

A031

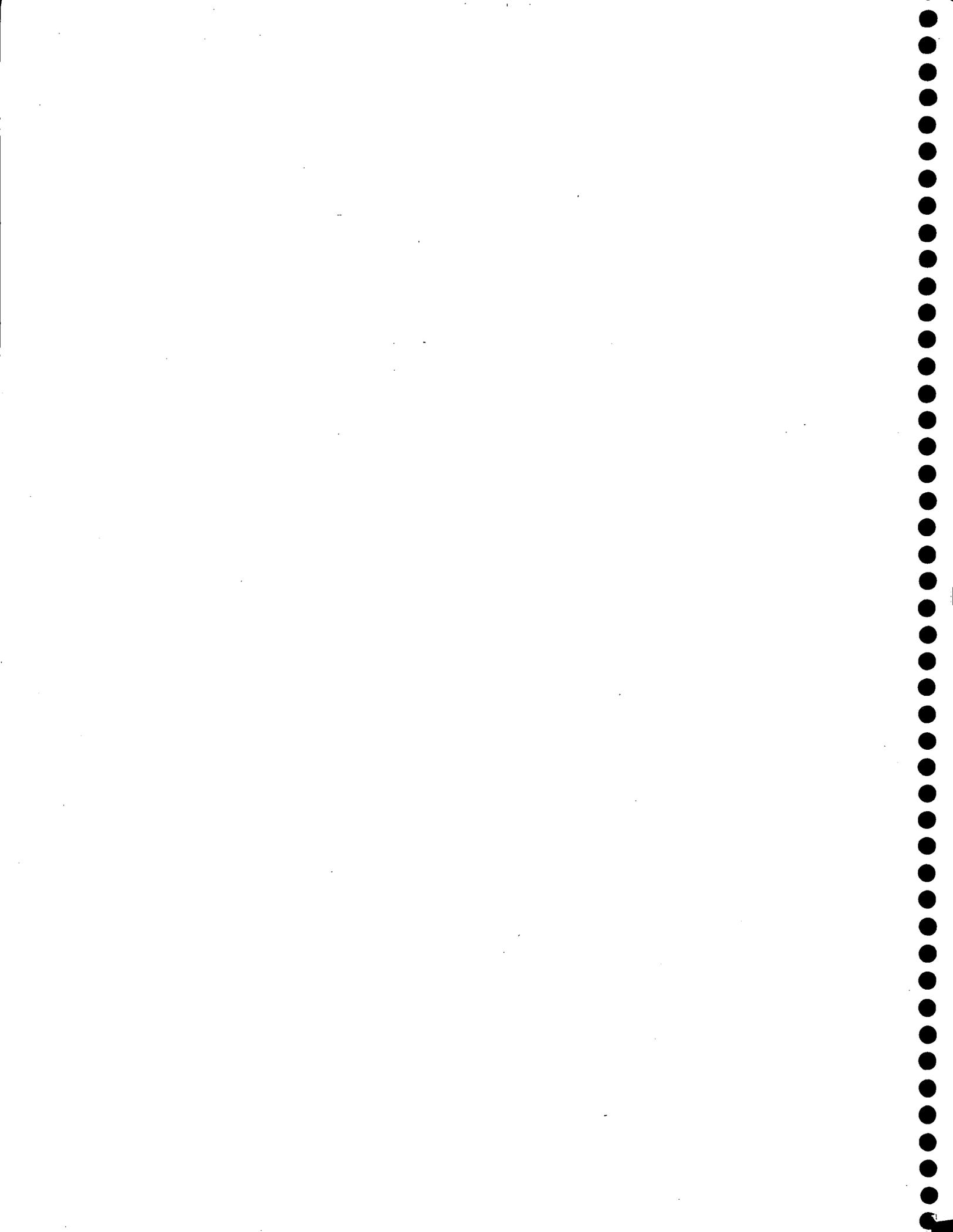


UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

**La Estrategia: Método de análisis y
modo de intervención social**

Autores:

**LABOURDETTE, Sergio
TORRE, Sandra
CARNEVALLI, Mirta
CEBALLOS, Lilitiana**



INDICE GENERAL

PRIMERA PARTE

A – LA ESTRATEGIA COMO TEORIA

1. El problema
2. Tributos
3. La teoría de la Estrategia
 - a. incertidumbre y caos
 - b. moral en uso
4. El movimiento circular o en “bucle”
 - diseño de la estrategia
5. Las cuatro áreas
 - a. la conducción
 - b. el proyecto
 - c. el poder
 - d. el tiempo

SEGUNDA PARTE

B - ESTRATEGIA COMO PRAXIS

□ UNIDAD DE ANALISIS MACRO : EL DISTRITO DE LA MATANZA

Introducción

- a) Reseña Histórica
- b) El Espacio Geográfico
- c) Población
- d) Producción Económica
- e) Educación
- f) Instituciones
- g) Pobreza, marginalidad, exclusión. Necesidades básicas intatisfechas
- h) Las estrategias posibles

SEGUNDA PARTE (Cont.)

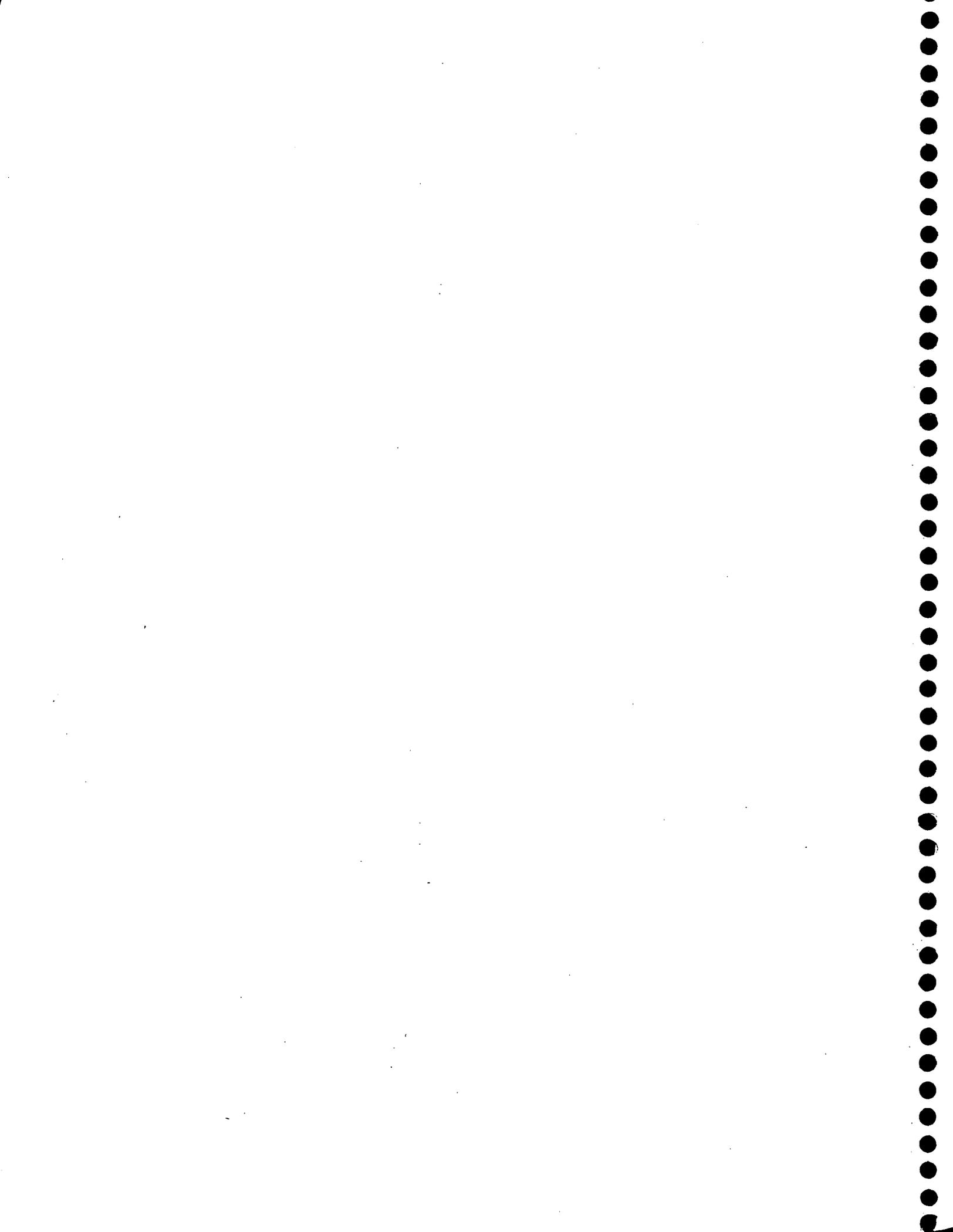
□ UNIDAD DE ANALISIS MICRO : LOS ASENTAMIENTOS

1. Introducción
2. Dimensión Histórica
3. El asentamiento como tipo social
4. El asentamiento como proceso social
5. La Estrategia de los Asentamientos
6. Modelo
7. Otros "Tipos" sociales
8. Tipos sociales: los datos empíricos
9. Tipología
10. La Propiedad de la Tierra
11. Matrices
12. Matrices estratégicas.
13. Hallazgos y conclusiones.

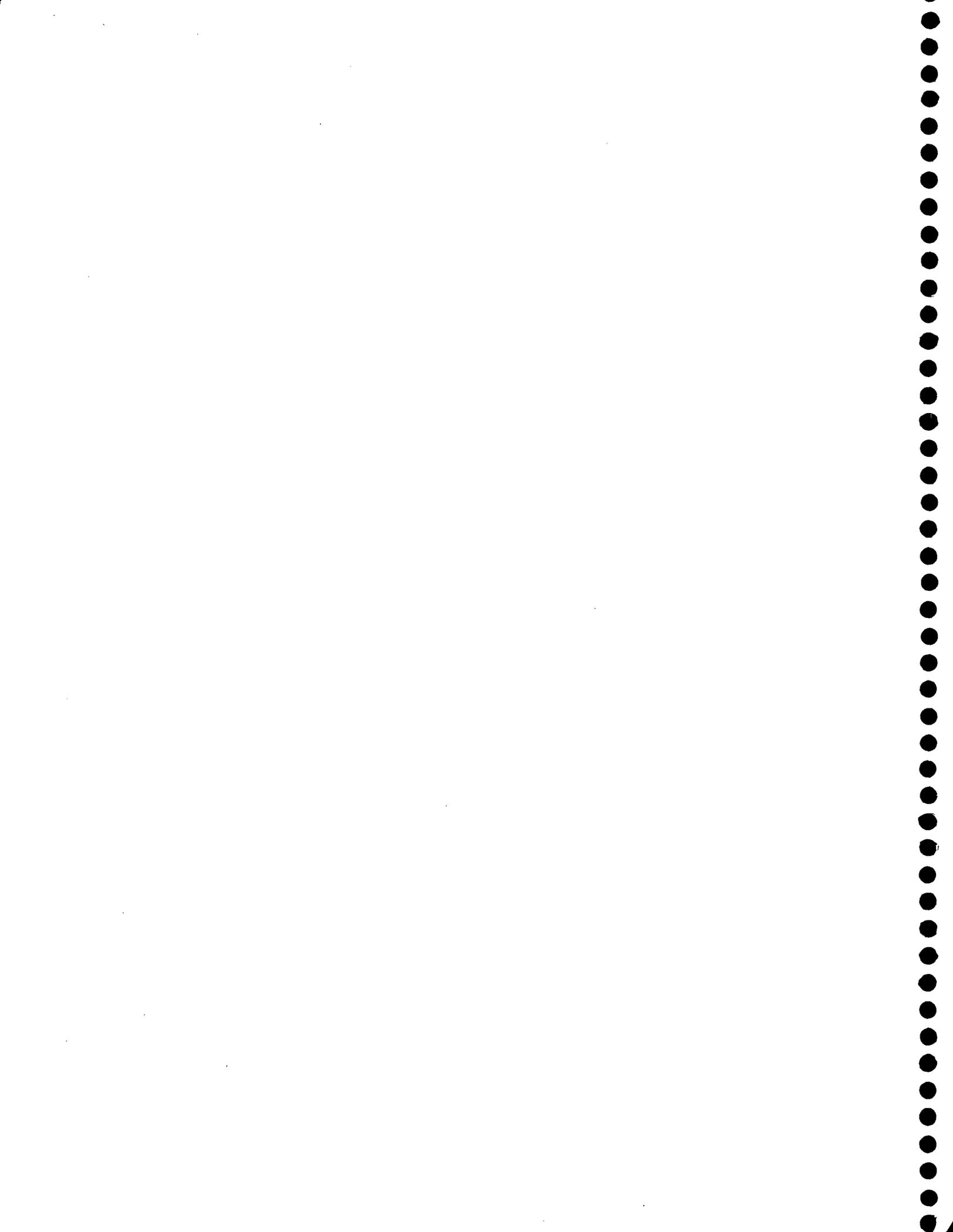
INTRODUCCION GENERAL

El proyecto se propone investigar el concepto de estrategia tanto en una línea teórica como en una línea empírica, en recíproca interacción. La investigación teórica se encuentra abocada a la construcción de una Teoría de la Estrategia que le permita alcanzar un lugar relevante, especialmente por sus vinculaciones con la teoría del Poder, en el campo de las ciencias sociales. La investigación empírica pretende poner a prueba las hipótesis de dicha teoría y desarrollar conocimientos a partir del trabajo de campo, el análisis de casos, de procesos y de franjas de acontecimientos de carácter particularmente estratégico. Esta investigación considera de gran importancia la relación entre los niveles más globales y los más localizados de los ámbitos sociales, con todas sus mediaciones. En este sentido, se ha tomado la región de La Matanza como un lugar apropiado para estudiar fenómenos estratégicos y aplicaciones teóricas. En síntesis, se trata de considerar la relevancia y pertinencia de un método de abordaje específico en los estudios sociopolíticos, y de recopilar y analizar el material empírico proporcionado por las intervenciones de poder de carácter estratégico, en el marco localizado de La Matanza y teniendo en cuenta todas sus implicancias y relaciones micro-macro.

El trabajo consta de dos grandes partes. La primera parte se refiere a la estrategia como teoría y desarrolla en varios puntos los conceptos fundamentales que van constituyendo su formación. La segunda parte se encarga de los problemas de la praxis e investiga la región de La Matanza en dos niveles: el macro que la analiza en cuanto totalidad social, y el micro que se detiene particularmente en el estudio de los "asentamientos" y de otros "tipos" sociales emparentados con ellos. Los resultados, lejos de cerrar esta problemática, ofrecen un vasto campo de trabajo para investigaciones futuras.



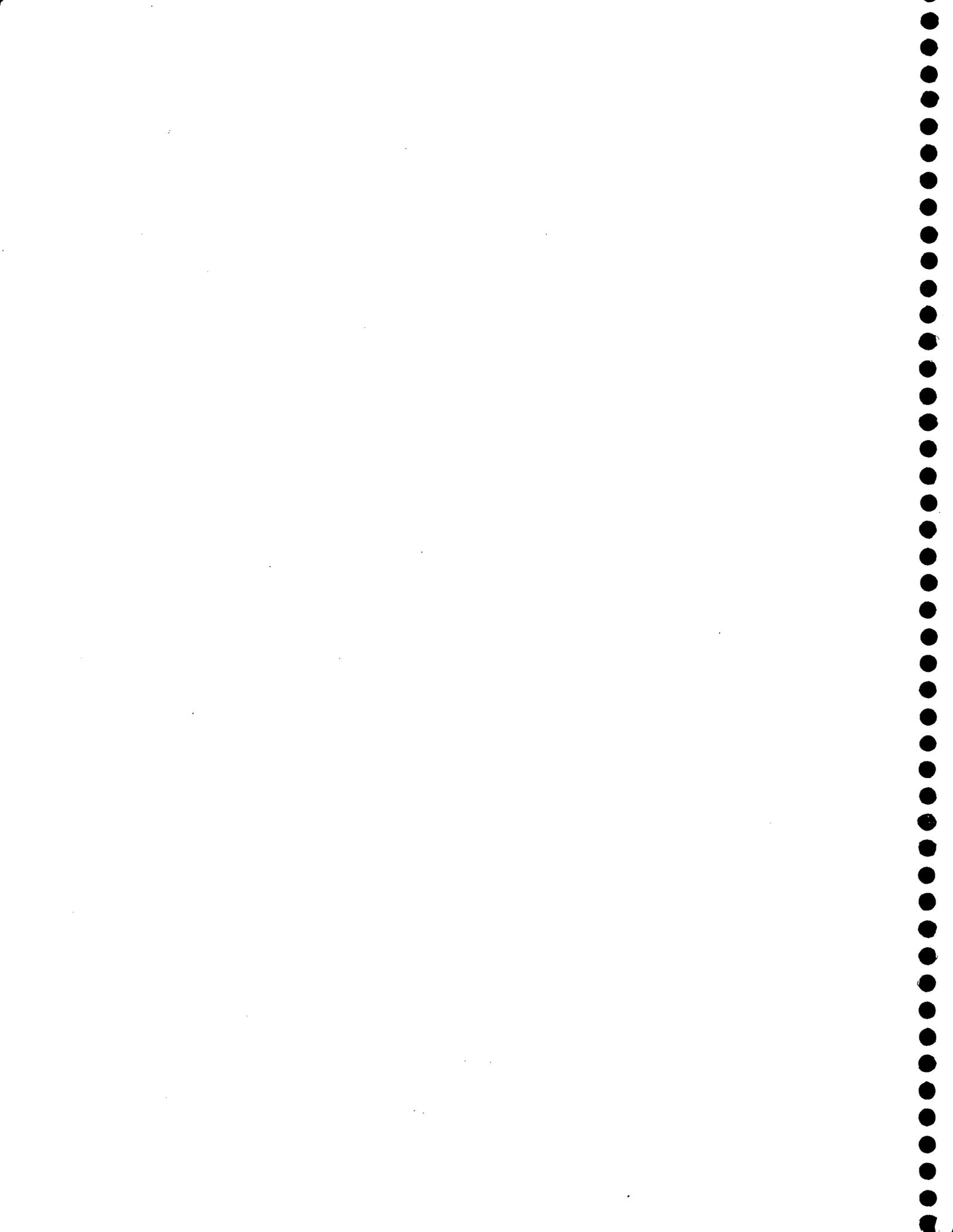
PRIMERA PARTE



A. LA ESTRATEGIA COMO TEORIA

INDICE

1. El problema
2. Tributos
3. La teoría de la Estrategia
 - a. incertidumbre y caos
 - b. moral en uso
4. El movimiento circular o en “bucle”
 - diseño de la estrategia
5. Las cuatro áreas
 - a. la conducción
 - b. el proyecto
 - c. el poder
 - d. el tiempo



mos dependen, cuando duran y resisten, de una infinita gama de estrategias cotidianas. Y cuando se rompen, se parten, se quiebran, o se volatilizan en el aire, también están sujetos a las marchas y contramarchas de esas y de otras estrategias, muchas veces rivales, que hacen la vida cotidiana de los pueblos. Y cuando hablamos de vida cotidiana, tal vez corresponda hacer la salvedad que no nos estamos refiriendo sólo a ciertos comportamientos definidos como pertenecientes al mundo de las costumbres habituales y comunes sino, también, a todo tipo de comportamiento que se inscribe en las luchas y las construcciones sociales más dispares, desde las más pequeñas hasta las más gigantes. Pues tanto la tribu más recóndita como la civilización más exultante poseen una realización permanente a través de sus vidas cotidianas y lo fundamental de este señalamiento estriba en la existencia de un material de carácter estratégico que no ha sido suficientemente tratado por las distintas disciplinas del campo social.

Esta es una crítica que parece conveniente realizar llegados a esta altura: las ciencias sociales se dedicaron más a atender aquellos fenómenos sociales repetitivos o, a veces, aquellas supuestas estructuras que desde atrás los sustentaban. En estas elecciones siempre se estaban buscando aquellas cosas que parecían más vinculadas al estatuto de las ciencias y, en consecuencia, a lo que valía la pena tener en cuenta y a lo que era conveniente marginar o desechar; y fue marginado o desechado un riquísimo material sobre la vida social que hoy se trata de poner en primer plano. Material que se encuentra diseminado, incluso, en innumerables obras teóricas, históricas y políticas. Y que fue considerado como el nivel no científico ni sistemático de esas memorables producciones.

Ese material exhibía grados de libertad muy grandes. Eran grandes conjuntos de acciones dirigidas y con poder que, ora ofrecían una severa línea de acatamiento a los mandatos normativos, ora irrumpían y desbordaban todos los cauces. Este material indócil encajaba difícilmente en las celdas sistemáticas del conocimiento científico. Era sólo aceptado en su faceta recurrente, es decir, en su obediencia normativa. Pero, en general, era abandonado para, a lo sumo, cubrir el relevamiento de hechos efectuado por la historia, la crónica y la difusión informativa. Craso error. La vida social errática, azarosa y encausada era

una sola masa que estaba esperando el cincel del escultor. Y, para colmo, había mucha obra diseminada por doquier sin la suficiente atención. La estrategia y el poder, recíprocamente generados, estaban allí. Pero fueron ignorados y, a veces, "reducidos" a meros comportamientos normatizados en un caso y a zona exclusiva del Estado en el otro. Y estrategia y poder quedaron segregados en la doctrina militar y en la teoría del Estado, o en las extrañas distinciones entre poder y autoridad que legitimó Max Weber.

Maquiavelo fue un precursor, entre tantas cosas, del rescate estratégico. Y del uso estratégico del poder. Aunque luego esta línea prolífica no fue continuada, salvo excepciones, en la constitución de la ciencia política. Dice el brillante florentino:

"...no estando anonadado nuestro libre albedrío, juzgo que puede ser verdad que la fortuna sea el árbitro de la mitad de nuestras acciones; pero también es cierto que ellas nos dejan gobernar la otra, o al menos siempre algunas partes¹.

Aquí Maquiavelo señala el azar y sus determinaciones; y también, el ejercicio de la libertad y de sus decisiones para orientar los cursos y procesos sociales. Y se advierten los rasgos de una concepción la estrategia y el poder. Pero la teoría de la estrategia se refugiará en el campo militar. Y la teoría del poder en el campo preferentemente político-jurídico. Todavía hoy podemos afirmar que el concepto de estrategia sigue siendo tributario del pasado y presente militar. Y el concepto de poder permanece encerrado en terrenos reduccionistas con signo económico y jurídico. Aunque hubo significativos hallazgos y acciones de rescate. Quizás la más importante se encuentre en M. Foucault. Desde allí es posible encarar otros desarrollos y abrir nuevos campos.

¹ MAQUIAVELO, N. , "EL Príncipe", Ed. Espasa Calpe, Bs As, 1949, pgs.116-117.

2. Tributos

El concepto de estrategia ha tenido algunos tratamientos interesantes en el terreno militar. A tal punto que ha sido considerado un típico tema militar. Y es posible rescatar ciertas características del concepto, mediante un tratamiento crítico, que puedan ser aprovechadas por una nueva teoría sociopolítica. Sin embargo, bueno es aclarar, la teoría sociopolítica de la estrategia presenta una serie de desarrollos y rupturas que abren paso a un producto nuevo y original. No obstante, creemos importante rescatar algunas raíces que no deben ser pasadas por alto.

