. Son estas instancias las que promoverán el necesario cambio.

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





Asumir los desafíos que nos propone la horizontalización, pone en juego des-  
aprehendizajes que retan nuestras configuraciones mentales, animándonos a  
revisar nuestros abordajes desde miradas atravesadas por la  
multidimensionalidad.

Las transformaciones en el territorio, vistas como puntos coyunturales, nos invitan  
a adoptar una visión crítica de nuestro quehacer diario, haciendo práctica efectiva  
el interpelar las posiciones asumidas y adoptando la transversalidad como eje  
central. Es así que, pensar en procesos de horizontalización no implica abandonar  
otras herramientas, sino sumarlas con el fin de repreguntarnos sobre aquello que  
internalizamos como incuestionable.

Por lo tanto, trabajar en el fortalecimiento de estos procesos implica salir de  
nuestra comodidad y permanecer abiertos a lo que ocurra, con el objeto de  
abrazar la incertidumbre, de valorarla como oportunidad y no temerle.

Finalmente, los procesos de horizontalización se nos presentan como una forma  
más de llevar adelante el trabajo en territorio. Tarea que no promete ni cree en  
recetas, sino que propone interpelar posiciones, puntos de vista y visiones. Con el  
fin de animar y propiciar la construcción del ser participativo, construyendo junto a  
actoras y actores que -partiendo de sus singularidades- colectivizan la identidad  
de dicho ser comunitario; y lo hacen desde el deseo de un mundo más justo,  
igualitario y equitativo.

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





## Bibliografía

- Binder, A. (1991). "La Sociedad Fragmentada". [En línea] [www.chubut.gov.ar/portal/wp.../wp.../7/.../LA-SOCIEDAD-FRAGMENTADA.doc](http://www.chubut.gov.ar/portal/wp.../wp.../7/.../LA-SOCIEDAD-FRAGMENTADA.doc) (Consulta: 28/08/2015)
- Castronovo, R.; Garcia, A. (2013). *Reconstrucción de una experiencia: Carrera de especialización en Abordaje Integral de las Problemáticas Sociales en el Ámbito Comunitario*. -1° ed.-. De La UNLa.
- Díaz, E. (1997). *Metodología de las Ciencias Sociales*. Editorial Biblos.
- Foucault, M. (2014). *El Poder, una bestia magnífica: Sobre el poder, la prisión y la vida*. Siglo Veintiuno Editores.
- Kuhn, T. S. (2007). *La estructura de las revoluciones científicas* – 3° ed. -. Fondo de Cultura Económica.
- Lizitza, N. (2011). Políticas activas para la promoción social, económica y cultural. Pautas básicas para una planificación estratégica. En Mendicoa, Gloria Edel (Coord.), *La Comunidad y sus actores: hacia un proyecto de mejor ciudadanía, intensidad participativa y fortalecimiento de los valores sociales* (1.ª ed.). Espacio.
- Marx, K. (2009). *El 18 brumario de Luis Bonaparte*. Editorial Prometeo.
- Menéndez, E. L.; Spinelli H. G. (2008). *Participación Social ¿Para qué?* Lugar Editorial.
- Morin, E. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa.
- Núñez, R. A. (2008). *Redes Comunitarias: Afluencias teórico metodológicas y crónicas de intervención profesional*. Espacio.
- Rodríguez Pinto, M. C.; Rojas Grosso, C. (2013). "Conceptualización de Territorio en trabajo social: aportes y reflexiones" [en línea]

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)





<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4929329.pdf>

(Consulta:

10/08/2015)

Vilas, C. M. (sf) "Política Social: ¿Hacia un nuevo paradigma?" [en Línea]

<http://cmvilas.com.ar/index.php/articulos/12-politicas-publicas/77-politica-social-hacia-un-nuevo-paradigma> (Consulta: 16/08/2015)

Vilas, C. M. (2011). *Después del Neoliberalismo: Estado y procesos políticos en América Latina*. Ediciones de La UNLa.

Vilas, C. M. (2013). *El poder y la política: contrapunto entre la razón y las pasiones*. Biblos.

Alejandro Núñez Ramos

UNLaR/UNLa

[alejandro.nunez.ramos@gmail.com](mailto:alejandro.nunez.ramos@gmail.com)