Si ponemos entre paréntesis el pasado greco-romano, el medioevo y las distintas civilizaciones que ofrecen múltiples ejemplos y datos acerca del comportamiento estratégico, podemos al menos señalar el papel del ya mencionado Maquiavelo en la primera mitad del siglo XVI. Con "El Príncipe" y los "Discursos sobre las décadas de Tito Livio ²", principalmente, el florentino expone, entre otras cosas, la concepción estratégica del gobernante. Y realiza un magistral análisis acerca de las condiciones que deben prevalecer en un conductor, en un estadista. El análisis es desapasionado, crudo y, a veces, feroz. Pero revela buena parte de lo que realmente sucede en las alturas estratégicas del mando supremo y las razones de muchos ocultamientos, fingimientos y escasos escrúpulos. Desgraciadamente se ha reparado más en su preceptiva, en sus consejos y en su amoralidad. Y menos en la manera estratégica de abordar los problemas del mando.

La línea histórica del concepto de estrategia no es nada clara. Desde los estrategos y polemárcas griegos hasta las variantes modernas de las orientaciones anglosajonas y germano-francesas, se planteó siempre qué relación y subordinación existía entre la política y lo militar. Pero sean cuales fueran las respuestas a esta disyuntiva, la estrategia siempre se fue alineando e integrando al pensamiento y a la doctrina militar. Se la ubicó en un nivel alto de las decisiones fuertes y se la dejó en manos de las cúpulas militares para emplearla. Uno de sus mejores exponentes de la concepción estratégica fue von Clausewitz. Este mi-

² MAQUIAVELO, N. "*Discorsi sopra Tito-Livio*".

litar y teórico de la guerra no sólo interesó a los miembros de su profesión castrense sino también a teóricos y políticos como Marx, Lenin y Mao Tse Tung entre otros. Y así como tuvo fuertes repercusiones incluso en los Estados Mayores también tuvo sus detractores como, por ejemplo, Ludendorff y sus conceptos de "guerra total" y de pueblo ("volk"). No obstante, Clausewitz incursionó en el tema de la estrategia señalando algunos puntos clave, sin olvidar por ello que todo ese desarrollo teórico se encuentra inmerso en una concepción militar que le da su impronta.

Clausewitz establece una clara vinculación entre la política, la estrategia y la guerra, y un orden de subordinación perfectamente establecido. De allí su famosa sentencia: "la guerra es sólo la continuación de la política por otros medios". Esta afirmación implica una subordinación de lo bélico y lo militar, en general, a lo político. Clausewitz comprendió las leyes de la guerra (y su gramática) y sus relaciones con la política. Por eso dice:

"Repetimos, por lo tanto, una vez más: la guerra es un instrumento de la política: debe llevar, necesariamente, el carácter de la política; debe medir con la medida de la política. La conducción de la guerra, en sus grandes lineamientos es, en consecuencia, la política misma, que empuña la espada en lugar de la pluma, pero no cesa, por esa razón, de pensar de acuerdo con sus propias Leyes"³.

En *De la guerra*, von Clausewitz define la guerra como un acto de violencia, destinado a obligar al adversario a hacer la voluntad propia. Lo que distingue a ese conflicto de los demás, añade, es que la solución del mismo pasa por el derramamiento de sangre. También postula que la estrategia es la instancia más abarcativa y que se refiere específicamente al conflicto. Este se basa e implica el enfrentamiento de voluntades. Desde aquí se hace posible establecer la diferencia entre táctica y estrategia. La táctica funciona en un mayor nivel de concreción. Es decir, se refiere al combate: y ese combate se corresponde, en consecuencia, con el enfrentamiento de fuerzas. Y relacionado con esto dice:

³ CLAUSEWITZ, K. , *De la Guerra*, Colombia, Ed. Labor, 1994, p. 291.

"...la táctica enseña el uso de las fuerzas armadas en los encuentros, y la estrategia el uso de los encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra"⁴.

Voluntad y fuerza, conflicto y combate, caracterizan los dos niveles en los que se desenvuelve la guerra. Y desde allí han pasado al uso de la política con adecuaciones y salvedades. Volviendo a la estrategia, la presencia de la voluntad otorga a ese nivel una buena cuota de incertidumbre, de a-estructuración, de ensayo y error y, también, de apuesta. Y esto no sólo se padece. También se usa en provecho propio. Las altas decisiones, dicen Newmann y Morgenstern ⁵ no sólo sufren de incertidumbre sino que también se sirven de ella. Estas circunstancias permiten jugar al azar, manejar lo imprevisible para el adversario y operar con probabilidades.

Otro teórico militar de la estrategia es el general Beaufre. Este desarrolla su teoría en tres libros principales. En el primero de ellos: "Introducción a la Estrategias" ⁶, la define de esta manera:

"...es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver los conflictos"

Beaufre encuentra una similitud entre este concepto y el de "praxeología" empleado por R. Aron en su trabajo "Paz y guerra entre las Naciones" ⁷. Beaufre suma precisiones al concepto de estrategia y señala que, además de los componentes de fuerza y violencia, hay que contar con " ... la elección de los medios tendientes a alcanzar los objetivos fijados por la política" ⁸. En este trabajo, "La Estrategia de la Acción", se trata de atender a las capacidades para hacer a pesar del otro. Aquí se atiende a la capacidad de operar sobre la realidad

⁴ Idem, p. 103 y 117.

⁵ NEWMANN y MORGENSTERN, *Theory of games and economic behaviour*, Princeton: Princeton University Press, 1947.

⁶ BEAUFRE, A., *Introducción a la Estrategia*, Instituto de Estudios Políticos, Ed. Madrid. 1965.

⁷ ARON, R., *Paz y guerra entre las naciones*, Ed. Revista de Occidente, Madrid. 1963.

⁸ BEAUFRE, A., *Estrategia de la acción*, Ed. Pleamar, Buenos Aires, 1973, p 41.

pese a las oposiciones adversarias. El tríptico lo completa con "Disuasión y Estrategia"⁹ en el que aborda las capacidades de impedir que otros realicen lo que no se acepta. Hay que acumular poder en la magnitud necesitada para desalentar al enemigo mediante la potencia y la amenaza pendiente. La suma de estos ingredientes componen la llamada "estrategia total". Luego, todo se reduce a "hacer" más "impedir hacer a otros", mediante la convergencia de los diferentes tipos de estrategia. Está claro que esta línea argumental sigue, con todos sus desarrollos, el camino que trazara Clausewitz.

Sin embargo, también Beaufre examina las posibilidades de otras formas de acción que mediaticen el uso de la violencia, de la guerra y de la sangre. Es la estrategia "indirecta" que trata de lograr los fines con otros medios a los que correspondería una victoria militar. En una misma línea Liddell Hart había teorizado sobre la llamada "aproximación indirecta"¹⁰. Frente a esto nos dice Bonanate:

"La estrategia se transforma entonces de técnica al servicio de la voluntad militar en ciencia subsidiaria de las relaciones internacionales..."¹¹

Y agrega más adelante:

"No es por casualidad, sino como una lógica consecuencia de lo dicho, que la teoría estratégica en los últimos treinta años se ha desarrollado gracias a los científicos sociales... más que a los estrategas propiamente dichos"¹²

No cabe duda que el concepto de estrategia sufre algunas modificaciones, especialmente cuando se encamina a participar en los problemas de las relaciones exteriores entre Estados. Autores como H. Kahan, H. Kissinger, T. Schelling, R. Rosecrance, R. Aron, B. Luttwak, etc., han producido importantes avances en la elaboración de políticas y

⁹ BEAUFRE, A., *Disuasión y Estrategia*. Ed. Instituto de Estudios Políticos. Madrid. 1966.

¹⁰ LIDELL HART, B. *Strategy: the indirect approach*, London, Faber, 1954.

¹¹ BONANATE, L. *Estrategia y política armamentistas*, en *Diccionario de Política*, N. Bobbio y otros. Ed. S. XXI, Madrid, v.1., p. 578.

¹² *Ibidem*.

estrategias para la vida de las naciones y Estados. Estos últimos, especialmente los de mayor gravitación, formularon doctrinas relacionadas con la defensa nacional, la formación de bloques y regiones, y los conflictos y derivaciones de la guerra fría. Y así se han elaborado una serie de estrategias de distinto signo que pretenden responder con efectividad y firmeza a las amenazas principales que presenta el mundo actual. De esa serie es posible mencionar, a modo de ejemplo, las estrategias de la "disuasión" relacionadas, especialmente, con el moderno poderío nuclear y las numerosas variantes que esta situación ha provocado en las doctrinas de los estrategas; la doctrina de la respuesta masiva ("massive retaliation") formulada por Foster Dulles en 1953; la doctrina de la respuesta flexible ("flexible response") o también conocida como estrategia de McNamara; las críticas a estas estrategias formuladas por H. Kissinger particularmente en 1957¹³, y por H. Kahan en 1961¹⁴; la teoría de los "tigres de papel" elaborada por Mao Tse Tung frente a la amenaza nuclear; la doctrina de la guerra limitada popularizada en la época de J.F. Kennedy y de A. Johnson; etcétera.

Estas teorías, doctrinas y estrategias han tenido un banco de pruebas, y han sufrido algunas modificaciones, en la situación contemporánea. La política de poder de los grandes Estados, la proliferación de armamentos, la era nuclear y la guerra fría, subordinaron los planteos teóricos de gran alcance estratégico a exigencias más perentorias y a cuestiones más álgidas a escala mundial. Luego, la caída del mundo soviético, el nuevo orden /desorden mundial, el polo de poder asiático, la unión europea y el incremento de los conflictos locales, basados en problemas religiosos, étnicos, raciales, nacionales, económicos y políticos, han dado un original giro a las posibilidades de encarar estrategias a escala universal y a escala local. De todos modos, se puede advertir en el panorama internacional una notoria ausencia de enfoques estratégicos que reflejen una adecuada comprensión y ponderación conceptual de todo lo que está sucediendo en la actualidad con vistas al futuro.

¹³ KISSINGER, H., *Nuclear weapons and foreign policy*, New York, 1957.

¹⁴ KAHAN, H. *On thermonuclear war*. Princeton, 1961.

Pese a todas estas dificultades no han faltado intentos de sistematizar científicamente la estrategia. Sostiene A. Panebianco en el Diccionario de Política que los estrategas, particularmente estadounidenses, han tratado de convertir la estrategia en una verdadera ciencia, apoyándose en la utilización de computadoras, técnicas matemáticas, técnicas de simulación y de los "escenarios en juego". Esta presunta "ciencia estratégica" ha pretendido fundamentarse, entre otras teorías, en la de los juegos y en el cálculo de probabilidades. La obra ya clásica de los mencionados Morgenstern y Newmann "Theory of Games and Economic behavior", en la década del cuarenta, sentó las bases de una propuesta que resultó, a la postre, muy limitada. Autores y teóricos Como A. Rappoport ¹⁵, T. Schelling ¹⁶ y I. L. Horowitz ¹⁷, entre otros, se ocuparon de asestar fuertes golpes críticos a estas pretensiones demasiado estáticas, reduccionistas y despolitizadas.

El problema de la guerra, del conflicto, del poder, de la política exterior y de la estrategia, exhibe un hilo conductor excesivamente ligado a la violencia bélica y a la cuestión militar. Desde los enfoques más técnicos y tecnocráticos hasta los más relacionados con lo político (como las guerras de liberación, las guerras revolucionarias y las guerras de guerrillas), el hilo mencionado parece mantenerse pese a todas las variantes, incluso cualitativamente diferentes, en la conceptualización de la estrategia. Colin Gray dice que la teoría estratégica establece la relación entre el poder y el propósito ¹⁸. Pero F. Frischknecht y otros se encargan de situar estas apreciaciones cuando indican que:

"Sin embargo, para Clausewitz (1832) como para Colin Gray (1990) la estrategia es el arte y la ciencia que hacen a la conducción de la guerra"¹⁹.

¹⁵ RAPPOPORT, A., *Strategy and conscience*, Nueva York, 1964.

¹⁶ SCHELLING, T., *Strategy and conflict*, Nueva York, 1960.

¹⁷ HOROWITZ, I., *The war game*, Nueva York, 1963.

¹⁸ GRAY, C., *War, peace and victory*, Simon & Schuster, New York, 1990.

¹⁹ FRISCHKNECT, F. y otros, *Estrategia, lógica, teoría y práctica*, Escuela de Guerra Naval, Buenos Aires, 1995, p. 51.

De todo lo dicho se desprende que parece mantenerse la relación y la subordinación, tal como lo sostenía Clausewitz de lo bélico a lo político, y en consecuencia, de lo militar a lo civil. Sin embargo, es posible advertir en las enseñanzas de la historia y en la sucesión de hechos contemporáneos la paradoja de la inversión de esos términos. La paradoja revela que la relación y subordinación claramente expuesta entre el poder militar y el poder político suele tener cambio de signo. Pues la sentencia clausewitziana encierra, aún sin quererlo, un doble juego. Es decir, la clásica subordinación militar a la política es capaz de jugar una inversión un tanto perversa y dar la supremacía a lo castrense. Si la política predomina en el tratamiento de los conflictos y es capaz de expresarse por distintos medios, estos medios pueden, paradójicamente, atribuirse la posesión de los fines. Y quienes tienen los fines tienen el verdadero peso de lo político aunque sean guerreros. No es el caso personal del militar que haya demostrado además tener el dominio de lo político, como es el ejemplo de De Gaulle. Se trata, en cambio, de una sustitución de los valores del mando en una relación bivalente pero que tiene ese valor normativamente establecido en la subordinación militar. Y esta sustitución de los valores y del poder entre dos protagonistas se realiza del siguiente modo : por un lado, los profesionales de la guerra (los militares) son instrumentos mediadores de la política. Y consecuentemente, de la clase política, sea lo que sea. Pero, por el otro lado, esos profesionales guerreros encarnan sin duda la mediación política en lo bélico. Ellos mismos son la continuación de la política por otros medios. Y cuando esa continuación se impone sobre los otros medios, es posible hacer medio también a la política. Luego, se domina sobre todo pues todo ha sido mediatizado.

Y resulta, bastante sencillo pensar que quienes dominan el arte bélico son quienes están mejor capacitados para dominar el arte político. El pasaje paradójico se realiza cuando los que detentan el saber militar destructivo y cruento se vuelven poseedores del saber político, pues están haciendo política por otros medios. Y si están haciéndola por los medios duros por qué no van a poder hacerla por el "mismo" medio. Es decir, quién maneja el medio supremo del poder bélico es el que está en mejores condiciones de manejar "todos" los medios, incluyendo el político.

Esta inversión de términos de la relación política - militar no es una mera elucubración intelectual. Por el contrario, está avalada por toda la experiencia histórica de irrupciones militares en el campo de lo político. Esto no significa negar la serie de intereses, conveniencias y ambiciones que pueden estar determinando la intervención militar en lo político. Sólo se está atendiendo a una fuente principal de legitimación motivadora. Se sabe, la guerra es "política" cruenta y sangrienta. Del lado de los victoriosos suele suceder que aparezca el sentimiento de la grandeza, el peso de la adhesión social y la convicción profunda de que se está preparado para las grandes empresas históricas y colectivas bajo una conducción selecta. También sucede cuando la incertidumbre y el caos (o la apariencia de incertidumbre y caos) corroe el tejido social, mientras la institución militar ofrece un remanso organizativo. Entonces, la política, de subordinadora del poder militar pasa a subordinada. En realidad, el poder militar deviene supremo poder político y todo debe subordinarsele. La inversión estriba en que el que tiene mayor poder, sea de la índole que sea, lo transmuta en político. Y en consecuencia, el poder político está donde está el máximo poder. Este corrimiento es siempre posible y probable cuando no existen suficientes instituciones y creencias que legitiman el "lugar" de la política fuera del ámbito militar. Los golpes e intervenciones militares en todo el mundo acreditan esta conjetura en un porcentaje significativo.

Si abandonamos esta paradoja, no puede dejar de reconocerse que el concepto de estrategia se ha nutrido con los aportes del pensamiento y de la práctica militar. De esta manera, la concepción estratégica suele exhibir una ligazón demasiado estrecha, como ya vimos, con la teoría de la guerra y, relacionado con esto, con las formas más crudas del poder, la fuerza y la violencia. Es decir, el concepto ha sido enriquecido con verdaderos insumos de origen castrense y, al mismo tiempo, ha sufrido el cercenamiento de una operación reduccionista en línea militar. El concepto de estrategia, en consecuencia, se ha visto circunscripto al ámbito militar en gran medida. Dice el trabajo de la Escuela de Guerra Naval ya citado :

“Lamentablemente, los objetivos nacionales nunca son operativos. Es pues la estrategia el sistema adecuado para operacionalizarlos ... Se trata de convertir las aspiraciones en metas capaces de guiar la acción”²⁰.

Uno de los pensadores más interesantes y creativos, al menos desde el punto de vista de la teoría política es el chino Sun Tsu. En sus escritos se encuentran básicamente continuas referencia a la guerra y a la estrategia bélica, pero con genuinos chispazos de audacia política. Afirma en algunos pasajes:

“El arte de la guerra se basa por completo en el engaño ²¹”.

“... la victoria es una creación ²²”.

“La guerra , pues, se basa en la simulación ²³”.

“Primero evalúa la situación y luego lárgate a la acción ²⁴”.

“Trazo los planes que llevan a la victoria basándome en las formas, pero esto no es comprensible para la mayoría de los hombres: todos ellos pueden percibir las apariencias, pero ninguno comprende la forma en que elaboré la victoria ²⁵”.

“Un ejército es comparable al agua ²⁶”.

También la teoría de la estrategia ha invadido el campo de la economía, especialmente de los negocios, del marketing y del gerenciamiento empresarial. Algunas líneas de pensamiento han considerado que era suficiente el conocimiento de la estrategia militar para aplicar sus esquemas al sistema empresarial. Así fue solicitado el General Szvarkoff, héroe de la guerra del Golfo, como asesor y orientador de empresas. En estos casos se tiene la visión del mercado y de las instituciones económicas como un campo de batalla con sus contendientes en lucha. Empero, no se alcanza a diferenciar la especificidad de la lucha y

²⁰ FRISCHKNECHT, F., *op. Cit.*, p. 271.

²¹ SUN TSU, *El arte de la guerra y la estrategia*, Buenos Aires, Andrómeda. 1995, p- 18.

²² Idem, p. 61.

²³ Idem, p. 69.

²⁴ Idem, p. 69.

²⁵ Idem, P. 62.

²⁶ Idem, p. 65.

de los enfrentamientos económicos respecto de los militares. Y sin embargo, la diferencia es cualitativamente profunda. Por eso hay otras líneas de pensamiento más ligadas a las particularidades del campo económico. Michel Porter ha dedicado importantes trabajos al problema del estado y la ubicación de las empresas en mercados competitivos. Y ha tratado de establecer algunas bases normativas que permitan "posicionar" estas instituciones en lugares relevantes y sólidos. Para ello ha elaborado estrategias de supervivencia y avance, identificando fuerzas y debilidades de los contrincantes, y creando modelos de actuación bajo la orientación de un plan. Porter, entre otros, reconoce el valor de la estrategia como agente de defensa y cambio que origina un "relanzamiento" empresarial. En "Competitive Strategy" sostiene que "Una estrategia competitiva es una fórmula amplia acerca de cómo un negocio va a competir, cuáles deben ser sus metas y que políticas son necesarias para alcanzar esas metas"²⁷.

Se podría ensayar un listado de definiciones, tal como las expone A. Goodman y M. Lawless en "Technology and strategy"²⁸. Así merecen seleccionarse algunos autores como G. Steiner, cuando afirma que:

"El planeamiento estratégico del management es una filosofía, un proceso, una estructura de planes que tratan el futuro de las decisiones actuales"²⁹.

Esta definición pone el centro en el planeamiento y en el presente decisional con vista al futuro. Merece ser comparada con la postura de J. Grant y E. King:

"La estrategia es una secuencia en el tiempo de decisiones de adjudicación y asignación de recursos condicionales y de consistencia interna, diseñados para cumplir los objetivos de una organización"³⁰.

En esta definición los objetivos de una organización permanecen intocados. Pero se ve un avance en la condicionalidad de la utilización de los recursos por parte de la geren-

²⁷ PORTER, M., *Competitive Strategy*, New York: Free Press. 1980.

²⁸ GOODMAN, A. y LAWLESS, M., *Technology and Strategy*, New York Oxford, Oxford University Press. 1994.

²⁹ STEINER, G. *Top Management Planning*, New York; Macmillan. 1969.

³⁰ GRANT, J. y KING, W. *The logic of strategy planning*, Boston, Little Brown. 1982.

cia. Igual deferencia hacia la observación acrítica de los objetivos muestra la definición de S. Brandt. Este sostiene:

“Estrategia es una declaración resumida acerca de cómo se deben perseguir los objetivos ³¹”.

En los siguientes autores ya vemos un mayor avance, entre los cuales incluimos a Porter, en el manejo creativo de los mismos fines y propósitos por parte de los ejecutivos. Así dice R. Vancil y P. Lorange:

“Estrategia es una conceptualización de objetivos a largo plazo, de amplios límites y de planes de corto plazo conformados por el ejecutivo y actualmente en operación ³²”.

Yendo más lejos aún, Rowe, Mason y Dickel plantean las relaciones entre las organizaciones y el medio y lo que denominan "the goal-setting process". Así sostienen que:

“Management estratégico es el proceso de toma de decisiones que conjuga la capacidad de la organización con las oportunidades y amenazas que encara en su medio ³³”.

Los conceptos de oportunidades y amenazas presentan un contexto de acción y lucha en la elaboración de estrategias. Finalmente, Goodman y Lawless proporcionan una sintética definición que podría ser atribuida a numerosas personas. Ellos dicen que:

“Estrategia es la creación de una ventaja competitiva defendible ³⁴”.

En esta conceptualización los autores se refieren a las aproximaciones de sentido común y a las aproximaciones teóricas, a las ideas de complejidad y diversidad, a la organización entendida como un único paquete de ventajas, contratos y relaciones y a la distribución del poder (o monopolización) en mercados competitivos. Tom Peters es un teórico de las estrategias gerenciales que ha estado profundizando permanentemente la presencia de lo político en el campo de las relaciones económicas. En sus últimas exposiciones ha expresado claramente su nueva vuelta de tuerca. La estrategia es, para Peters, un llamado a la libertad de acción, una refutación de la planificación estratégica y una búsqueda de nue-

³¹ BRANDT, S. *Strategic planning in emerging companies*, Reading MA. Addison-Wesley. 1981.

³² VANCIL, R. y LORANGE, P., *Startegy planning systems*, Englewood Cliffs, NJ; Prentice - Hall. 1977.

³³ ROWE, A., MASON, R. Y DICKEL, K. *Strategy management and business policy*, Reading, MA; Addison-Wesley, 1982.

³⁴ GOODMAN, R.y LAWLESS, M. *op. cit.* P. 27-32.

vos horizontes en todo lo relativo al gerenciamiento y al funcionamiento de las empresas. Uno de sus últimos apotegmas dice que "la estrategia es la revolución permanente". Está claro que cualquier parecido con L. Trotzky es mera coincidencia ³⁵.

Es posible advertir, tanto en el campo militar como en el económico, ajustes y avances en el tratamiento del concepto de estrategia. Hay interesantes desarrollos que merecen tenerse en cuenta, especialmente, en las actividades en el terreno. Empero, también es dable observar un fuerte sesgo reduccionista que limita, acota y unilateraliza la concepción de la estrategia. Este concepto debe abreviar más intensamente en el campo de las ciencias sociales, especialmente en ciencia política y en sociología. Sólo así podrá contarse con una serie de conceptos y de desarrollos teóricos relacionados con la estrategia que permitan mejores aproximaciones a los problemas del poder y de una clase de intervenciones sociales muy significativas.

³⁵ PETERS, T. y AUSTIN, A., *A passion for excellence: the leadership difference*, New York; Random House, 1985.

3. La Teoría de la Estrategia

La teoría establece un espacio de reflexión sistemática y explicativa sobre algún área de la realidad. Y la teoría de la estrategia intenta explicar una "clase" de hechos y procesos sociales que se caracterizan por sus particulares atenciones a los problemas del poder, de los objetivos, y del plan-ejecución aplicado. Este tipo de acontecimientos se distinguen por ser deliberados y buscar la meta. La teoría de la estrategia centra el enfoque en los hechos de poder dirigidos a un punto de llegada, en un tiempo determinado. Es decir, son planes de acción, ejecutados, que intentan alcanzar un resultado. Son poderes programados hacia un fin. Luego, no se trata de cualquier tipo de hecho social ni de acción social. De la infinita gama de acontecimientos y acciones sociales se destaca una clase de procesos y hechos sociales que exhiben algunas características que los convierten en "estratégicos". Estas características pueden ser resumidas y sintetizadas en cuatro segmentos que veremos más adelante. Y si bien estos podrían también ser desagregados y mostrar mayor número de facetas, se ha preferido realizar una selección "estratégica" de elementos a fin de centrar las cosas en los lugares principales de la conducta estratégica.

Gran cantidad de hechos, sucesos y procesos sociales, de importancia y significación por el efecto que producen en el entramado complejo de lo social, corresponden al nivel estratégico. Este nivel está indicando una modalidad de intervención social que se caracteriza por su contundencia, por su efectividad, y por su capacidad de realización. Pues las estrategias son siempre orientaciones y acciones dirigidas a logros, a concreción de objetivos, a modificaciones o reproducciones de las situaciones reales. Esto no quiere decir que las estrategias logren lo que intentan. Tampoco quiere decir que alcancen lo que buscan. Sólo, eso sí, hacen y producen resultados. Son, en definitiva, acciones deliberadas que generan cosas, sean las que sean. Pues sucede que en ese interjuego-lucha de estrategias, rivales, antagónicas y confluyentes se construye gran parte de la vida social, política, económica y cultural. En ese interjuego-lucha se hace gran parte de la historia. Pero, todo esto

se crea y se mueve en un campo de incertidumbre, donde los resultados son siempre, o casi siempre, imprecisos e impredecibles. A veces, cuando una estrategia o grupo de ellas, se destaca por su precisión, por su efectividad, por su cantidad de poder y por su dirección adecuada a los estados de la situación, puede predominar sobre el resto de las estrategias rivales y lograr un resultado cercano, o lo más cercano posible, a lo buscado. A veces, entonces, una estrategia se impone al conjunto e imprime una dirección a los acontecimientos o al proceso social en curso. Pero, innumerables veces, la trama se complica, los resultados se invierten, la incertidumbre crece (a menudo exponencialmente) y las situaciones sociales derivan hacia finales desconocidos e inesperados. Por eso la historia social puede mostrarnos una constelación de propósitos estratégicos perdidos, desviados, abortados y sepultados por el peso enorme de cadenas de hechos que se entrecruzan y anudan de manera distinta a la esperada. Las estrategias se ejecutan, se realizan, se instalan en la realidad, pero a ciencia cierta, nadie sabe qué sobrevendrá, aunque cada uno de los actores sociales pretenda otra cosa. En última instancia, toda estrategia es, en parte, una apuesta al futuro. Una jugada al porvenir. Y se pueden controlar ciertas variables, pero nunca todas ellas.

a) Incertidumbre y caos

La teoría de la estrategia indaga, reflexiona y explica una clase de sucesos y procesos sociales que se encuentran en gran medida en la incertidumbre. Y que operan, además, sobre campos de incertidumbre. Es una de las paradojas de la estrategia. Pues por un lado es el intento más racional (en el sentido de relacionar articuladamente medios y fines), estructurado, conducido y dirigido al logro de objetivos prefijados, con las cuotas de poder necesarias. Es decir, es un intento deliberado por doblegar la incertidumbre; por hacer previsible lo que vendrá; por hacer venir lo que se pretende; por dominar las fuerzas que operan o dispersan o volatilizan los esfuerzos; por buscar los caminos más adecuados para llegar a destino; por hacer real el destino perseguido. Y por el otro lado, es desatar las alternativas, las rivalidades, las resistencias, las oposiciones. Es decir, es abrir un espacio

social nuevo y, por lo tanto, desconocido; es abrir un nuevo juego de final incierto; es, en parte, jugar y, en consecuencia, quedar en manos del azar; es poner en marcha la lucha de fuerzas dormidas que despiertan ante el movimiento estratégico y se expanden con vigor inesperado. Es enriquecer la situación social anterior o vigente con nuevas configuraciones mediante los entrecruzamientos de los ensayos rivales, adversarios, y enemigos con las fuerzas propias, aliadas y amigas. Si hay estrategia hay lucha. Aunque sea una estrategia de paz y de consenso. No hay estrategia que no genere múltiples puntos de resistencia, de hostilidad, de animadversión, de enfrentamiento. Sólo en raras ocasiones se alcanzan los consensos entre partes que eligen libremente y en paridad de fuerzas, poder y convicción. Muchas veces, en cambio, los consensos pertenecen a las utopías de cada punto de vista. Y en estos casos, el consenso final se alcanza después que se han logrado articular y armonizar la suma de consensos particulares sostenidos por las partes. En realidad, en la mayor parte de los casos, se trata (aunque no se lo reconozca) de hacer prevalecer la estrategia y después, de buscar el consenso. Cuando no, de considerar el consenso como innecesario y, a menudo, peligroso.

Tal como ya se dijo, la teoría de la estrategia se refiere a una clase de hechos y procesos sociales que se encuentran, básicamente, en la incertidumbre. Incertidumbre en el origen del ensayo estratégico e incertidumbre en el producto de esos ensayos entrecruzados. Toda estrategia es un esfuerzo planeado por imprimir una dirección a una serie de hechos y situaciones y es, también, y al mismo tiempo, una construcción política altamente inestable pues su suerte depende del ensamble de múltiples factores, tanto internos como externos. Y esa suerte queda librada al sostenimiento del mismo proceso de construcción continua, que puede abortar en cualquier instante o secuencia por crisis y fugas internas y también por el libre juego de las fuerzas rivales en lucha, competencia o presión. Nada parece más seguro que ensayar estrategias para lo que se aspira o busca, dado el conjunto de elementos componentes que se ensamblan deliberadamente en pos de un resultado. Y al mismo tiempo, nada es más inseguro que el recorrido y el resultado que se alcanza dado el entramado real del campo estratégico y el entrecruzamiento de sus fuerzas.

El pensamiento estratégico parte de un supuesto fundamental: nada está asegurado de antemano. Nada deviene necesaria e inexorablemente. Nada está determinado de manera tal que deba ocurrir sin hacer nada al respecto. Luego, con determinismo o sin él, las cosas sólo ocurren si hay estrategias que se encargan de que esto suceda. La estrategia pretende introducir un orden en el supuesto "caos". Caos que implica conjuntos de posibilidades que acontecen por azar. La estrategia pone su sello. Imprime una línea. Sostiene un derrotero. Inaugura o timonea un proceso. Dirige una secuencia o suma de ellas. Siempre es o implica una voluntad intervencionista sobre un mar de incertezas a fin de asegurar lo que se pretende. El caos, en estos casos, señala situaciones azarosas y también propensiones adversas hacia los fines proyectados. Pues no ensayar alguna estrategia, sólo implica que el campo estratégico va a seguir poblado de ellas sin la propia. Es decir, cualquiera puede "ganar", triunfar, imponer un rumbo, menos uno. Y como corolario, quien no construye una estrategia para obtener los fines, objetivos o propósitos que aspira, queda a merced de los resultados de las estrategias rivales. Quien no hace estrategia no vive al margen de éstas sino que queda en manos de la estrategias rivales vencedoras. Luego, hay estrategias para atacar pero, también, las hay para defenderse; para resistir, para evitar y para sobrevivir. Los escasos en estrategias son escasos en respuestas, sean ofensivas o defensivas. No es casual que los más débiles, los más pobres, los más inermes, sean los que están ausentes de estrategias.

La estrategia es un movimiento de intervención social contra el caos; contra el futuro-presente incierto; contra la corrosión del azar, contra las estrategias dominantes adversas; contra lo dado, lo estable y lo vigente. La estrategia pretende, también, "torcer" el rumbo marcado por los otros; "frenar" los avances del adversario-enemigo; "volcar" la suerte hacia el lado propio; y "avanzar" en pos del objetivo. Al mismo tiempo, al ser respuesta a otras estrategias o al generar nuevas respuestas de los otros ante la original intervención propia, se pone en marcha un proceso complejo de diversos entrecruzamientos, con puntos de fusión y puntos de ruptura (de acuerdo con el problema que sea), cuyos resultados, tanto parciales como finales son, en gran medida, inciertos. La estrategia siempre crea, origina o participa en ese juego paradójico de combatir la incertidumbre mediante el poder

crea, origina o participa en ese juego paradójico de combatir la incertidumbre mediante el poder de una dirección (equivocada o no), y de abrir camino a nuevas incertidumbres en los entrecruzamientos de estrategias rivales y de situaciones desconocidas futuras. Luego, la estrategia es siempre creación, aún en las más chatas reproducciones del statu-quo, pues siempre hay que trabajar contra lo incierto, incluso en lo estable, y siempre también, hay que formar parte de las oleadas de incertidumbre que los entrelazamientos estratégicos forjan en los procesos sociales.

b) Moral en uso

El concepto de estrategia es un concepto altamente complejo. Como tal, incluye un conjunto de elementos que se ensamblan y articulan. Articulación y estructura que hacen del concepto una pieza particularmente operativa, tanto para la teoría como para la acción social. El concepto de estrategia es, en sí mismo, un concepto de carácter estratégico pues induce, para no decir obliga de alguna manera, a desarrollar una manera de pensar estratégica. Es decir, para conceptualizar estratégicamente un proceso mental, o un proceso social, hay que adoptar ciertos recaudos de índole intelectual-operativa. Y esa forma de pensar tiene su correlato en formas de actuar. De actuar estratégicamente.

Pensar la estrategia es reflexionar acerca de lo que es; de lo que consiste. Es descubrir las formas de actuación caracterizadas por ciertas particularidades y que son el producto de ciertas maneras de encarar las operaciones sobre la realidad. Empero, el tema no se agota allí. Pensar la estrategia permite, tarde o temprano, descubrir que existe una manera de pensar estratégicamente; una especie de estilo de pensamiento; una especie de método de pensar; o quizás, sin llegar a esos extremos, una variante de las infinitas formas de pensar que se dirige preferentemente a alcanzar ciertas y acotadas metas, mediante ciertos y determinados procedimientos.

Pensar estratégicamente implica una aguda selección de procedimientos conceptuales y accionales; un estado mental determinado que incluye preferentemente voluntad y determinación; un equilibrio racional y dosificado de los elementos que se manejan, que evite dejarse llevar por la enorme cantidad de estímulos, apasionamientos y desafíos sobre la que no tenemos control; y la utilización de todos los elementos disponibles, incluso (y muchas veces, especialmente) los más míticos, irracionales, carismáticos, etc., que puedan fortalecer el emprendimiento; aunque choque con convicciones, éticas y tradiciones. En estos casos críticos, el pensamiento estratégico deja que los límites los imponga el agente social concreto, de acuerdo con sus propias convicciones éticas y morales, con sus costumbres y usos. Pero el mismo pensamiento estratégico da una indicación precisa: cuanto más abierto sea el espectro de conductas posibles, y cuantos más grados de libertad se dispongan, más se está cerca del óptimo estratégico. Es, sin duda, una premisa a-moral. Neta-mente instrumental. Pues sólo persigue el éxito. Y es precisamente allí dónde el citado pensamiento choca con el orden moral de los ejecutores. En estos casos suele haber, en mayor o menor medida, una crisis. Una crisis de conciencia que puede afectar a quienes piensan la estrategia, al campo social que las sufre, y en particular a los que ejecutan pues ven disminuidas sus facultades para operar libremente. Una convicción puede trabar el ejercicio de un movimiento estratégico. También puede hacer abortar una estrategia. O puede desecharla, sin más.

Sin embargo, esta tensión y, a veces, desprendimiento de consideraciones morales que traban las disponibilidades estratégicas no agotan el tema de la ética. El pensamiento estratégico toma también muy en consideración la moral y la ética pues sabe que son una fuerza formidable, tanto para trabar como para impulsar todo movimiento. Toda estrategia debe saber si cuenta con una moral de apoyo para el emprendimiento. Y en ese caso, debe tratar de incrementar esa fuerza operativa, mediante los recursos con que cuenta. Además, debe medir también si existe una moral de traba que pueda obstaculizar el uso de procedimientos y de objetivos. Y aquí debe apelar a los recursos que permitan bajar el nivel de exigencia moralizadora, a desviar la atención con otros impactos, a disfrazar lo que se hace

y, también, a utilizar el secreto para poder operar en las sombras con mayor tranquilidad. Y por supuesto, debe conocer cuál es la situación de los adversarios en el terreno ético para aprovechar las ventajas y neutralizar las desventajas, en la medida de lo posible. Dice Castoriadis: "... la política se superpone a la ética, lo que no quiere decir que la suprima. Aristóteles tenía razón al decir que es la más arquitectónica de las ciencias relativas al ser humano (Ética a Nicómaco) ³⁶".

Luego, la moral no está ausente del pensamiento estratégico, pero tiene una función predominantemente operativa. Es acicate o traba. Es conveniente o inconveniente. A favor, es una fuerza muchas veces formidable. En contra, también. Desde la moral esto puede ser visto, salvo que se comparta y se participe en el emprendimiento, como cinismo, amoralidad e instrumentalismo manipulador ³⁷. Sin embargo, no se debe olvidar que las mismas estrategias son visualizadas, desde el punto de vista moral, de distinta manera según los actores sociales en juego. El pensamiento estratégico es un tanto "relativista", no así los actores sociales que hacen uso del mismo. Estos ponen los límites allí donde creen que los grados de libertad de las estrategias no agreden sus propias convicciones morales. En casos extremos, es posible observar que se amplían esos límites, hasta con repugnancia para los propios ejecutores, pues lo que está en juego parece justificarlo. Un ejemplo paradigmático sería el de la bomba atómica de Hiroshima. Dió enormes ventajas estratégicas pese a la repugnancia moral que implicaba y se impuso la consideración estratégica por encima de todo lo demás. Y debemos reconocer, desgraciadamente, que este ejemplo no es un caso aislado sino por el contrario, un ejemplo extremo de series de casos similares.

³⁶ CASTORIADIS, C., *El avance de la insignificancia*, Bs. As. Eudeba. 1997, p. 253.

³⁷ Dice Castoriadis que: "El dilema de cuándo debo decir la verdad y cuándo debo ocultarla no deriva solamente de un juicio ético, sino también político ...", en ídem, p. 257.

Toda estrategia es una operación mental y práctica dirigida a un objetivo o grupo de objetivos. Es una "praxis" planeada hacia un horizonte perseguido. El desarrollo del pensamiento estratégico es el resultado de una operación intelectual que establece ciertos requisitos, propone ciertas pautas y utiliza ciertos dispositivos indispensables. Y se nutre, además del acopio de toda la experiencia posible. Esta, además, se permite ser almacenada y procesada continuamente para fortalecer no sólo la praxis, sino también la teoría.

4. El movimiento circular o en "bucle"

Ya lo hemos dicho, es necesario "pensar" la estrategia. Y especialmente, la estrategia del nivel más englobante y significativo para las sociedades humanas: la estrategia política. Es decir, las relacionadas directamente con el Estado, ya se trate de sus luchas para conquistarlo, o para acercar posiciones, ya se trate del ejercicio de su comando. En general, podemos decir que la estrategia es una intervención deliberada en el terreno de las relaciones y estructuras sociales, mediante determinadas cuotas de poder y de factores técnicos (que incluyen el saber) y dirigida a un norte establecido de antemano. Luego, actividad intencional y consciente, voluntad orientada, valores y objetivos en juego, plan de acción y ordenamiento flexible del proceso, uso de niveles míticos y racionales según los casos, y fundamentalmente, creación y/o uso del poder, se constituyen en los aspectos claves de la construcción y utilización de estrategias.

De esta manera, el pensamiento estratégico y sus consecuencias: el uso de estrategias concretas para alcanzar los propósitos perseguidos, se constituyen en los instrumentos privilegiados tanto para el mantenimiento, reproducción y consolidación como para el cambio, la ruptura y la transformación de los sistemas sociales. Además, estas consideraciones implican que la estrategia debe operar con el máximo de libertad posible para sortear y superar no sólo los obstáculos e impedimentos conocidos sino, y en especial, los desconocidos y los novedosos surgidos permanentemente en los procesos sociales. Es decir, debe ser lo más sabia, lo más libre posible si debe hacerse cargo de lo que ignora, de lo que no sabe, de lo nuevo, y de todo lo imprevisible e imprevisto, sumado a todo lo que conoce. La estrategia es una gran operación sobre la incertidumbre, lo quiera o no lo quiera, pues la incertidumbre es parte inexcusable del futuro, pese a todas las previsiones que se tengan. La estrategia opera en el tiempo, y con tiempo, y en ese tiempo siempre está el futuro, que es lo que hay que lograr. Y en ese futuro está enclavada la incertidumbre. La estrategia es una embestida contra ella. Empero, embestir a la incertidumbre implica saber vivir en ella. No es cuestión de ordenar más los programas; ni de sacralizar los pasos, las etapas y los

procedimientos; tampoco es cuestión de evitar el dejar las cosas libradas al azar. De lo que se trata es de tener la mayor capacidad posible de ensayar respuestas alternativas, creadoras y libres, que permitan enfrentar lo conocido y lo desconocido, especialmente, cuando prevalece esto último. Y casi siempre sucede así. Sólo que no lo advierten los rígidos, los reglamentaristas, los burocratizados y, por supuesto, los obtusos.

Pensar la estrategia es indagar en la naturaleza y características de los elementos que la componen. Y exige un esfuerzo para identificar sus diferencias respecto de las otras clases de relaciones sociales no estratégicas. Y exige, además, ensayar algunas aproximaciones definicionales que permitan delimitar sus manifestaciones en un tejido social confuso, oscuro, profuso y particularmente complejo. Y es, finalmente, transformarla en un instrumento de análisis de los fenómenos sociales que señalan preferentemente la presencia de praxis deliberadas y orientadas mediante apoyaturas de poder. Relacionado con esto nos dice E. Morin:

“Pero la estrategia política requiere al conocimiento complejo, porque la estrategia surge trabajando con y contra lo incierto, lo aleatorio, el juego múltiple de las interacciones y de las retroacciones³⁸”.

La estrategia se caracteriza, entre otras cosas, por ser un movimiento elástico hacia el futuro. Esa elasticidad está dada por la capacidad de autoorganización permanente; de autoorganizarse y recomponerse; de rehacer su armazón y su estructura; de reconsiderar su diseño; de actualización y corrección constante; de desechar lastre, peso, inercias y residuos obstaculizadores; y de incorporar los elementos que van haciendo falta, a veces, a costa de las fronteras éticas, ideológicas, míticas y razonables.

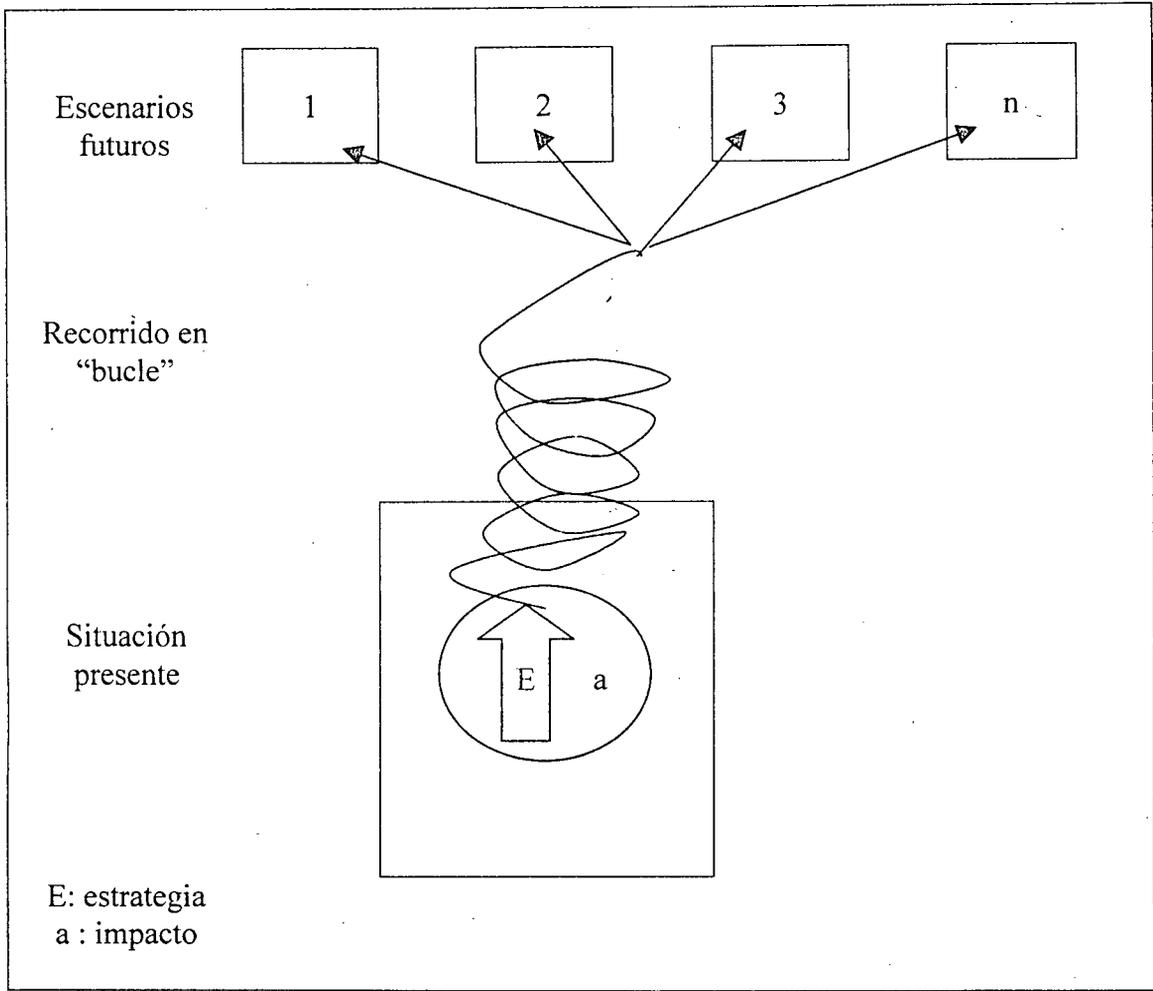
³⁸ MORIN, E., *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona, Ed. Gedisa. 1004, p. 32.

Diseño de la Estrategia

La estrategia es una intervención social-política que parte de una situación presente, hacia un horizonte futuro elegido, posible, incierto y desconocido, en mayor o menor medida. La distancia que hay entre ese presente y ese futuro es el recorrido en espiral de la estrategia. El presente exige un diagnóstico de situación. Ese diagnóstico debe ser una serie de aproximaciones acerca de qué hay, qué se tiene y con qué se puede contar; además, qué falta, cuáles son los obstáculos y las debilidades propias; y también cuáles son los obstáculos y debilidades ajenos y rivales. Es decir, quiénes son los actores sociales y políticos, con sus respectivas estrategias, sus poderes y sus deficiencias.

El recorrido es el desarrollo en el tiempo del despliegue estratégico. Supone etapas y articulaciones diversas según las situaciones cambiantes y el entrecruzamiento de estrategias rivales. Aquí la estrategia se define y se redefine en proceso; se contrae y despliega; se oculta y se exhibe; espera y avanza; se adecua a los requerimientos y exigencias de los cambios situacionales; se adapta y reacciona; siempre con la idea que alcanzará el propósito, y que terminará imponiéndose a los contratiempos, al cansancio, a los rivales y a los sinsabores; es decir, con un grado de esperanza y de utopía (real o irreal) que impulsa y empuja el recorrido en bucle.

El futuro es el conjunto de horizontes posibles que es preciso esperar, aspirar y construir. Hay horizontes de mínima y de máxima (y sus niveles intermedios). Hay horizontes alternativos propios y ajenos, es decir, favorables y desfavorables. Y este plano futuro abarca desde la realización y ambición personal hasta la realización de la utopía, el destino ético, la sociedad-humanidad buscada, pasando por sus escalones intermedios también. El futuro es el faro de esperanza que ilumina el trayecto y evita el desarme moral y la desazón. Es el espejo virtual donde cada grupo se ve cómo quiere ser y adónde quiere llegar.



Nuestra teoría de la Estrategia ha establecido tres grandes etapas: A) situación presente con impacto, B) recorrido en "bucle" y C) horizontes futuros alternativos. El desarrollo estratégico presenta un movimiento espiralado, preferentemente. Esto quiere decir, que se abandona una visión exclusivamente lineal del desarrollo. El movimiento en espiral expresa las posibles alternativas que pueden presentarse durante el recorrido, con sus avances, retrocesos, paradas y vuelcos en distintas direcciones, según las circunstancias. El posible desarrollo lineal también está incluido como situación extrema y poco probable, pues no debe dejarse de contemplar todo el espectro de variaciones y alternancias.

Además, es necesario contemplar diversas tipologías de estrategias que permitan analizar cada acontecimiento y proceso y series de los mismos con mayores posibilidades de separar, evaluar, y articular los distintos componentes de lo que está sucediendo.

Niveles de la Estrategia:

- temporal: corto - mediano - largo plazo
- espacial: macro - meso - micro
- impacto: principales - secundarias - resto
- clase: políticas - económicas - sociales - culturales
- importancia: máxima - meso - mínima
- resultado: favorable ----- desfavorable

La estrategia es una praxis. Una praxis dirigida y orientada. Una praxis conducida. Una praxis con diversos grados de poder. Todas estas caracterizaciones no hacen más que resaltar el carácter de praxis. Es decir, la estrategia es una realización. Es una intervención y un impacto sobre la realidad. Luego, no basta el plan ni el diseño. No basta la planificación. Pues es siempre una realización en curso. Y si esto no sucede, no hay estrategia.

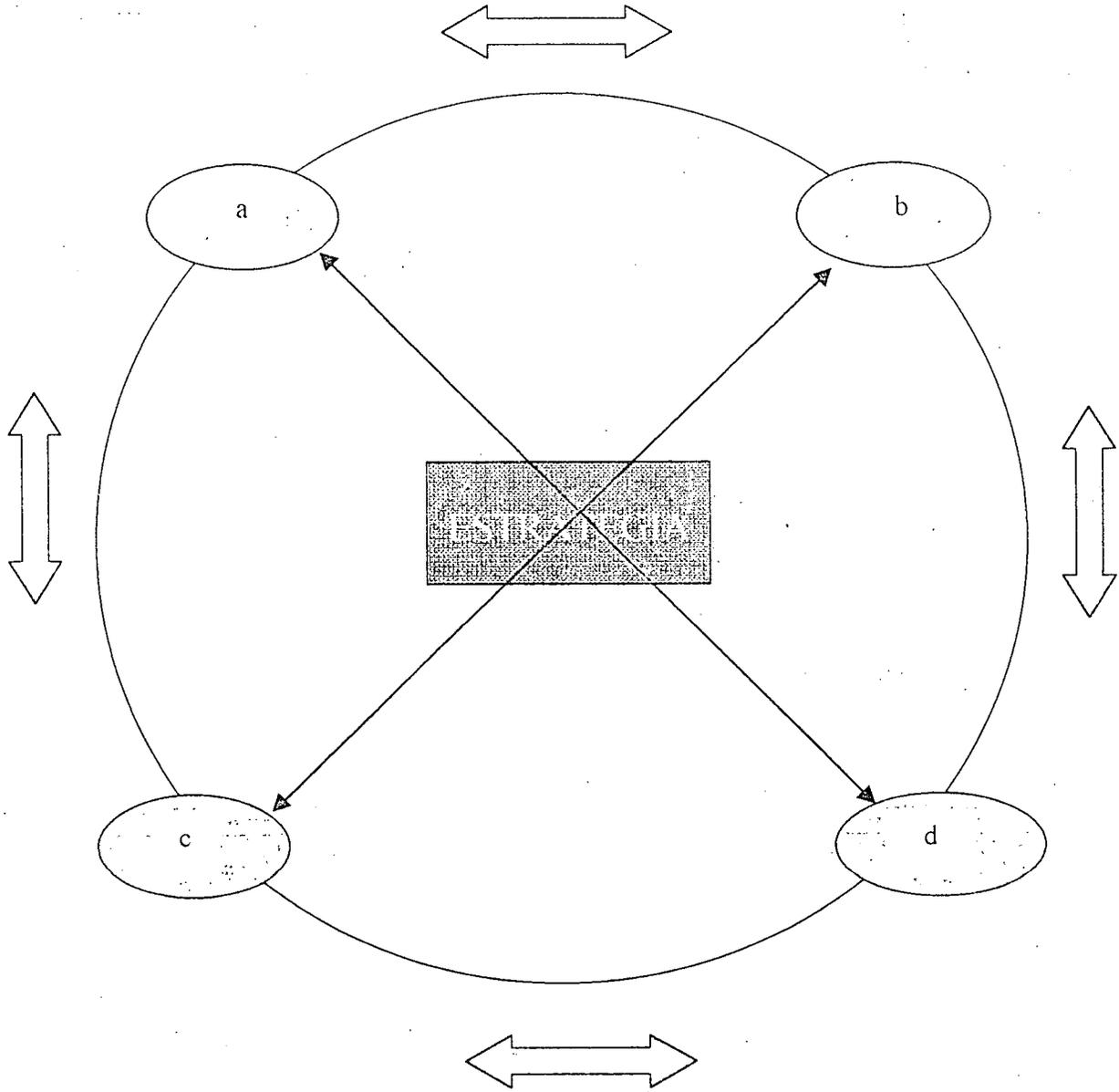
5. Las cuatro áreas principales de la estrategia

La estrategia es un movimiento complejo y articulado de partes fundamentales, secundarias y residuales. Aquí ponemos el acento en las cuatro áreas principales que siempre deben ser tenidas en cuenta para existir como tal. Sin cualquiera de ellas, por más débil e insignificante que sean, la estrategia no alcanza a materializarse. No llega a hecho y proceso social. Luego, estos son los componentes a los que se debe atender a la hora de generar una estrategia. O evaluarla.

Estos componentes se ordenan circularmente y se retroalimentan entre sí. Quiere decir que tienen una autonomía relativa y una interdependencia recíproca. Los cuatro elementos son:

- a) La conducción / liderazgo
- b) El proyecto
- c) El poder
- d) El tiempo

La figura de la página siguiente ilustra este planteo:



a) **CONDUCCION**

Toda conducción designa una capacidad de dirigir actividades y procesos sociales hacia objetivos elegidos. La conducción alude preferentemente al arte de dirigir gente. Es un arte complejo que implica también conocimientos y técnicas de distinto tipo. La conducción se ocupa de imponer una dirección u orientación a las actividades de grupos humanos. Y en esa imposición, entendida en un sentido muy amplio, se originan cursos de acción, se continúan, se corrigen, se desvían, se cambian o se cortan, según lo que se pretenda y lo que la situación permita.

La conducción crea o hace suyo el objetivo. Lo anticipa claramente, lo ubica en el envión inicial y, además, lo proyecta al futuro. Para que funcione como norte orientador. Si es una conducción de carácter estratégico tendrá siempre presente el objetivo pues tiene visión de conjunto, de futuro y utiliza el objetivo como guía para corregir y elegir las diversas alternancias y oportunidades que el recorrido suele presentar. Asimismo, si la conducción es estratégica está preparada para resistir los embates, las caídas y las derrotas. Y también, está preparada para hacerse cargo de las situaciones confusas, complicadas y oscuras, buscando salir de ellas. Además, y principalmente, está preparada para enfrentar la incertidumbre, el azar y el caos. Sobre todo en estos últimos casos se ponen a prueba las capacidades de conducción de quienes conducen. Una buena conducción estratégica sabe qué hacer en medio de las continuas paradojas que se generan en la vida social.

La conducción maneja la decisión. La decisión concibe, evalúa las alternativas posibles, frente al conocimiento de la situación y de acuerdo con los recursos de poder disponibles. La decisión es en mayor o menor medida una elección audaz, pues opera con un margen de ignorancia y de incertidumbre, tenga las certezas que tenga. La capacidad decisoria implica saber y poder; saber operativo y poder específico; saber técnico y práctico (además del teórico) y capacidad de ejecución.

La teoría de la conducción militar señala que ésta es un proceso de decisión para convertir ideas en acción. Así la decisión relaciona fines con medios e ideas con acción. Y esta relación es la que provee el grado de racionalidad de la conducción. Esta es sin duda una racionalidad instrumental. Por eso la doctrina militar dice que la conducción es la aplicación del comando a la solución de un problema militar ³⁹. En la teoría de la conducción en general, que incluye preferentemente la conducción política, en sentido amplio y restringido, el concepto se flexibiliza y alcanza una serie de comportamientos sociales que abarca todo el universo de la acción social decisoria. Esto implica que la conducción se diferencia según los ámbitos y segmentos de relaciones sociales en los que se instala. Hay conducción en política, religión, educación, familia, ciencia, etcétera. Hay conducción allí donde se adoptan decisiones y se guían las ejecuciones, ya sea un equipo, un grupo o una persona.

La conducción es una combinación entre la capacidad operativa razonable y el liderazgo colectivo personalizado. Es decir, hay mezcla simbiótica entre el saber técnico-práctico (y teórico) y el liderazgo entendido como proceso social y personal. La combinación de estas variables da una capacidad para provocar resultados, tanto queridos y buscados como inesperados y sorprendentes. Siempre la conducción parece ser una operación de saber y de poder. Veamos cada variable por separado.

a) Capacidad operativa razonable: es una destreza para hacerse cargo de los procesos y acontecimientos reales. Es una capacidad para manejar situaciones y provocar impactos en ella, en la medida de lo posible, buscados y esperados. Es una capacidad para gestar resultados en el terreno que se decide operar. Capacidad es poder operar. Operar es actuar y modificar lo existente en una dirección elegida o posible. Razonable es producir resultados y realizar actuaciones medianamente relacionadas, en forma congruente y cohe-

³⁹ Dice Sun Tsu: "El comandante habrá de ser calmo, insondable, imparcial y autocontrolado ... si es calmo, la contrariedad no lo afectará; si es insondable resultará imposible escrutar sus planes; si es imparcial, actuará siempre con justicia; si tiene autocontrol, no caerá en la desorientación". En *El Arte de la Guerra y la Estrategia*. Op. Cit., p. 107.

rente, con los fines considerados. Es adoptar direcciones que obedecen a cualquier "lógica" de las situaciones cambiantes. Es poseer sentido de la realidad sobre la que tiene que intervenir. Es poseer el saber práctico-teórico que permite relacionar fines y medios de acuerdo con lo que se pretende lograr. Y es estar pertrechado con la mirada atenta que permite descubrir aquellas líneas de desarrollo, convenientes o inconvenientes, que se relacionarán con la estrategia ensayada. Es poseer esa mirada que permite descubrir las fisuras y los desmoronamientos propios y ajenos para proceder en consecuencia. Muchas veces el realismo es mero "realismo", es decir, juegos de espejos con visos de realidad. Y también muchas veces, el sentido de razonabilidad se vuelve una especie de mezcla entre la razón y la intuición, la certeza y el misterio, el orden y el desbarajuste, la disciplina y la exaltación, que contribuyen al éxito de lo buscado. Y esa capacidad operativa razonable "sabe" qué cosas de este tipo son convenientes para el desarrollo de la estrategia y cuáles deben evitarse.

Esta capacidad observa el proyecto y señala cada una de las etapas que está recorriendo su realización. Evalúa el poder que tiene y sopesa sus fugas y sus acumulaciones. Mide el tiempo del que dispone y trata de atesorarlo para que no le ahogue el espacio de realizaciones que necesita. Atiende a los procesos de liderazgo, a la mística de propios y ajenos, y trata de aprovechar esa magnífica energía en beneficio de la estrategia. Esta capacidad operativa razonable actúa con todos los sentidos alertas y con todos los reflejos en el mayor estado de elasticidad y vigor. Una capacidad de este tipo no está a la zaga de los acontecimientos sino, al contrario, se adelanta y se vuelca sobre el futuro para observar desde allí la dirección del curso estratégico.

Esta capacidad activa permanentemente. Es una de sus premisas básicas. Toda interrupción, por las razones que sea, deterioran el funcionamiento estratégico. La conducción sabe que debe proveer los reemplazos y las sincronizaciones necesarias fin de evitar cualquier bache, laguna o detenimiento. La conducción no es intermitente, es constante. Esto quiere decir que las actividades pueden detenerse y descansar; hacer altos en el camino; e incluso, cuando es necesario, parar y esperar o retroceder; todo es posible siempre y cuando

la conducción esté viva y alerta. Siempre y cuando todas estas cosas estén contempladas en el plan del proyecto y permanezcan activas en la cabeza de la conducción.

La capacidad operativa razonable crea cauces, pone límites, recorta sueltos, evita excesos, alienta decaimientos y repone fugas y ausencias. Está en un estado de alerta que advierte el movimiento del curso e interviene con los refuerzos, las correcciones y las rupturas que considera imprescindibles. Opera sobre el exceso y la escasez y es un equilibrador permanente, dado que el estado habitual de los procesos es el desequilibrio y la inestabilidad o la proximidad a esos niveles. La conducción razonable sabe que el estado caótico o semi-caótico es la norma y el orden la excepción. Y trata de hacer el vuelco. Trata de construir un orden caótico, un estado paradójico aunque sirva, peligrosamente, para todo. Pues sabe que el orden puro es un estado cautivo, un estado rígido, un estado sin vida que termina destrozado por la cambiante realidad. La conducción razonable sabe que el orden caótico es un estado creativo que encausa el torbellino, rompe y continúa el pasado y lo dirige resueltamente hacia el porvenir. Y sabe que sólo el estado ordenadamente caótico construye futuro, mientras el orden detiene y el caos destroza. Ese sutil equilibrio entre orden y caos es el arte de la conducción en su mayor nivel de ejercicio estratégico. Por supuesto, no es para cualquier conducción. La conducción burocrática se inclina hacia el ordenamiento y suele detestar el caos. La conducción revolucionaria se inclina al caos y suele detestar el orden. Cuando caos y orden invaden respectivamente ambas conducciones suelen, también, no saber qué hacer; y terminan destruyendo al caos-orden creativo y reemplazarlo por ordenamientos cautivos y burocratizantes.

Es posible establecer una división tripartita de conducción estratégica:

❖ CONDUCCION

{
burocrática
orden - caótica
revolucionaria

b) Liderazgo colectivo personalizado

Hemos denominado liderazgo colectivo personalizado al fenómeno del llamado liderazgo concebido en el plano de la conducción. Esos tres términos parecen resumir las instancias que convoca ese ingrediente magnético, intransferible y sorprendente que consiste en el liderazgo en función conductiva. Este tipo de liderazgo se caracteriza por ser una relación social que tiene dos polos: el líder por un lado y el colectivo (pequeño o grande) por el otro. Esta relación está constituida por hilos preferentemente invisibles que atan ambos polos.

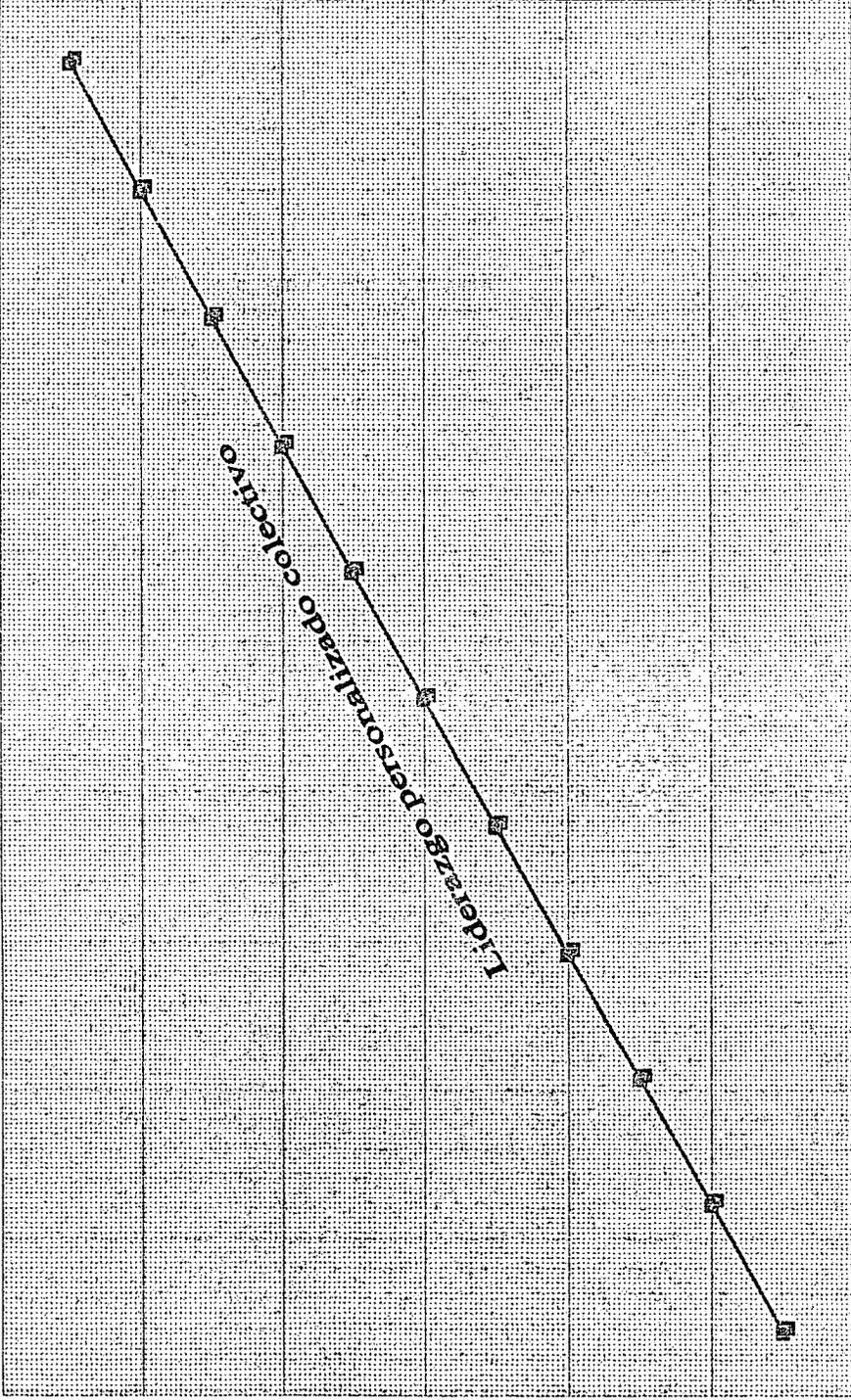
El líder es explícito y expuesto pues personaliza la relación. El colectivo, en cambio, es en gran medida anónimo y se diluye en la dispersión del número, sea grande o exiguo. Pero ambos polos son indispensables para que se forme el fenómeno del liderazgo. Y si bien toda visibilidad se concentra en el líder y parece que el fenómeno liderazgo se produce por las emanaciones de él exclusivamente, el conjunto anónimo del colectivo es el principal proveedor de los nexos de la relación, no sólo por el número sino también por la intensidad y la adhesión identificatoria que exhibe

El liderazgo es un fenómeno socio-individual cuando un polo de la relación es encarnado por una persona y socio-grupal cuando ese lugar es ocupado por algún agrupamiento. Un líder personal puede ser Gandhi y un líder grupal la General Motors en el mercado automovilístico estadounidense, por ejemplo. En relación con la conducción nos estamos refiriendo especialmente al liderazgo personal y, en algunos casos, a algún pequeño equipo que ejerza la conducción de algún proceso y exhiba esa extraña "carga" magnética de adhesión y consenso. De todas maneras aquí queremos resaltar que el fenómeno de liderazgo es, paradójicamente, extraño y sorprendente por un lado y común y habitual por el otro. Es sorprendente porque no existe una clara explicación acerca de cómo se produce y da lugar, en cambio, a múltiples explicaciones posibles. Y es común porque aparece en todos los procesos sociales, con mayor o menor intensidad, ya se trate de la economía, la cultura, la política, la religión, la escuela, la familia, etcétera. Hay liderazgo en cualquier

asociación, ya sea una pareja, un grupo de amigos, un grupo de pares, etc., es decir, en cualquier situación en la que un polo de la relación da más indicaciones relevantes de las que recibe; y los que reciben sienten, de alguna manera, que quien hace o realiza esa influencia o predominio está dotado de algo especial que lo identifica. Y se sienten representados en esa persona y depositan en ella una mayor confianza que en los otros. Hay una distinción en el líder que es el producto de algunas características de él y de algunas características de los que lo siguen. Algo pasa en él puesto que moviliza la atención y el reconocimiento. Pero algo pasa en los otros que los lleva a otorgarle tal identificación. Y no se sabe cuánto pertenece al líder y cuánto a los liderados. Lo cierto es que se realiza un proceso de comunicación y metacomunicación de doble vía entre dos polos. Y ese proceso comunicativo es básicamente asimétrico. En un polo prevalece la emisión (de mensajes, afectividad, volición, carisma, etc.) y en el otro la recepción. Sin embargo, el proceso es nítidamente circular, pues el que recepta envía emisiones de reconocimiento y el que emite recibe la investidura unilateral. En ese juego dialéctico y circular no hay proceso sin ambos polos y ambos polos se necesitan por igual. La visibilidad del líder hace resaltar este polo y confunde una relación de reciprocidad con una relación de mano única donde todo estaría depositado en el líder. Como si el liderazgo fuera el producto de las emanaciones del líder. Falso. Los liderados son quienes deciden, aunque sea inconcientemente, acerca de las calidades encarnadas en ese líder. Incluso es posible pensar que los liderados construyen el líder y, en consecuencia, el fenómeno de liderazgo. Es decir, los liderados le atribuyen al líder un reconocimiento que no se sabe si está claramente originado por las supuestas virtudes de él o por las invenciones mitificantes de los seguidores. Luego, surge la pregunta: ¿El líder es o lo hacen? O también, ¿Es el producto de ambas cosas a la vez? En ese juego sin respuesta descansa el proceso de liderazgo. Incluso muchas veces surge inesperadamente y sin aviso. Y en oportunidades, se encarna sorpresivamente en personas que distan bastante de la posesión de aristas carismáticas o de aspectos que promuevan el reconocimiento ajeno. Si embargo, el misterioso fenómeno del liderazgo parece no tener cerrado ningún camino, ningún modelo ni ninguna personalidad. Ese particular magnetismo y co-

municación, en gran parte subliminal, que se establece entre un determinado sujeto y un conjunto social, admite innumerables interpretaciones. Y en consecuencia, existen diversas teorías sobre el liderazgo. Y abundantes investigaciones. De todas ellas se rescata el carácter social de la relación de liderazgo y la superación de concepciones excesivamente personalizadas del fenómeno. La combinación simbiótica que se produce entre una personalidad carismática y los colectivos sociales que la reconocen e invisten, nos da un cuadro donde se cruzan las dos variables. De ese cruce es posible sacar una diagonal que indique el producto y las correlaciones de esa relación y, también, posibles figuras geométricas que pueden ejemplificar diversos tipos de liderazgo.

(Ver página siguiente)



COLECTIVOS (niveles de consenso)

LIDER (niveles de carisma)

La relación entre ambos polos genera una mutua dependencia. En ese caso se trata de una relación de poder. El liderazgo es una relación de poder. Y hay cierta reciprocidad de poder en ella. En general suele considerarse el poder del líder. Y se establece que a mayor liderazgo, mayor poder en manos del líder. En nuestro caso consideramos que el líder manda y que también es mandado. El líder ejerce poder, ya sea desde la influencia, ya sea desde la imposición. Pero, al mismo tiempo, debe hacerse cargo de los imperativos que demandan los mandados. Estos suelen tener más poder del que ellos piensan. Suelen ejercer más imposición e influencia de la que ellos mismos sospechan. O pretenden.

El líder ejerce una seducción, inspira una confianza y se permite estilos peculiares en la adopción de decisiones, sugerencias y órdenes. Luego, todo líder maneja la persuasión, entre otras cosas, en el área de su competencia. Y esto implica una cuota de poder, de acuerdo con la clase de poder que use. Que puede aumentar según sean las posiciones y los cargos que se ostenten; y también según sea el carisma que se vaya desarrollando. Además, el líder goza de una particular libertad. Es el que tiene el espectro más grande de movimientos en el campo que ocupa. Y así puede abarcar un mayor repertorio de conductas posibles. Incluso, puede cometer errores y excesos que en los demás serían repudiables e intolerables. De esta manera, los seguidores se suelen mostrar tolerantes y permisivos. Y mitigan las equivocaciones, atenúan los extravíos, descalifican las supuestas acusaciones y amortiguan las culpas que pueden exponer los adversarios. Más aún, a veces, estos seguidores suelen transformar los errores en hallazgos originales y en giros novedosos o geniales. Y si esto no basta, siempre puede recurrirse a la proverbial maledicencia de los "enemigos" del líder, a la culpa de los otros. Curiosamente, estos beneficios y bendiciones que parecen acompañar la vida del líder y que suele desvelar a los opositores, tiene su contrapartida. Poder y libertad parecen complementarse con sus opuestos y con sus límites. Y a menudo, con sus amenazas y peligros.

El líder es una persona, pero es más que una persona. Pues todo líder representa a un "tipo sociocultural". A medida que se constituye como líder va conformando el tipo donde se sobredimensionan las virtudes y se debilitan los defectos. En liderazgos muy in-

tensos, ya el tipo es puro o casi puro. Todo virtud y cero defectos. Aquí ya se acerca a lo sobrehumano y, a veces, a lo divino. Jesús. Buda, Mahoma, Hitler, Stalin, Guevara, etc., expresan la religiosidad que sustenta un nivel de liderazgo muy fuerte. En liderazgos menores se pueden apreciar mejor las características de reciprocidad de estos fenómenos. Lo que debe señalarse es, sin embargo, que todos los liderazgos participan de esta doble figura: la persona y el "tipo". Y esta persona se ve agraciada con el tipo y disfruta de ello. Pero al mismo tiempo, ese tipo la constriñe y la sujeta a su formato. La contrapartida mencionada anteriormente al poder y a la libertad se corporiza en sujeción y dependencia. El tipo, construcción social de los liderados, obliga a la persona a comportarse como tal; a limitarse a lo que se espera que haga; en definitiva, a imitar al tipo. Debe adecuarse permanentemente al comportamiento y a la "imagen" que el tipo exige.

Todo líder es, en consecuencia, un "modelo personalizado". Aquí modelo funciona en el sentido de los arquetipos de origen griego. Son figuras ideales propuestas para imitar, seguir, admirar. El arquetipo es en realidad una abstracción mítica. Y en ese caso se carga con toda la fuerza del mito. Pero no se queda allí. El arquetipo baja a la tierra y se encarna en una persona concreta. Es una paradoja. La persona es vivida como un arquetipo viviente por los seguidores. Y queda, de alguna manera, encerrada en ese modelo personalizado. Luego, brilla más que los comunes mortales, pero debe atenerse a los rigurosos cánones que estipula el modelo. Y el interesante margen de libertad que gozaba la persona, queda limitado por la estrechez arquetípica. Luego, los seguidores lo tienen, sin saberlo, prisionero de su imagen. Y entonces, no puede escapar del perímetro fijado por los liderados. El líder debe atender minuciosamente a lo que hace y dice, incluso a cada posible y futura actuación, para evitar pisar en falso. Y debe atender muy especialmente a los riesgos y a las incertidumbres que acompañan la vida del liderazgo. Pues la persona cambia, la situación cambia y el modelo impuesto también cambia si los liderados así lo disponen. La persona puede salirse del molde, por infinidad de razones. Las situaciones pueden alterar sus bases de sustentación. Los liderados pueden modificar los contornos del modelo. Finalmente, el líder tiene un conocimiento aproximado de la imagen que representa para sus seguidores.

Pero tiene, en realidad, una imagen de una imagen. Es decir, hay una imagen del líder con respecto a su liderazgo y hay una imagen de los liderados con respecto al líder. No es seguro que ambas imágenes coincidan. No es seguro que una sea un espejo de la otra. Entonces, el líder sabe que sólo tiene su propia imagen de lo que se espera de él. Pero nunca está seguro que esa imagen sea idéntica a la otra. Procede por tanteo y error. Por aprendizaje y experiencia cotidiana. Por lectura atenta de los indicios que recibe de sus seguidores. Pero también sabe que es una especie de juego de espejos. Cuando Borges se refiere a la fama dice "ese reflejo de sueños en el sueño de otro espejo"⁴⁰. Este parece ser un caso similar. En ese juego especular, cuando hay disonancia y asincronía, el mensaje llega tarde. A veces, inevitablemente tarde. El líder es un gran intuitivo pero nunca sabe con certeza dónde está la frontera entre lo que se le permite y lo que se le prohíbe. Es una frontera extremadamente lábil, que ponen los liderados, pero que no está claramente estipulada ni para ellos mismos. La violación fronteriza sólo aparece cuando sucede, sin aviso previo. Luego, el movimiento y la relación entre líder y liderados es sutil y misteriosa. Así nace, crece y se apaga, sin moldes precisos, ni finales previsibles. La hipótesis que sostenemos dice que líder y liderados van adecuando permanentemente sus expectativas y conductas en un campo mítico⁴¹. Este campo asegura aditividad y pregnancia. También fuerte carga emocional. Pero no asegura un territorio fijo y para siempre. Hay deserciones y hay también disolución y desaparición del mismo campo. Ya sea por cansancio, enfriamiento o discrepancia entre partes, en algún momento se produce la horfandad del liderazgo. A veces no basta con hacer algo distinto a lo esperado; basta con hacer lo mismo porque lo anteriormente aceptado se vuelve, de pronto, extraño e inaceptable. Algo y alguien ha cambiado. Y nadie parece darse cuenta hasta que sucede. Relacionado con esto escribinos en otro lado:

⁴⁰ BORGES, J.L., *Obras Completas*, Emecé. Bs. As. V. II, p. 308

⁴¹ LABOURDETTE, Sergio, *Mito y Política*, Bs. As. Ed. Troquel, 1989.

"libertad y esclavitud, ejercicio del poder y obligada adecuación a un rol es la condición del líder, a pesar de las variaciones que se pueden encontrar en las situaciones empíricas ⁴²".

Del lado de los seguidores el problema es similar aunque en otro polo. Mandan y son mandados. Influyen y son influenciados. Exigen y son exigidos. Subyugan y son subyugados. Estos se sienten felices de tener su modelo viviente, y de identificarse con él. Pero, al mismo tiempo, le obligan a no apartarse de la línea imaginaria trazada en forma circular. Ceñirse al "tipo sociocultural" será la tácita consigna y en esto se comportarán de manera inflexible y constante. Es cierto que ayudan y contribuyen minimizando las acciones atípicas y ensalzando las adecuadas. Las desviaciones, siempre que no rompan el perímetro mítico en el que se mueven, pueden ser morigeradas y reabsorbidas en el marco de la devoción, de la obediencia y del seguimiento. Hay una franja de desvíos que puede ser tolerada sin afectar el liderazgo. Estos acontecimientos se ignoran, se devalúan o se disfrazan de otra cosa. No hay hasta aquí falta grave que comprometa el proceso. El problema surge cuando se salta el perímetro de lo tolerado pues más allá está el vacío. No queda red de contención. Y no hay retroceso. No se puede volver atrás. No hay retorno. Sólo queda la muerte del líder. Muere, claro está, el modelo, el tipo, la "imagen". La persona puede seguir viviendo, excepto en casos extremos, cuando se exigen ambas cosas. Allí está la esclavitud del líder respecto de los liderados mencionada más arriba. La falta grave tiene una sanción muy dura: la muerte. Se quiebra y desaparece el campo mítico donde funcionan ambos polos. Pero también sucede que los seguidores cambian, se vuelven indiferentes, se decepcionan, abandonan el reconocimiento y finalmente olvidan. Y desaparece aquello que se construyó emocionalmente. El campo del liderazgo es el espacio socio-mítico donde abrevan los miembros involucrados y asisten a la realización de una confianza o de una fe depositada en una persona particular. Y así líder y liderados conforman un compromiso común y una adhesión recíproca, permanentemente renovados a través de repertorios de ritos

⁴² Idem, p. 139.

y ceremonias de diversa índole, específicos para cada caso. Ya sea un equipo científico, musical, deportivo, empresario, religioso, político, etc., suelen gestar un campo de actuación donde se "marcan" simbólicamente los lugares de los polos señalados. Y en cualquiera de esos ámbitos es posible asistir al nacimiento, expansión y muerte del proceso de liderazgo.

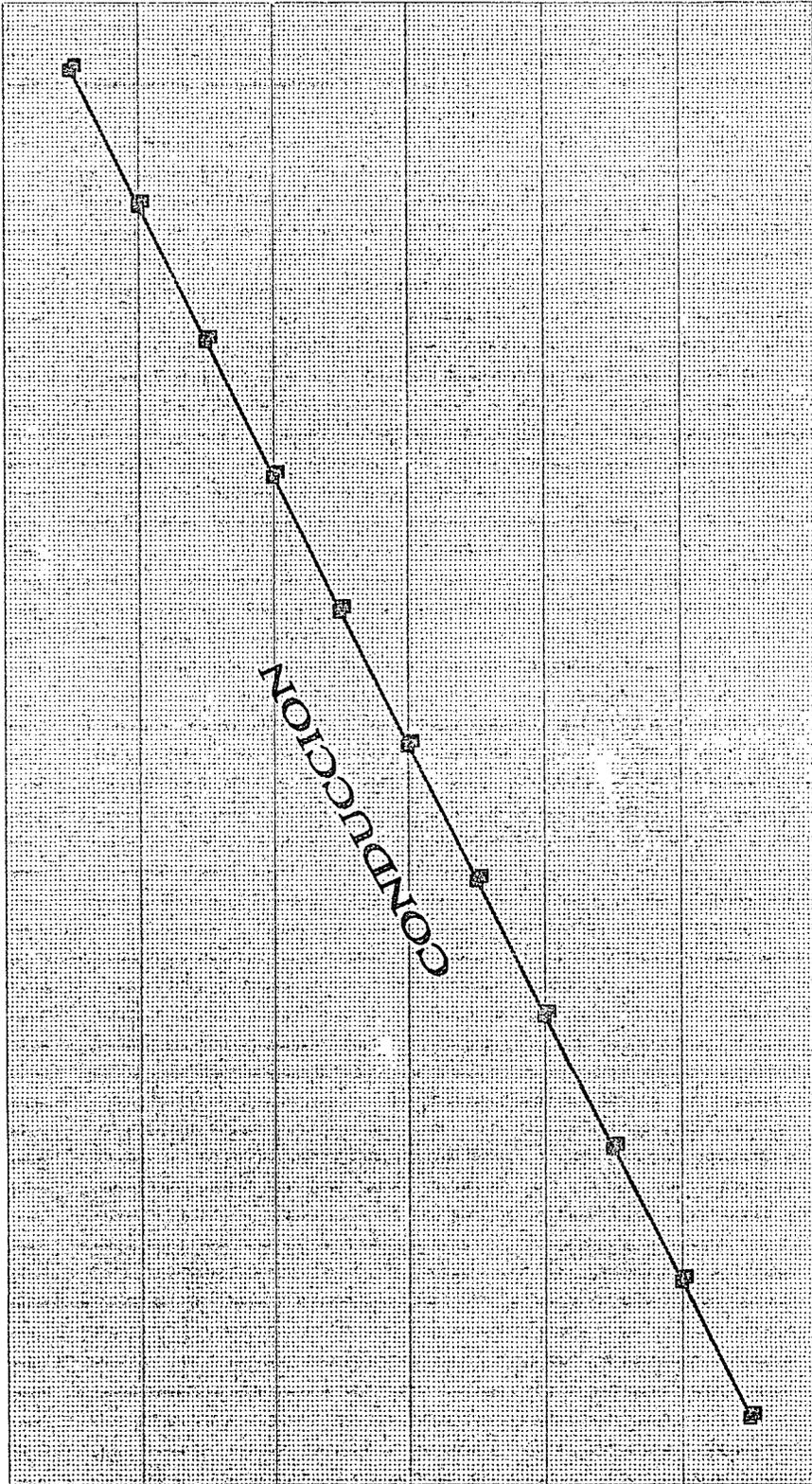
Es interesante señalar, además, la extrañeza que este tipo de proceso genera en los que se encuentran ajenos y carecen de ese vínculo adhesivo. Para estos, el liderazgo, el líder y los liderados provocan rechazo, sorpresa y otra serie de sentimientos e ideas que varían según la clase de proceso en curso. Mucho más cuando este fenómeno alcanza muy altos grados de obediencia y fanatismo.

c) **Final**

El desarrollo de las dos características básicas de la conducción, es decir, la combinación entre las destrezas operativas y el proceso de liderazgo da como resultado una escala de los estados posibles de la conducción global. Luego, tendremos que hay conducciones predominantemente técnicas, o carismáticas, o combinadas. No cabe duda que mayores valores de ambas magnitudes ofrecen conducciones altamente aptas para el cometido que se propongan ⁴³. Y que la ausencia o debilidad de cualquiera de ellas debilita la capacidad de logros de la conducción. Si tomamos dos ejes perpendiculares, coordenada y abscisa, tendremos un cuadro de los estados posibles de la conducción. Veamos el cuadro siguiente:

⁴³ Dice Maquiavelo: "En este vasto océano de la política no se encuentran más que escollos por todas partes. ¡Afortunado el bajel provisto de un ilustrado piloto que halla su beneficio particular en la necesidad de conducirlo felizmente a puerto". (En "Mente di un aramo di stato", cap. 13) en "El Príncipe" op. cit. p. 158.

CAPACIDAD OPERATIVA RAZONABLE



LIDERAZGO COLECTIVO PERSONALIZADO

b) **EL PROYECTO**

El proyecto de la estrategia es un bosquejo operativo orientado hacia una meta. Es decir, es un proyecto estratégico. Luego, participa de las características generales de todo proyecto pero, al mismo tiempo, posee ciertas características propias que lo distinguen de los no estratégicos. Este tipo de proyecto se ocupa de las tareas imprescindibles que se deben realizar para obtener el logro buscado. Pero esas tareas tienen un bajo grado de planeamiento. Es decir, tienen un alto grado de libertad e improvisación sobre la marcha.

El proyecto estratégico es el conjunto de propuestas y actividades que se saben necesarias para alcanzar la meta. Pero ese conjunto exhibe suficientes huecos que permiten introducir nuevos elementos, achicar los espacios y elastizar los tiempos. Los planificadores por más adjetivaciones estratégicas que añadan, no llegan a vislumbrar que la planificación "cierra" el movimiento flexible hacia el objetivo. La planificación, por mas que se denomine "estratégica", ya nace cautiva. Esto surge claramente cuando se lee a los teóricos de la planificación estratégica. En estas teorizaciones se establecen enormes acumulaciones de disposiciones, categorías, ordenamientos, niveles y dificultades que, puestas en práctica, ahogan todo intento de actividad estratégica. El comportamiento estratégico es suelto, desprolijo, anormativo y abierto. Y reserva el aspecto "plan" para la indispensable orientación. Es sólo la brújula que marca el norte, pero evita deliberadamente las ataduras de la programación.

El proyecto estratégico suele ser una respuesta, o un paquete de respuestas, ante problemas detectados que exigen solución. Pero no es la respuesta retórica, la respuesta enunciada, o peor aún, la respuesta deseada. Puede, en cambio, ser todas ellas, siempre y cuando se observe la premisa esencial: debe ser la respuesta en realización. En su defecto, todo es búsqueda incierta o programación rígida. Es decir, la respuesta se "fabrica" paso a paso, sin prisa y sin pausa. La respuesta se "construye" en la acción dirigida. Si no se puede realizar, el proyecto está fallado. Por supuesto que también existe la responsabilidad de los otros elementos de la estrategia que estamos viendo. Pero hay una responsabilidad intrínse-

ca en la instancia "proyecto", insoslayable e inexcusable. Esa instancia es la "realizabilidad". El grado de realizabilidad de un proyecto es su grado de consecuencia y efectividad sobre la realidad. La realidad se modifica del estado presente al estado futuro si hay proyecto realizable, se trate del proyecto que sea. Aunque se trate de la mera reproducción de esa situación real. En las sociedades nada se reproduce "naturalmente" como si una ley inmanente mandara. En la vida social hasta la reproducción obliga a un denodado esfuerzo estratégico para realizarla. No hay ley natural. Hay, en cambio, praxis obligadas y continuas para crear normas (algunas legales), mantener normas, romperlas o cambiarlas por otras. Hay praxis obligadas para hacer situaciones, para reproducirlas y para modificarlas. Se suele pensar, equivocadamente, que hay sistemas sociales estables, excepto cuando se desestabilizan, y que esa estabilidad se mantiene de manera natural si todo funciona bien. En realidad, si hay sistemas, éstos son básicamente inestables, aunque pueden tener períodos de estabilidad. Y fundamentalmente, esos equilibrios inestables o estabilidades inestables, sólo pueden ser alcanzados por fuertes, intensos y permanentes movimientos estratégicos que sostienen o hacen caer los sistemas. Luego, la "realizabilidad" de un proyecto es la condición de su efectividad. Sin aquella, el proyecto es un fracaso, un artificio muerto, un camino a ningún lado, un esfuerzo inútil, una praxis fallida de antemano. Pues esto no debe ser confundido con la derrota del proyecto a manos de otro superior o más fuerte. Lo realizable da la pauta de su condición probable. Además, deberá sortear los caminos que tejen las estrategias rivales. Aquí la realizabilidad es sólo una condición necesaria. Sin ella no hay nada que hacer. Pero tampoco basta por sí sola si no está acompañada por el resto de los elementos necesarios. Para lograr el objetivo deberá imponerse frente a las alternativas rivales. Y aquí será definitiva la presencia del poder.

El proyecto estratégico trata de hacer posible y real lo que se quiere, lo que se pretende y lo que se puede, especialmente. Es una "bajada" hacia la realidad desde lo que se busca, ya sea lo más pedestre, ya sea lo más ilusorio. Es una puesta "en tierra" de vastos universos de aspiraciones. Desde las más espúreas ambiciones hasta las más encumbradas idealizaciones deben someterse a las necesidades y estipulaciones que presenta la realidad.

Es cierto que no siempre sucede así. A veces los sueños, los deseos y los imaginarios de grupos y personas no terminan de alcanzar niveles de realismo imprescindibles. Entonces, los proyectos devienen meros repertorios de peticiones sin asidero. Incluso la estrategia de la ilusión, como la llamaría U. Eco, vale si lo que pretende es ilusionar, con todo lo que esto implica. En cambio, una estrategia ilusoria es un movimiento hacia el ocaso, hacia la nada. Y este es uno de los problemas fundamentales de las estrategias: no alcanzar la cuota de realismo indispensable que pueda evitar el fracaso y la caída. Y esto no significa adherir para nada a las posturas de la llamada, "real politic", pues éste es un realismo demasiado adherido a cierta dimensión ideológica determinada. La exigencia de la realidad es algo bien distinto y de esto se trata.

El proyecto estratégico consta de algunos puntos clave que vamos a tratar aquí:

1. El Objetivo
2. La Situación
3. El Plan
4. El Proceso de Realizaciones
5. La Proyección de Escenarios Futuros

1) El Objetivo:

El objetivo es el punto de llegada del proceso deliberado puesto en marcha. Pero es un punto de arribo creado de alguna manera, arbitrariamente, desde el origen. Es la meta, el fin o el propósito diseñado desde la elaboración. Es un salto hacia el futuro. Es lo que no es todavía pero que se intentará alcanzar. Es decir, es una idea o ilusión que deberá realizar el recorrido de su realización. Es, también de alguna manera, el mito de realización. Y tiene toda la fuerza de lo que otorga sentido a las acciones; de lo que las impulsa a ser. Si se tiene el objetivo, se tiene parte del poder, pues aquel empuja desde el presente y atrae desde

el futuro. Luego, el objetivo se sitúa en el presente y en el futuro a la vez. Da el envión desde el presente y seduce desde el futuro, simultáneamente. Esta es una de las características fundamentales del tremendo poder del objetivo. Opera en dos tiempos y desde ambos, construye el proceso y la situación a través del plan.

El proyecto siempre se dirige hacia un objetivo desde un lugar determinado. El objetivo es bifronte. Es real y es mítico. Pocas veces no reúne ambas caras. De un lado, el objetivo es mítico en cuanto alimenta el deseo, el entusiasmo, la emoción. Es el que comanda la utopía. Es el que "energiza" la acción. Es el que "carga" la esforzada praxis y el sentido del plan. Además, es el que se encarga de hacer aceptable y, a veces, admirable, el sacrificio, el desvelo, el martirio y la muerte. Es el que levanta a los caídos, el que revierte los fracasos, el que desalienta las huidas y los abandonos. Es el que sacraliza la utopía. Y sin utopía no hay energía ni tensión hacia adelante. El objetivo es el soporte del sueño y la quimera. El aspecto mítico del objetivo se incrusta en el horizonte futuro como un llamado perentorio, desde allí, para la consumación de lo buscado y anhelado. Del otro lado, el objetivo es real en cuanto obliga a operar sobre el terreno y a conocer las particularidades de éste. No hay objetivo estratégico, por más fantasioso que sea, que no obligue a mantener una cuota de congruencia y conocimiento sobre el campo que transita. De lo contrario, la estrategia no alcanza a desplegarse en el tiempo. Contribuye al carácter realista del proyecto en la posibilidad de avanzar, dominar o transformar la situación para lograr lo esperado. Esta característica da el sentido de realidad a lo proyectado. Evita el engaño, corrige el error, adecua sobre la marcha, reconoce lo que venía ignorando, y acrecienta el saber del proyecto mediante balances acumulativos. El aspecto realista devela múltiples mediaciones, encubrimientos, opacidades y caminos equivocados. Reconoce, incluso, el acierto y el mérito de adversarios y enemigos. Y ayuda a colocar a quienes comandan la estrategia en una posición más adecuada para elegir. Elegir alternativas viables, aunque a veces sean difíciles y audaces cuando no queda otro remedio. Finalmente, el objetivo realista favorece la transparencia, la claridad, la certeza y disipa la niebla y la hojarasca que obstaculiza la visión.

El objetivo mítico/realista utiliza, en la medida que sabe y puede, lo mejor de cada cual. Y establece las proporciones adecuadas en las relaciones, contradictorias y complementarias a la vez, de lo mítico y lo realista. Esta combinación armónica, antagónica y paradójica que poseen los objetivos alientan los proyectos y las estrategias. El mito aporta la luz y el calor de las adhesiones y consensos, de los entusiasmos y seguimientos. Sin él, menos o pocos se sentirán tentados a acompañar el proyecto. Si es un "dador de vida", como lo entendía Hockart, puede llegar a expresar o a interpretar los anhelos y necesidades de algún colectivo social. A veces, en cambio, puede actuar como rémora, obstáculo, impedimento o, en el peor de los casos, como espejo de un salto al vacío. Cuando el mito domina, y aplasta al aspecto técnico-realista de los proyectos y carecen de base empírica, las estrategias naufragan por irreales y puramente imaginarias. Asimismo, cuando el aspecto realista opera sin el sustento mítico puede suceder que el proyecto pierda interés y desilusione a sus adherentes. Esto lo saben bien los conductores carismáticos y, dentro de ellos, los demagogos. Y algunas veces lo aprenden también los instrumentalistas y los técnicos.

2) La Situación

La situación, como ya se ha indicado, está determinada en parte por el objetivo. Es una situación respecto del propósito perseguido. No hay una situación general y para todo. La situación siempre está construida en base a lo que se quiere averiguar y esto está en función de lo que se quiere o pretende conseguir. Luego, de los infinitos datos de la realidad se extraen, por medio de una selección dirigida, aquellos que realmente interesan para lo que se busca. Este proceso de selección "toma" de la realidad lo que le interesa y desecha lo que no le incumbe. Así, la realidad se trasmuta en situación en base al objetivo. Hay una construcción de realidad operativa pero, al mismo tiempo, una dependencia obligada a los insoslayables datos reales. La situación es un real seleccionado. Es un armado artificial que respeta los datos reales, aunque se sabe que estos mismos datos ya no serán iguales en la

nueva selección. Su misma ubicación relativa en el conjunto creado dará nuevos sentidos a su realidad.

Del universo de cosas y relaciones multifacéticas, el objetivo establece un mecanismo selectivo de datos y un ángulo de mira. Si el objetivo es desarrollar un problema, o un camino, o una solución, en tantos temas como pueden ser el religioso, el político, el económico, el militar, el cultural, etc., la situación se establecerá en consecuencia. Esta será la situación del objetivo de que se trata. También se deberá tener en cuenta el conjunto de situaciones sociales que, sin ser específicamente de ese objetivo, estén afectando a la situación construida. Pues la situación del objetivo es una construcción convencional que no puede evitar, siendo real, los condicionamientos del conjunto de las situaciones posibles o de lo que está sucediendo en distintas instancias. Luego, la situación construida debe atender a las posibles irrupciones e invasiones del mundo real, no considerado en la selección. Es cierto que no se puede poner todo, porque esto haría imposible operar y pensar con propiedad un tema o problema. Pero también es necesario hacer excelentes procesos de selección a riesgo de olvidar algo principal y aparentemente anodino. Y esto sucede todo el tiempo.

Hay elementos básicos del análisis de situación que merecen tenerse en cuenta. Veamos los principales:

- a) los actores sociales que intervienen. Identificación. Características. Antecedentes. Relaciones entre sí. Coaliciones y enfrentamientos, reales y potenciales. Posibilidades de alianzas propias. Arco adversario/enemigo. Relación entre conflicto y objetivo propio. El objetivo propio a quiénes afecta/perjudica. A quiénes beneficia. Operaciones de comunicación, difusión y propaganda/publicidad.
- b) Las estrategias que intervienen. Identificación. Características y poder de cada una. Resultados esperados del cruce estratégico. Posibles resultados inesperados. Preparación para lo imprevisto y la sorpresa.

- c) Elaboración del Mapa de la ubicación y del movimiento de los actores-estrategias. Mapas secuenciados del desarrollo previsto/imprevisto como hipótesis de campo.
- d) Listado de instancias favorecedoras. Orden de importancia. Facilitadores; enviones; crisis y descalabros ajenos; nuevos poderes.
- e) Listado de instancias obstaculizadoras. Orden de importancia. Impedimentos; retardadores; peligros y amenazas.

Luego, la situación es la plataforma de arranque.

3) El Plan

Es lo que hay que hacer para alcanzar el objetivo. Un plan estratégico consta de una parte conocida y una desconocida. Una parte con la que cuenta y otra con la que no. Sabe que debe realizar un recorrido y marca los puntos críticos que debe tocar. Es decir, establece las etapas que debe tentativamente cumplir, pero al mismo tiempo, sabe que ignora los cambios que los adversarios/enemigos, o los rivales, pueden producir en ese recorrido. Y sabe además, que debe estar muy preparado para alterar, agregar o quitar, aquellos puntos críticos que se señalaran previamente.

El plan estratégico, a diferencia de otro tipo de plan, es extremadamente flexible, provisorio y operativo. Sólo conserva invariablemente el objetivo pues es la guía y el sentido de lo que se persigue. Todo lo demás está sujeto a una variación continua pues las novedades se encargan de desbaratar lo planeado y lo previsto. No es fácil tener una concepción estratégica por estas mismas razones. Una concepción de este tipo implica tratar permanentemente con la incertidumbre y el azar. Hay que estar preparado para enfrentar lo incierto y la multiplicidad de sorpresas y de situaciones cambiantes que los cursos de acción deparan. La concepción estabilizadora busca permanentemente un marco fijo y una

situación previsible. Busca evitar la angustia de lo que no se conoce y de lo imprevisible. Busca el cinturón protector de lo esperado y de lo seguro. La concepción estratégica, en cambio, vive entre la inseguridad y la sorpresa. Y vive archivando y reemplazando los puntos de llegada y las acciones incluso más valoradas y sacralizadas. Esta concepción es un tanto cínica e inescrupulosa. Se acerca demasiado al "todo vale", pero, al mismo tiempo, se justifica pensando que lo que se pierde en moralidad de combate se gana en adecuación a lo imprevisto y en posibilidad de lograr el fin perseguido.

El Plan estratégico no parece un plan. Es demasiado desmañado; tiene demasiados huecos y claros; tiene recorridos sinuosos y variados; y mapas de situación cambiantes y erráticos. Sin embargo, es un plan. Posee un arco deliberado y conceptuado hacia el futuro. Debe saber. Se podría decir que hay un saber-de-proyecto que da al plan cierta coherencia, etapas de maduración y destino. Trata de anticipar lo que vendrá. Apuesta a ese futuro. Pero no es una apuesta librada al mero azar sino que es una apuesta sustentada en una serie de movimientos, de actividades y de resultados parciales que pueden obligar a la construcción de ese futuro presentado. Es, en definitiva, una apuesta "tramposa" pues arriesga, pero interviene activamente para modificar los cursos de acción en una dirección elegida. Este plan hace un prediseño de lo que va a hacer falta para poner en marcha la estrategia y hace preparativos para responder a los cambios tanto esperados como inesperados. Luego, el plan es el esquema más simple posible a fin de evitar esas planificaciones extremadamente detalladas, complicadas y abstrusas que matan las estrategias. Es decir, que impiden que las estrategias sean tales. El plan estratégico señala los puntos críticos y los pasos y etapas que deben cumplirse presuntamente. Y siempre es, no obstante, un plan que se reelabora todos los días a toda hora pues así es la exigencia de la complejidad social. Veamos cada uno de estos pasos, etapas y puntos críticos:

◆ Presentación:

- a) evaluación del objetivo y de la situación
- b) evaluación de la estrategia propia
- c) evaluación de impacto de la estrategia en la situación
- d) la secuencia prevista de las nuevas situaciones
- e) el listado de actividades a seguir
- f) el listado de etapas (logros parciales)
- g) evaluación del componente cognoscitivo-operativo
- h) evaluación de la preparación para responder a lo previsto y a lo imprevisto, azaroso, amenazante y nefasto.

◆ Desarrollo:

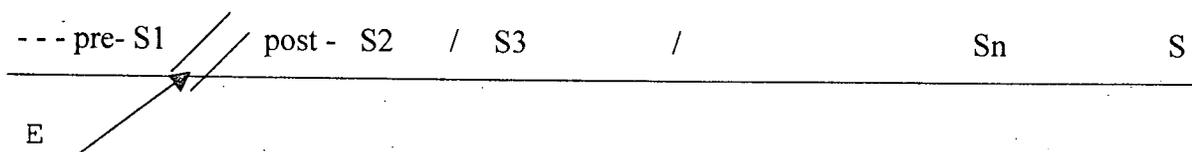
- a) Trabaja lo ya visto en los puntos 1) y 2) para evaluar objetivos y situación.
- b) Evaluación de la estrategia propia:

La estrategia debe tener en cuenta el estado de la situación pues allí está el punto de partida de su intervención. Y debe buscar en esa situación el punto de mayor impacto para intervenir y de mayor capacidad de propagación en el desarrollo. Luego, la estrategia debe contar con aquellos elementos de intervención en la situación, pero además, con los elementos que sustentan el crecimiento sostenido que lleva al objetivo final. Las tareas de evaluación de la fuerza propia son:

- 1) El estado de la Conducción/liderazgo,
- 2) El estado del Proyecto propio.
- 3) La disposición de Poder necesario
- 4) La disposición del Tiempo.
- 5) Cuáles son los puntos fuertes con que se cuenta.
- 6) Cuales son los puntos débiles

c) Evaluación de impacto de la estrategia en la situación (S)

Cuando la situación es intervenida por la estrategia experimenta un impacto. Aquí impacto se entiende como las repercusiones y modificaciones que la estrategia produce en la situación. Luego, tendremos una S.1 (pre-impacto) y una S.2 (post-impacto). La diferencia entre ambas dará la pauta del grado de modificación introducido en la situación. El impacto puede medirse por grados en una escala cualquiera realizada para la específica estrategia. Y conviene señalar en particular el grado inicial y los grados de las etapas en que se ha dividido la aplicación estratégica. Así tenemos:



d) La secuencia prevista de las nuevas situaciones

Se puede trabajar en paralelo un diagrama de flujo, conjuntamente con una serie de cortes que, como fotos fijas, expresen y midan las modificaciones que va sufriendo la situación en proceso. Esta serie va midiendo los grados de propagación del impacto y los avances, como los retrocesos, experimentados por la situación respecto a la etapa inicial.

e) El listado de actividades a seguir

Es posible elaborar, como hipótesis de trabajo, los conjuntos de tareas que habrá que desempeñar para alcanzar el objetivo. Esas tareas son tentativas y se van haciendo más imprecisas a medida que pasa el tiempo. Al principio pueden tener un grado de precisión acentuado ya que opera sobre una situación conocida relativamente. Y se espera que esa cierta precisión contribuya a aumentar los efectos del impacto. Aunque siempre debe tener-

se en cuenta que son sólo prediseños que ayudan y orientan pero que también, pueden obstaculizar el desempeño ante la complejidad de lo que se desconoce y de las repercusiones no previstas. Hay que tener un estado de alerta muy estratégico pues la realidad suele desbaratar el dibujo original; y hay que estar en condiciones de desechar lo que no sirve y de agregar lo que hace falta. Cuando se carece de una concepción estratégica resulta muy difícil afrontar el vértigo que tales cambios implican.

f) Listado de etapas

Aquí se precisan los elementos aportados en los puntos anteriores, especialmente, el c). Las etapas son cortes un tanto arbitrarios del proceso. Se realizan ante cada punto parcial de llegada. Ante cada logro que tiene un valor en sí mismo y que contribuye significativamente al proceso y a la continuación. En realidad es el desarrollo del punto c).

g) Evaluación del componente cognoscitivo-operativo

Este punto se refiere a lo que puede llamarse el saber-de-proyecto. Este saber es un saber dirigido hacia lo que el proyecto persigue y trata de conocer todas las características del terreno que se debe transitar Y, además, cómo debe efectuarse la economía de esfuerzos para hacer valer cada tarea en todo lo que representa. El saber-de-proyecto no necesita de gran saber intelectual y teórico, (excepto que ese proyecto posea ese objetivo) sino de saber operativo, conciso, selectivo, concentrado en su objetivo específico. Es un saber de "habitación", básicamente práctico, que trata de destrezas sobre cómo operar la realidad concreta. Si éste es muy amplio y general, en estos casos el saber-de-proyecto lo acompaña como corresponde. Es un saber que conoce el terreno, que conoce a los actores, y a las estrategias que surten ese terreno. Es un saber práctico-teórico que trata de circunscribirse a la indagación de "eso" que tiene que afrontar o resolver. Por supuesto, siempre mejorará

cualquier factura, mayores saberes específicos y generales. Siempre y cuando se subordinen al saber-de-proyecto. Esta es una preparación básica y fundamental.

h) Evaluación de la preparación para responder a los imprevistos

La preparación es también una capacidad para responder rápidamente, con buenos reflejos, a los cambios de la situación. Es una capacidad para actuar y procesar intelectualmente de acuerdo con los mandatos de lo que está sucediendo, sea lo novedoso que sea. Es capacidad también para percibir aquello que está oculto en el farrago de cosas; aquello que está dando leves y tenues indicios de algo que se avecina; aquello que se muestra por su inverso, por su opuesto, o por su disfraz. Es la capacidad de hacerse cargo de las cosas principales, sin dejarse atrapar por las espectaculares y las impactantes. Es la capacidad de seleccionar y advertir dónde está la cuestión principal y decisiva en los escenarios, incluso, de mayor opacidad.

4) El proceso de realizaciones

El proceso de realizaciones debe ser registrado. Ese registro es el proyecto en acto. Es una especie de cuaderno de bitácora donde se anotan los acontecimientos relevantes en el despliegue de la estrategia. Proyecto-realización-realidad es la secuencia de este desarrollo. Y es el mejor exponente de lo que se está haciendo y construyendo. El registro del proceso de realizaciones debe ser sintético, sencillo, esencial y operativo. Es una radiografía en movimiento que registra lo que la estrategia va logrando en su intervención sobre la realidad.

5) La proyección de los escenarios futuros

Es la utilización de los mecanismos anticipatorios que permiten proyectar imágenes de los arribos posibles a destino. El proyecto deviene en proyector y anticipa en el tiempo lo que pretende y busca. Así se realiza una, paradójicamente, pormenorizada e imprecisa a la vez, visión de lo que se espera alcanzar. Estas hipotéticas visiones permiten no perder de vista el objetivo y permiten, además, advertir valiosos indicios que surgen en el curso del desarrollo estratégico y que avalan (o refutan) lo que se está haciendo. Finalmente, se puede decir que la proyección de los escenarios futuros es la visualización de la conclusión.

c) EL PODER

Los autores que han encarado el problema de] poder, central o tangencialmente, han dejado de lado importantes aspectos que hacen a su múltiple intervención y comprensión, han unilateralizado el enfoque y la perspectiva y han logrado, finalmente, achicar un vasto campo de investigación. La crítica de estos desaciertos, "silencios" e inconsecuencias en las interpretaciones y el intento de sistematizar teóricamente la problemática del poder fue emprendida por nosotros en una obra anterior⁴⁴.

Hoy quisiéramos retomar ese discurso abierto; corregir algunas distorsiones, agregar nuevos desarrollos y centrar el enfoque en el problema de la "estrategia". La problemática del poder sigue estando en manos reduccionistas, ya sea desde una perspectiva "ideologista" o desde una "juridicista". Y, por otra parte, esa misma problemática, aun deficientemente enunciada, yace arrinconada en lugares donde predominan otros temas. Aquí debemos reconocer que el "poder" de los "paradigmas" dominantes, tanto en las ciencias sociales como en la política, impide corregir esta situación o reimplantar otro camino.

Nuestro punto de vista acerca del poder desde una concepción "globalizadora", inclusiva de todos los niveles y dimensiones sociales del poder, se complementa perfectamente con una perspectiva "localizadora", tal como la presenta Foucault. Así, la visión macro y micro se interrelacionan y se realimentan recíprocamente, sin perder contexto y especificidad. Si Foucault abordó exitosamente el problema del poder desde una "microfísica"⁴⁵, fue porque recuperó la praxis localizada en cada situación social y clarificó la construcción del poder en cada lugar, evitando asimismo, los habituales determinismos que suelen partir desde la cúspide estatal o desde el subsuelo de las "relaciones de producción" en sentido marxista. A nuestro juicio, el feliz redescubrimiento de la especificidad local del poder debe

⁴⁴ LABOURDETTE, Sergio. *EL PODER. Hacia una teoría sistemática*. Buenos Aires, Ed. de Belgrano, 1984.

⁴⁵ La etapa de Foucault denominada "genealogía del poder" y, entre otros trabajos, *Microfísica del poder*, Madrid, Ediciones de la Piqueta, 1979, etc.

completarse con una "macrofísica"⁴⁶ del poder", tal como lo enunciamos en la obra ya mencionada, capaz de devolvernos los distintos niveles de generalidad, contextualidad y mediación que codeterminan o influyen en los procesos locales. De acuerdo con lo dicho, debe avanzarse en la línea de ensamblar la "macro" y la "microfísica del poder" a fin de alcanzar todos los niveles sociales que intervienen en los fenómenos y procesos de poder en cada una de las sociedades.

Las dificultades para precisar una adecuada concepción del poder y una novedosa teoría no fueron ignoradas por Foucault. Tampoco lo fue comprender la naturaleza móvil, cambiante y distribuida por todo el tejido social de ese mismo poder. La enunciación de su discurso, especialmente en la última parte de su vida, señaló, entre tantos tópicos, esas peculiaridades. Por eso dijo que hay que construir una "analítica del poder" que no tome al derecho como modelo y como código. En sus palabras:

"Intentaremos deshacernos de una representación jurídica y negativa del poder (...)"

47

Y, preocupado por el problema agrega:

"(...) al forjar otra teoría del poder, se trata al mismo tiempo, de formar otro enrejado de desciframiento histórico, (...) de avanzar poco a poco hacia otra concepción del poder."⁴⁸

Con el establecimiento de estas precisiones y otras que le seguirán, iremos reorientando, o mejor dicho, reconceptualizando el problema del poder en su relación con la "realidad". Ya podemos enunciar la hipótesis básica que sostiene que el poder (producción social)

⁴⁶ Empleo en este caso *macrofísica* metafóricamente para ensamblar con Foucault, sin ninguna connotación "fiscalista".

⁴⁷ FOUCAULT, Michel, *Historia de la sexualidad*, v. I: "La voluntad de saber", Madrid, Ed. Siglo XXI, 1983, p. 110.

⁴⁸ Idem, pág. 111.

cumple un papel estratégico fundamental en la creación de "realidad". Es decir, el poder no sólo organiza (y desorganiza) el armazón de las estructuras sociales, los procesos de desestructuración y ruptura, e interviene activamente en cada uno de los acontecimientos de la sociedad, sino también y fundamentalmente, articula los mecanismos de producción de la realidad.

A esta altura conviene realizar algunas distinciones sobre el poder, pues sus insumos surgen de la misma realidad que produce, en un movimiento claramente paradójico y circular. Veamos algunas de estas características. El poder se conforma con todos los elementos que componen la realidad social: acciones y praxis de todo tipo, instituciones y organizaciones, mitos, creencias, valores y conocimientos. La peculiaridad del poder consiste en que configura esos elementos en compuestos organizativos dotados de capacidad creativa e impositiva. De esta manera se producen asimetrías en los conjuntos de las relaciones sociales. Asimetrías de distinto carácter y significación. Estos compuestos dan lugar a intervenciones, influencias, liberaciones o dominaciones de toda índole, según las circunstancias históricas y sociales y el comportamiento de los actores, tanto grupales como personales. Así dijimos, en otra oportunidad, que el poder es una capacidad para tomar decisiones y abrir cursos de acciones variadas; es una capacidad para retardar, obstaculizar e inmovilizar esos cursos y esas decisiones; y puede ser también una capacidad para ofrecer alternativas distintas u opuestas

49

De todos modos, hemos hecho un nuevo giro respecto de la postura adoptada en dicha obra, un tanto más orientada al análisis del poder en términos de imposición, estructuras y sistemas⁵⁰. El giro señalado incorpora todos los desarrollos anteriores pero dándoles una nueva significación, en cuanto replantea claramente la función del poder en la creación de "realidad" y en la capacidad productiva del mismo. Es necesario, ahora, establecer algunos puntos y precisiones que den cuenta de estos avances y posibilidades, reconociendo desde ya la inmensa deuda con los aportes de Foucault.

⁴⁹ LABOURDETTE, Sergio, *EL PODER....* op. cit

⁵⁰ Idem, *passim*.

1. El poder es una producción. Y una producción siempre social. El poder surge en el conjunto de las relaciones sociales. Esta característica es superadora de las posturas reduccionistas que consideran al poder como "objeto", "posesión", "cosa", "propiedad" y que da lugar a los procesos de "reificación" y "des-significación" del poder y de las relaciones sociales.
2. El poder es una asimetría, una desigualdad, un desequilibrio (leve o profundo) en la reciprocidad de las relaciones sociales, en el corto, mediano y largo plazo. Este punto ilustra claramente la persistente presencia y aparición del poder en todo tipo de relaciones sociales, aparentemente fuera de ese condicionamiento. No todo es poder pero el poder se produce en todo el territorio de la vida social y personal. Siempre donde la reciprocidad deviene asimétrica aparece el poder.
3. La producción de poder abarca un espectro de gran extensión y profundidad. Se extiende desde relaciones del tipo "dominante – dominado" políticas, culturales, ideológicas y económicas (abiertas o encubiertas) hasta la creación de todas las variadas formas de conducción, dirección, orientación e influencia de las relaciones sociales en busca de sus objetivos y finalidades. Luego, toda desigualdad (atenuada o fuerte) generada en cualquier relación social puede originar una realización o una dominación. De esta manera, el poder puede producir trabas, obstáculos, prohibiciones, obligaciones, "cosificaciones", etc., en algunos miembros (colectivos o individuales) de la relación social, como también las líneas de fuerza que se oponen a esas determinaciones y las que dirigen las relaciones hacia proyecciones mayores. De allí que el poder puede ocasionar una sujeción, un colapso o una emancipación y el complejo cuadro entrecruzado de todas estas posibilidades en la vida social.

4. El poder es hacer e impedir hacer; negarse a hacer y obligar o persuadir a hacer. Luego, poder es siempre una capacidad; una capacidad de lograr algo. Y así, ya lo definimos como la capacidad de tomar y ejecutar decisiones, de impedir las o de obstaculizarlas y de hacer prevalecer o de imponer capacidades alternativas más poderosas en todo el conjunto de relaciones sociales, políticas, económicas, religiosas, militares, familiares, personales, etcétera.

5. El poder puede estar apoyado tanto en la existencia de una voluntad de mando y/o subordinación como en la existencia de cualquier tipo de desequilibrio relacional, por leve, ignorado, oculto y no querido que sea. De allí que aparezcan relaciones de poder en todos los campos de la vida social y personal. De esta manera, el poder se genera y se entrecruza en todas las relaciones sociales, ya sea de las más públicas hasta las más privadas. Así, hay poder en las relaciones familiares, sexuales, de pareja, amistad, escuela, vecindario hasta las más generales y contextuales. No debe olvidarse, sintetizando todo lo anterior, que una relación de poder puede ser tanto negativa como afirmativa, dependiendo esto de la clase de poder empleado y de los fines perseguidos. Esta postura supera un mito común prevaleciente que sostiene que el poder es un factor limitado, limitante y restrictivo.

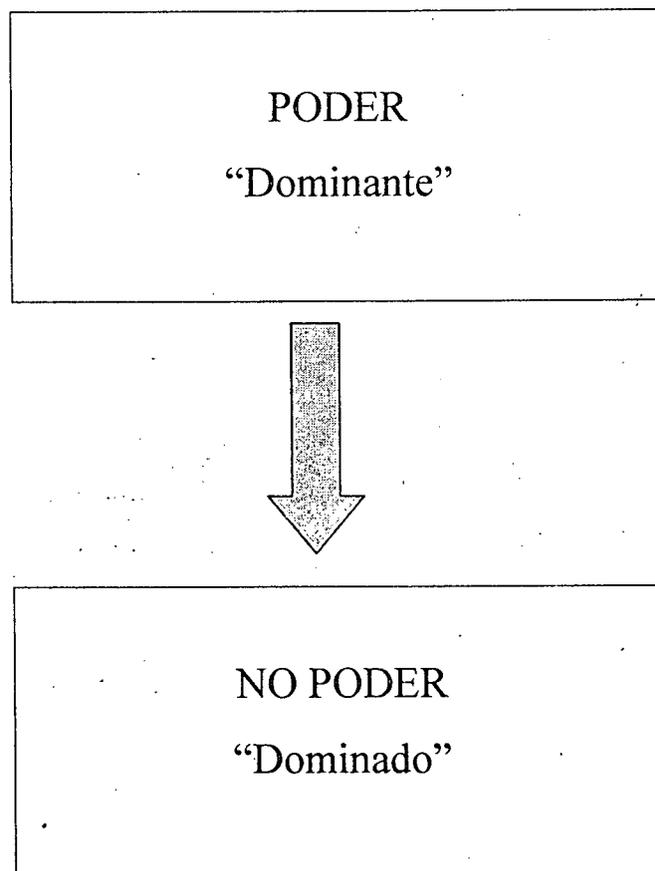
6. El poder está en todas partes, diseminado por doquier, pues en todo lugar donde se da una asimetría (por ligera que sea) se implica una relación de poder. Luego, como diría Foucault, no hay un lugar exclusivo ni excluyente donde se instala y domina a toda la sociedad. A veces se producen asimetrías muy marcadas, autoritarias y totalitarias, que dominan al conjunto social, pero nunca dejan de generarse poderes resistentes, marginales, alternativos y opuestos a dicha dominación. El error de muchas concepciones teóricas, políticas, ideológicas y míticas consiste en ignorar estas características y en localizar el poder en un núcleo exclusivo (poder de estado, autoridad legítima, "clase dominante", "elite de poder", etcétera).

7. El poder está diseminado por todo el espacio social, aunque con distintas concentraciones y distribuciones. El poder forma puntos, zonas y lugares donde se acumulan distintas magnitudes de unidades de imposición o de creación. De la misma manera, se producen los procesos de dispersión del poder por diversos recorridos. En consecuencia, tendremos un cuadro complejo, rico y muchas veces, "cifrado", del poder en las sociedades. Este cuadro posee las siguientes instancias: a) hay espacios donde se asienta, se estructura y se prolonga en el tiempo la producción de poder; b) hay espacios donde se eslabona, se ramifica y se encadena el poder formando diversos cursos y redes entrelazadas; c) hay espacios donde aparece y se diluye, reiteradamente; donde surge, se reproduce y más tarde se disipa, formando procesos móviles y cambiantes. Los cuadros de situaciones habituales, al ignorar esto, suelen ser irreales sobresimplificaciones de la realidad del poder.

8. Cuando el poder se inscribe en una relación de dominación se lo suele conceptualizar con el modelo bipolar "dominante-dominado". Este modelo puede inducir a error, cosa que sucede frecuentemente, si no se le antepone ciertas premisas indispensables. No hay relación "dominante-dominado" en el sentido de "poder/no-poder", en la cual en un polo se depositaría exclusivamente todo el mando, mientras que en el otro se establecería solamente la dependencia. El modelo "dominante-dominado" se apoya en un eje vertical bipolar donde un polo concentra todo el poder y deja al otro polo exento, inerte y subordinado.

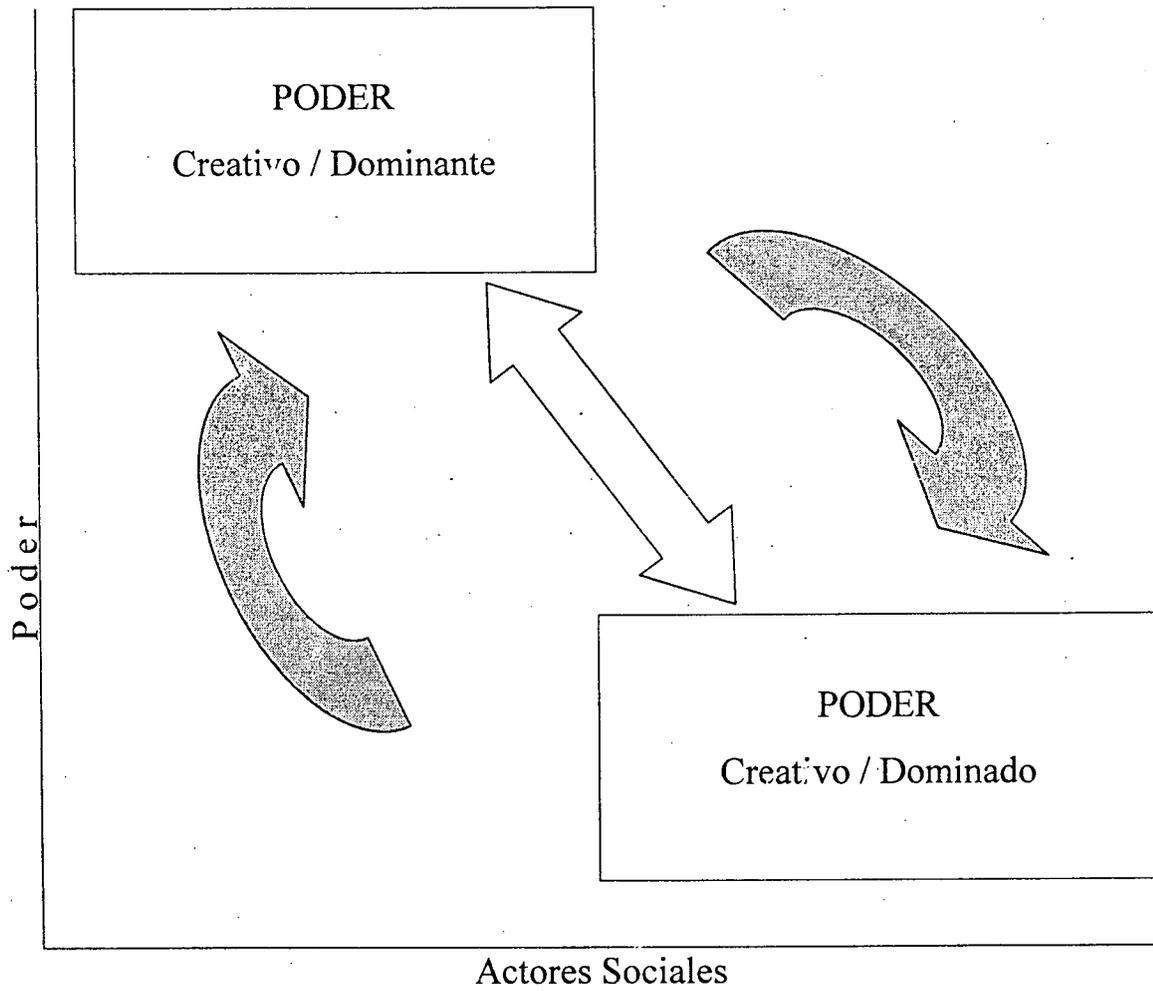
Este modelo lleva, sin duda, a la confusión, al reduccionismo y al congelamiento de las relaciones sociales. Veamos el cuadro correspondiente.

MODELO BIPOLAR "DOMINANTE - DOMINADO"



Nosotros sostenemos, en cambio, que el modelo apropiado debe establecer un eje inclinado, inclinado relativamente según el tipo de relación social, entre dos planos (vertical y horizontal) que se cruzan perpendicularmente en un vértice. Pues aun en el caso de una relación de "dominación", un polo (dominante) sólo tiene más poder que el otro polo y establece, en consecuencia, mayores determinaciones que las que recibe. La diferencia de poder entre polos puede ser de grado o cualitativas, pero ambos polos cargan magnitudes de poder,

aunque en diferente proporción, ejercicio y movilidad. Este modelo permite explicar varias cosas: a) la naturaleza móvil y cambiante del poder; b) la corriente de interrelación entre ambos polos, aunque sea asimétrica; c) el carácter dinámico de toda relación de poder en cuanto nunca está fija, consagrada y definitiva. Entonces, vamos a proponer un modelo que incluye dos alternativas y múltiples variantes intermedias, capaz de incluir tanto el esquema de la "dominación" como el de la "creación" en sus infinitas posibilidades. (Ver página siguiente).



En este modelo dialéctico se puede señalar que la relación de “dominación” tiene tendencia a la verticalidad y la de “creación” hacia la horizontalidad. Estas tendencias no aparecen en el modelo anterior, entre otras cosas. La tensión dinámica de toda relación de poder estriba en que las magnitudes del poder de los polos interactuantes pueden modificarse, incrementarse, disminuirse e, incluso, cambiarse invirtiendo la misma relación. Además, y por lo ya dicho, la relación de poder es de suyo, de tensión permanente, pues debe actualizarse sin cesar. No hay poder de una vez y para siempre sino, en realidad, una constante interacción asimétrica entre las partes, que debe realizarse en todo momento y que está sometida a todo tipo de variaciones actuales, presentes y latentes.

9. De acuerdo con nuestra concepción, sólo una relación social utópica carece de poder o está al margen del poder. Nuestra hipótesis sostiene que no hay relación social que no establezca desequilibrios o que esté al margen de ellos, tarde o temprano, quiéralo o no. Estas situaciones de desigualdad pueden ser incluso inconcientes, latentes, no queridas, potenciales, despreciadas, negadas y repudiadas. Además, volvemos a repetir, la existencia de poder no implica sujeción ni avasallamiento, aunque potencialmente puede derivar hacia allí. Por el contrario, una relación de poder puede ser de crecimiento, de influencia benéfica, de producción múltiple, etcétera.

Es casi inconcebible, de acuerdo a nuestra hipótesis sospechar de la existencia de una relación igualitaria, sin poder y al margen de todo poder. Además, no se puede olvidar que las relaciones sociales no están aisladas sino que forman conjuntos abigarrados y entrelazados donde se cruzan y se producen, permanentemente, innumerables líneas de poder, insertos en mediaciones y contextos de poder. Una relación de igualitarias magnitudes de poder o carente de ellas sólo puede ser entendida como paradigma o valor sociocultural al cual se aspira, como un ideal de vida orientador y pretendido. En realidad, las relaciones sociales, concretas y actuadas, sólo expresan relaciones de poder buscado-

ras y en proceso de acercamiento a ese ideal o, por el contrario, buscadoras de la sujeción, de la dependencia y de la dominación.

10. La existencia de] poder en todo tipo de relaciones sociales confiere un peculiar dramatismo a lo social. Toda relación social tiene una "carga" propia en cuanto los desequilibrios (poder) tensionan y dinamizan la interacción, para bien o para mal. La presencia de poder en toda relación otorga capacidades para mantener o variar la situación. No sólo la magnitud de poder está permanentemente en cuestión sino también su signo. La significación del poder inserto en cada relación y sus posibilidades de variación, dota a las relaciones de la carga dramática que estamos señalando.

El poder de una relación, entonces, puede virar del crecimiento a la sujeción y viceversa. La posibilidad de convertir una relación social desde la producción de una dominación a la de una liberación, como de invertir el signo, mediante el uso del poder, dinamiza dramáticamente los procesos sociales tensionándolos hacia todos los desarrollos.

11. No todo es poder en la vida social, pero sí todo puede ser elemento en la composición de poder. Éste se conforma con la multiplicidad de elementos que componen la realidad o "realidad". Sucede que estos elementos para pasar a funcionar como insumos del régimen del poder, deben ingresar en configuraciones especiales generadores de desequilibrios, desigualdades y asimetrías. De allí que los mismos elementos que componen el poder cumplan múltiples funciones sociales de manera simultánea. Un mismo elemento funciona al mismo tiempo como insumo de poder y como componente de variados procesos y sucesos sociales. En otro trabajo⁵¹ hicimos una sistematización de los elementos que conforman el poder. Veámosla:

⁵¹ Idem.

- a) Ideas y creencias. Los símbolos, mitos, conocimientos, ciencia, ideologías, etcétera.
- b) Población. Sectores sociales, clases, estratos, marginalidades.
- c) Espacio. Territorio, áreas centrales y periféricas, etcétera.
- d) Recursos y tecnología. Desarrollo económico, productividad, desarrollo tecnológico, etcétera.
- e) Organización. Variantes orgánicas, Estado, partidos políticos, organización del trabajo y la producción, organizaciones armadas, etcétera.

Este cuadro sistemático de elementos compositivos del poder es pasible de nuevos agregados y desagregados, en función de enriquecer sus contenidos explicativos y abarcativos. Lo repetimos aquí como una aproximación abierta y provisoria ⁵².

12. Es necesario distinguir y, al mismo tiempo, abarcar los distintos "tipos" de poder que se encuentran en la vida social. Estas clases sociales son las diferentes realizaciones que el poder adopta en la sociedad. Y, en consecuencia, las diferentes formas de intervención del poder sobre la realidad o "realidad". Esta tipología, que ya hemos desarrollado ⁵³, evita además, los diversos reduccionismos: jurdicista: "poder versus autoridad", "Poder de Estado", etc.; normativista: poder-valor', "marco normativo", etc.; economicista: "relaciones de producción", poder producto de "estructuras económicas", etc.; psicologistas y relacionistas: poder como relación de suprasubordinación de "A" y "B", etcétera.

La tipología aludida presenta cuatro clases de poder con características bastante distintivas, aunque con límites imprecisos y en estrecha interacción. La diferenciación excluyente y analítica obedece a heurísticas imprescindibles dada la realidad multificética, compleja e interrelacionada. Estos tipos son: "Autoridad", "Influencia", "Coerción" y "Manipulación". Las concepciones tradicionales del poder han empleado estas clases, o algunas de ellas, como aspectos del poder o como aspectos enfrentados al mismo, bajo

⁵² Idem.

⁵³ Idem.

argumentaciones no siempre claras ni poco arbitrarias. Nosotros dedicamos bastante espacio a estas aproximaciones confusas y rescatamos los elementos que significaban un aporte verdadero⁵⁴. Ahora sólo vamos a sintetizar aquellas elaboraciones.

- a) **Autoridad:** es la capacidad de producir realizaciones de todo tipo (decisiones, ejecuciones, tendencias, etc.) basada en el consenso y en la aceptación de los demás. Es la capacidad "legítima" de ejercer el poder en cuanto los que están bajo la esfera de la autoridad reconocen y concuerdan con este ejercicio. Todo ejercicio del poder aceptado, reconocido, esperado y querido puede ser conceptualizado como autoridad. Luego, la autoridad es el ejercicio del poder legítimo.

- b) **Influencia:** es la capacidad de "persuadir" a los demás para dirigirlos a los objetivos buscados. Aquí la capacidad de producción es sutil, etérea y, muchas veces, inconsciente o no explícita, pero no por ello, menos poderosa. Así, puede alcanzar gran repercusión y respuesta. La influencia es una indefinible corriente persuasiva, una "atmósfera decisional", que arrastra a los actores sociales hacia metas esperadas. Se la encuentra, sin duda, en los fenómenos de ejemplaridad (querida o no querida), liderazgo, carisma, hasta en los menos explícitos.

- c) **Coerción:** es el aspecto más fuerte, contundente y preciso del poder. Es la capacidad de hacer obedecer a otros aunque no lo quieran, aunque detesten los mandatos. La coerción es la obediencia sin consenso, la ejecución obligada, el logro bajo la amenaza o la utilización de la fuerza. La coerción es una producción que alcanza su objetivo a pesar de los que se le oponen. Es una coacción a hacer cumplir lo buscado aunque los subordinados se opongan. Abarca un amplio espectro que va desde la capacidad de hacer respetar las decisiones estatales obligatorias hasta la capacidad de reprimir, perseguir e incluso, eliminar a los adversarios de manera ilegal y sanguinaria.

⁵⁴ Idem.

d) **Manipulación:** es la capacidad de producir los resultados buscados sin que los sujetos involucrados sean conscientes de los mismos. La manipulación es una producción que persigue fines y objetivos aparentes, pero que termina alcanzando los verdaderamente queridos y ocultos. La manipulación convierte a los sujetos de poder en verdaderos "objetos de sujeción", subrepticamente orientados, sin saberlo o engañados, con respecto a los caminos y destinos elegidos. Este poder manipulador se maneja sobre la base de la confusión, la ignorancia, la mistificación y la inconsciencia de los actores sociales en relación con los procesos sociales a los que se ven sometidos. La manipulación se apoya en la máscara y el ocultamiento de los reales designios sustentados. También se apoya en la instrumentación de las personas y grupos, en cuanto simples medios, de objetivos y fines inconfesables. La manipulación implica una cierta tecnología de la instrumentación deliberada de las relaciones sociales, ejercitada de manera oculta, solapada.

Likert nos ofrece una clasificación de las formas de poder ordenadas sobre un eje fundamental: el ejercicio de los grados de autoridad. Este autor distingue cuatro categorías escalonadas sobre el citado eje: poder autoritario, paternalista, permisivo y democrático participativo⁵⁵. Estas categorías aluden no sólo a los procesos de concentración y distribución del poder sino también a la calidad política de ese ejercicio. De acuerdo con estas consideraciones, resulta interesante cruzar estas categorías con las "clases" de poder enunciadas más arriba. No cabe duda que a mayor autoritarismo, mayor uso de la coerción y la manipulación. Y, de la misma manera, a mayor democratización participativa, mayor utilización de la autoridad y la influencia. Así, es posible ubicar distintos procesos y acontecimientos en el entrecruzamiento de las clases y categorías de poder utilizado. Podríamos abrir un cuadro de

⁵⁵ LIKERT, Rensis, *Un nuevo método de gestión y dirección*, Bilbao, Deusto, 1965.

doble entrada para combinar ambas clasificaciones en un espacio sociopolítico capaz de alzar los distintos aspectos sociales en consideración:

	Autoridad	Influencia	Manipulación	Coerción
Autoritario				
Paternalista				
Permisivo				
Democrático participativo				

Estos doce puntos nos permiten una aproximación al problema de] poder y a su papel estratégico como constructor de realidades. Ahora vamos a señalar algunos puntos que consideramos preciso reforzar pues aunque ya vistos, suelen diluirse en los procesos de análisis. Es necesario remarcar que el poder no es algo externo a la relación social. No es una "cosa" que oficia de subordinador o de constructor. Un arma destructiva, por ejemplo, no es un poder específico. El arma sólo puede formar parte de un poder en cuanto una relación específica la utiliza o la produce. En suma, un objeto es la "cosificación" y el "signo" de relaciones sociales establecidas, en parte para producirlo y en parte para utilizarlo. Toda "cosa" es inerte hasta que relaciones sociales la ponen en funcionamiento o se expresa como el producto de las relaciones sociales específicas.

En consecuencia, el poder produce realidad, produce los mecanismos de producción de la realidad, produce relaciones de producción de la realidad. Y, al mismo tiempo, ese

poder reproduce, reajusta, cambia o subvierte esa misma realidad. Así dijimos en otro lugar:

“(...) el sistema de poder constituye el esqueleto de toda organización social, de toda sociedad, como de sus procesos de estabilidad, cambio, ruptura y revolución.⁵⁶”

De todo esto inferimos que el poder es un componente necesario de las relaciones de producción de estrategias. Las relaciones de producción de realidad son el conjunto articulado y no articulado de relaciones (distintas, diferentes, opuestas, marginales, anti-sistema, etc.) sociales, culturales, políticas y económicas. Estas relaciones sociales simbólicas y materiales, producen constantemente elementos que contribuyen a la formación de estrategias. El poder, parte constitutiva de esa realidad y mecanismo estructural de su constitución, contribuye a esa reproducción.

En este planteo se acepta la concepción definida claramente por Foucault, de que el poder no es necesariamente una negación, interdicción y destrucción. En realidad el poder es siempre una producción de dominación- liberación, según el contexto histórico y social. Una producción que incluye desde la instrumentación, “cosificación” y supresión de las personas y grupos sociales hasta la construcción, emancipación, liberación, pasando por todas las instancias intermedias.

En un enfoque muy coincidente con el nuestro y bajo una visión globalizadora y no reduccionista, Mallman distingue tres grandes factores de poder: a) “poder humano”, expresados por algunos indicadores que sintetizan las características de la población (cantidad, salud, educación, etc.); b) “poder destructivo”, simplificado por varios indicadores como tropas, tecnologías, gastos militares, etc; c) “poder constructivo”, donde se tienen en cuenta, entre otras cosas, la superficie geográfica, el P.B.I., etc. El producto de estos tres factores nos

⁵⁶ LABOURDETTE, Sergio, *EL PODER...* op. cit., p. 183.

da el poder total, real y potencial, de una nación o grupo de naciones. Estas mediciones permiten ajustados análisis comparativos y prospectivos⁵⁷.

También realiza Mallman un interesante análisis de las "holologías" en el curso de la historia y en una perspectiva futura. Estas hologías son sistemas comprensivos y coherentes de ideas y creencias que otorgan sentido de identidad a los pueblos. Y se expresan en "teologías" e "ideologías" totalizadoras que funcionan como acumuladores de los poderes mencionados más arriba. Esta clasificación binaria señala los extremos de un continuo en cuyo interior transcurre la vida social e históricas⁵⁸. Existe una gran consonancia entre este planteo y nuestras investigaciones acerca de la combinación organizativa de los elementos del poder⁵⁹ y del papel de los "mitos" y de la simbólica en la formación de la cultura, la política y la misma realidad⁶⁰.

Estas características totalizadoras del poder, sus funciones múltiples y el erróneo camino que significa reducirlo a las instancias meramente coercitivas, son lúcidamente expresadas por Foucault:

"Hay que cesar de describir siempre los efectos de poder en términos negativos: 'excluye', 'rechaza', 'censura', 'abstrae', 'disimula', 'oculta'.⁶¹"

Formulada esta descarga de connotaciones exclusivamente negativas, Michel Foucault destaca su papel productivo agregando:

⁵⁷ MALLMAN, Carlos, "Inserción internacional de Argentina: el poder y las ideologías en el mundo actual", en S. Labourdette (comp.): *La encrucijada argentina*, Bs. As., Ed. Tesis, 1989.

⁵⁸ Idem y con Marisa Arienza: *Conjeturas histórico-anticipativas y económico-políticas sobre las grandes potencias y las transiciones hegemónicas*, Bs. As. Eural, 1987.

⁵⁹ LABOURDETTE, Sergio, *EL PODER*, op.cit.

⁶⁰ LABOURDETTE, Sergio, *Mito y Política*, Bs. As. Ed. Troquel, 1987.

⁶¹ FOUCAULT, Michel, *Vigilar y castigar*, Madrid, Ed. Siglo XXI, 1985, P. 198.

"De hecho, el poder produce; produce realidad; produce ámbitos de objeto y rituales de verdad. El individuo y el conocimiento que de él se puede obtener corresponde a esta producción.⁶²"

Luego, no puede escaparse del poder, pues es constitutivo de todas las relaciones sociales. No existe la alternativa poder / no-poder. Existen sí, clases y tipos de poder que producen y portan los actores sociales y marcan las distintas posibilidades, tendencias y realizaciones de procesos sociales y políticos. Luego, hay poderes creadores y subordinadores, poderes positivos y negativos, poderes constructivos y destructivos.

⁶² *Ibidem.*

d) **EL TIEMPO**

El bucle de la estrategia se completa con el tiempo. Todo ensayo, todo proyecto y toda realización de carácter estratégico requiere de tiempo. En ese sentido se puede decir que es un factor, o un recurso, escaso y necesario. Todavía se discute qué es el tiempo, tanto filosófica como científicamente. Pero siempre parece estar faltando cuando se trata de emprendimientos. Siempre parece estar escapándose de las manos que procuran controlarlo. El tiempo "debe detenerse" decía Aldous Huxley ante su inexorable transcurrir. Y en el campo de lo social y de la historia, el tiempo parece evadirse de los rígidos cánones de los relojes y los calendarios. Aquí el tiempo fluye, corre, salta y se contrae con los movimientos sociohistóricos. Y las estrategias ensayadas suelen quedarse sin aliento; sin el tiempo necesario para madurar, para alcanzar su propósito. Decíamos que era escaso; es también inestable, impreciso y evanescente. Muchos esfuerzos naufragan por falta de tiempo. Tiempo que alguna vez se dispuso y desapareció fugazmente. Fluyó hacia el pasado. Imposible de guardar, de atesorar y de cuidar para necesidades futuras. Luego, el tiempo es uno de los problemas clave de las estrategias.

No existe ninguna seguridad acerca de lo que es el tiempo. No es el mismo tiempo el de la física de las trayectorias que el del segundo principio de la termodinámica. No es el mismo tiempo el de Einstein, el de Hawking y el de Prigogine. No es lo mismo el tiempo reversible que el irreversible. Pero lo cierto es, al menos, que la vida social e histórica está hecha de tiempo. Y esto nos trae algunas sabias y bellas palabras de Borges, que el mismo Prigogine suele citar en distintos trabajos. Borges dice en su "Nueva refutación del tiempo":

"El tiempo es la sustancia de que estoy hecho. El tiempo es un río que me arrebató, pero yo soy el río; es un tigre que me destroza, pero yo soy el tigre; es un fuego que me consume, pero yo soy el fuego. El mundo, desgraciadamente, es real; yo, desgraciadamente, soy Borges."⁶³

⁶³ BORGES, J.L. *Obras Completas*, op. cit. V.2, p. 149.

La estrategia establece una relación privilegiada con el tiempo. Es decir, necesita del tiempo para poder realizarse. Pero no sólo esto. Necesita tener en cuenta el tiempo y disponer de su uso. Necesita establecer un control sobre el tiempo. Necesita acopiar tiempo para disponerlo, para emplearlo en procesos que persiguen objetivos. Y esto es al mismo tiempo imposible. El tiempo no se acopia, no se estiba, no se retiene como si fuera un objeto. Pero hay, sin embargo, maneras de hacer "como si" esto fuera posible. Luego, a mayor disposición de tiempo, mayor poder para conseguir logros. Hay una especie de arte en el uso del tiempo, en la estrategia, que equivale a ciertas formas de acumulación y reserva.

El tiempo crea y destruye el poder. Pues así como interviene en la construcción de estrategias, también interviene en sus deterioros, corrosiones y colapsos. Y en esto es inexorable. Siempre falta tiempo para los emprendimientos. Siempre se agota anticipadamente. O se disipa, se desvanece en el aire. Se hacen esfuerzos extraordinarios para crear y mantener tiempo. Pero casi nunca bastan. El mismo tiempo se encarga de desprenderse de los controles y de los instrumentos de su creación y de correr hacia el pasado, arrasando todo a su paso. De allí que cada estrategia o grupo de estrategias deba tener muy en cuenta estas condiciones de la temporalidad, a fin de mitigar y evitar sus daños y consecuencias. Para ello hay que atender no sólo a las propias instancias temporales sino también a las de los adversarios. Hay que considerar el tiempo propio, desde sus niveles óptimos hasta los críticos. Y el tiempo ajeno, adversario, enemigo. Y cómo, desde allí, se gana y se pierde tiempo. Y cómo es posible utilizar estos conocimientos para alcanzar la meta.

Este juego de tiempos se superpone, se entrelaza y entra a formar parte de la dinámica temporal de los acontecimientos, de las situaciones cambiantes y de las etapas históricas que se deben recorrer. Las aceleraciones a veces se confunden con los apresuramientos. Las desaceleraciones también a veces se confunden con las pérdidas de tiempo. La conducción, en su arte, debe sopesar estas cosas y elegir el ritmo temporal de la estrategia. Siempre debe estar peleando con las urgencias y las carencias de tiempos; con las impaciencias y las inercias; con las esperas provechosas o inútiles y con las anticipaciones audaces o temerarias. Pues algunas de las grandes preguntas consisten en saber ¿Cuál es el tiempo ne-

cesario e indispensable de una estrategia en particular o de una serie de estrategias en general? ¿Qué espera o alerta no es una dilapidación o despilfarro de tiempo? ¿Qué apresuramiento no es un avance sino un gasto inútil y un riesgo innecesario?

Estas interrogaciones nos llevan a plantearnos la elaboración de un modelo temporal de desarrollo de las estrategias. Ese modelo consiste en la serie de escalones que es necesario transitar, al menos teóricamente, para llegar al objetivo. Es una serie que toda estrategia recorre temporalmente en pos de lo que busca. Esos escalones indican cada nivel de desarrollo de una estrategia en sus inversiones de tiempo. Y permite deducir, en un campo de estrategias en competencia y rivales, en qué escalón se encuentra cada una, qué potencial encierra, qué deficiencias presenta y qué cuadro general es posible establecer en conjunto.

Escalones temporales

Los escalones temporales son niveles de desarrollo de las estrategias: y van indicando los grados de incremento de efectividad en las etapas fundamentales que deben recorrer. Son escalones típicos, que segmentan, transversalmente, el proceso estratégico. Y en un cuadro de situación cualquiera, es posible señalar el nivel de desarrollo de cada estrategia, el recorrido que le falta y el grado de potencialidad que posee. Se pueden acelerar y retrasar los tiempos de las estrategias pero, resulta más difícil evitar o saltar las etapas escalonadas que indica el modelo. Aunque también es necesario tener en cuenta que, en los procesos concretos, hay una versatilidad mucho mayor que la que trata de explicar el modelo. Este presenta una serie de escalones temporales posibles.

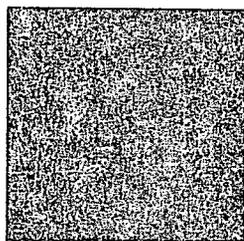
❖ 1º escalón

Las estrategias tienen un escalón de inicio. Aquí se pone en marcha el proyecto, se prueba la conducción y se dan, cuando es necesario, los primeros pasos para asentar una

base de poder en el terreno que le corresponde actuar. En este escalón se da la prueba de sobrevivencia de la estrategia después del nacimiento. Es el escalón de estreno; es la concreción en el tiempo del punto de partida. Aquí se ha evaluado el estado de la situación, el nivel de los recursos y poder con que cuenta el proyecto, la disposición del mando y las condiciones generales, favorables y adversas, que se tienen a mano para iniciar la marcha. Y se despliegan las primeras actividades sobre el terreno que certifican ese nacimiento.

A veces las estrategias tienen un tiempo de preparación y de gestación considerable para fundamentar este pasaje. Suelen ser estrategias deliberadas de gran alcance y de alto grado de compromiso e impacto en las relaciones sociales. Han nacido de ideas que necesitan un cierto proceso de maduración y de acopio de insumos como precondition de inicio. Otras veces, en cambios las estrategias surgen sorpresivamente ante situaciones y estímulos inesperados y cambiantes. Es cuándo se conjuran series de acontecimientos entrecruzados, con fuertes dosis de inestabilidad y azar y se crean campos propicios para intentar proyectos novedosos y audaces. Y muchas veces también, estos orígenes oscilan entre la certidumbre y la incertidumbre pues ensayan y prueban y, de acuerdo con la relación éxito-fracaso, deciden el camino a seguir. Además, ninguna estrategia está condenada a sufrir las determinaciones del inicio. Y si bien quedará con esa marca, también es conveniente resaltar que el mismo carácter estratégico ratifica que en los sucesivos tramos todo puede cambiar. Es decir, ningún camino quedará determinado por el sólo origen en el movimiento estratégico, pero las circunstancias iniciales también "marcarán", de la manera que sea, los pasos futuros. La primera figura indica:

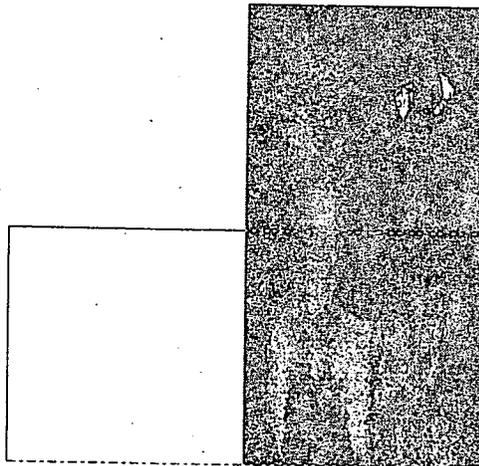
1º escalón – inicial



❖ 2° escalón

El segundo escalón temporal es el de crecimiento. Aquí la estrategia ha profundizado el instante inicial y comienza su desarrollo. Es el tiempo después del primer despegue. Es el asentamiento después de la prueba inicial. Es la certificación de la capacidad de sobrevivencia. Es el momento capital para hacer los aprestos para el despliegue estratégico, habiendo aprobado el momento del nacimiento. Aquí se trata de crecer y, entonces, se prueban los distintos caminos posibles para evaluar el recorrido más apto. Aquí se tantea el futuro y se trazan las hipótesis de desarrollo. Las conducciones comienzan a foguearse y dirimen algunos aspectos del poder que deben manejar y del poder que poseen en su distribución interna. En este momento se analizan las necesidades y disponibilidades de tiempo en función de lo que vendrá. La figura, es:

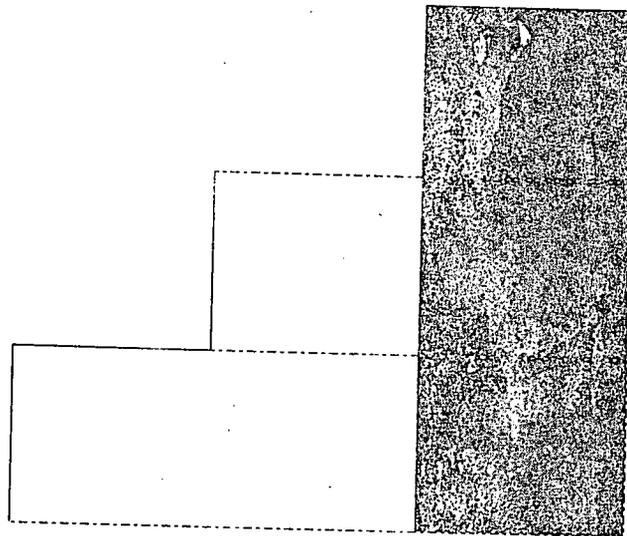
2° escalón - crecimiento



❖ 3° escalón

El tercer escalón es el de afianzamiento del crecimiento. Aquí el crecimiento se confirma. La estrategia se expande más o menos exitosa por el campo social. Supera los obstáculos y se muestra con energía y ambición. Es la etapa de avance a paso firme, con pocas vacilaciones y un cierto exitismo ante la superación de las dificultades. Hay mucho esfuerzo y entusiasmo empleados. A menudo es la etapa del crecimiento desbordante donde todo parece más fácil de lo que es realmente. Es la etapa que fomenta el descubrimiento y fascinación ante los logros reales y los posibles. Aquí se sueña intensamente, se apuesta al futuro y se cree tenerlo al alcance de la mano. Es el momento donde no se advierten suficientemente los defectos, las debilidades y los caminos peligrosos. Se cree que todo puede superarse y que nada puede detener el impulso y la expansión creciente. En el tercer escalón suelen formarse los espejismos al compás de los triunfos reales. Se suele sentir más de lo que es y se menoscaba la autocrítica, la duda y la cavilación. El espíritu que suele predominar es el de que nada puede detener la marcha ascendente. Y crece la apuesta audaz. La figura es:

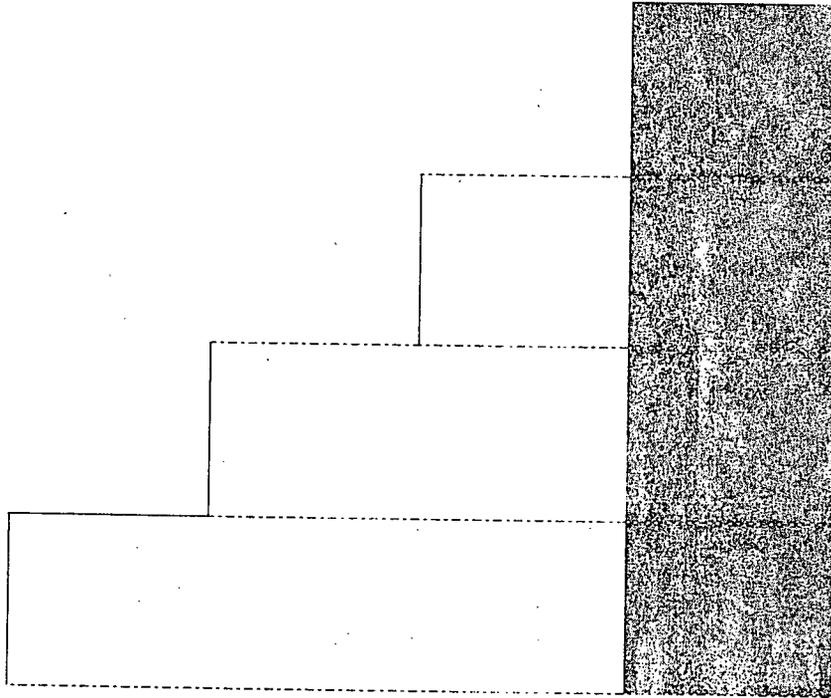
3° escalón - afianzamiento



❖ 4° escalón

El cuarto escalón temporal es el de la consolidación del desarrollo estratégico. Aquí el desarrollo es autosostenido. La estrategia tiene inercia propia y conoce lo que puede y lo que no. Se han desmoronado las falsas ilusiones y predomina un sentido de la realidad más ajustado a lo posible. Han aparecido los obstáculos y las dificultades más importantes y el pensamiento crítico sopesa lo que hay y lo que falta. Se agudiza la visión del objetivo y el camino que se debe recorrer. Caen los falsos velos y los ídolos inservibles. Los aspectos míticos son, incluso, utilizados, midiendo su conveniencia y oportunidad. Se trata de que nada quede librado al azar, aunque se respeta la actividad disolvente del mismo. Crece el alerta ante lo imprevisible y lo inexplicable. Se trabaja con la conciencia de que las paradojas están a la orden del día en todo emprendimiento. Se estudia críticamente el plan, los recursos, el poder, la simbología y el ceremonial. Y se apela, a veces sin rubor, a todas las manifestaciones emocionales y míticas que puedan fortalecer el proceso estratégico. El desarrollo ha alcanzado el nivel que permite apoyarse en sus propios mecanismos de producción estratégica. Se han creado los resortes, los recursos, los mecanismos que permiten sustentar el desarrollo estratégico. Ya se tiene fuerza propia y capacidad de reproducción. Se han elegido caminos y desechado otros.

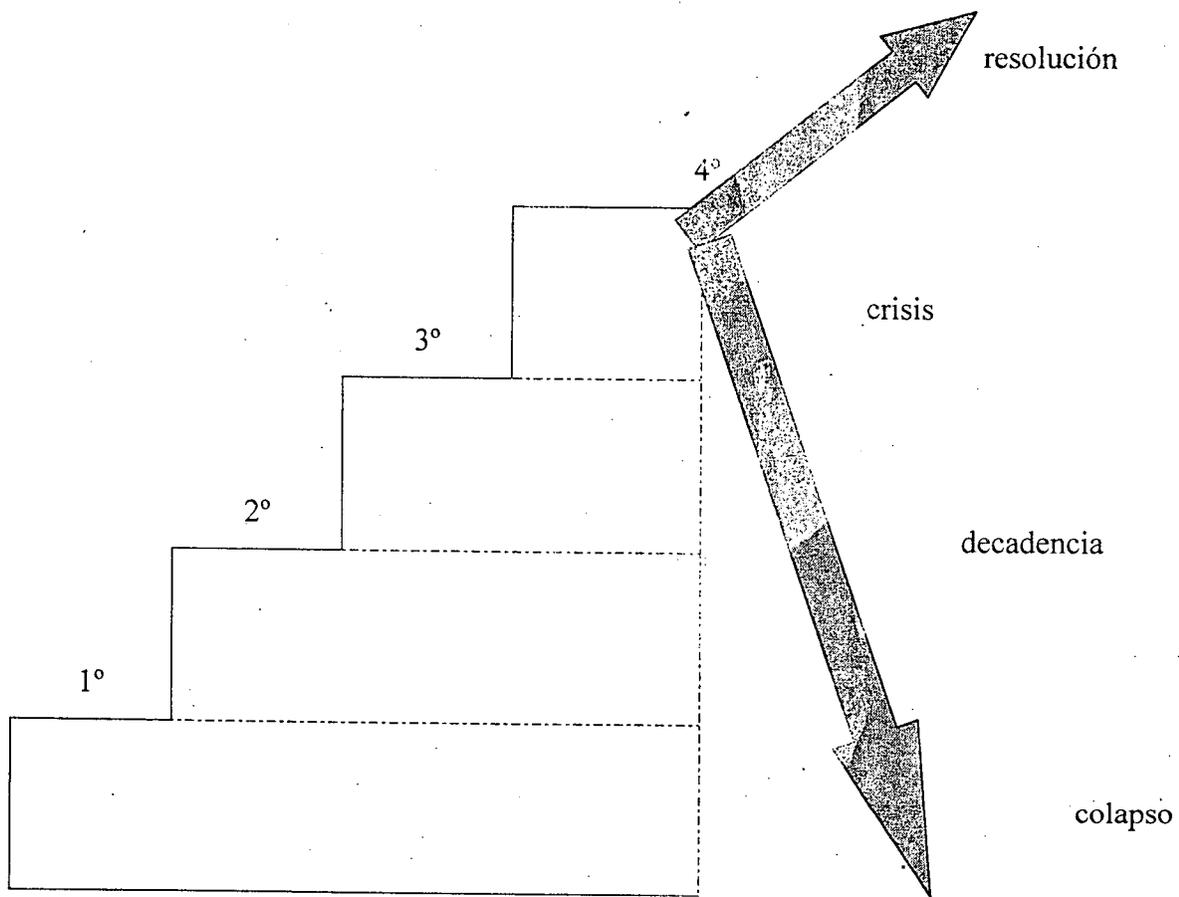
4° escalón - consolidación



❖ Bifurcación

Pasado el cuarto escalón de desarrollo temporal se produce una bifurcación altamente probable. Se abren dos vías fundamentales. Una de ellas es la línea temporal, que lleva a la resolución del problema. En esta vía la estrategia alcanza el objetivo y realiza sus aspiraciones. La otra vía lleva a una crisis de efectividad, a la declinación y al colapso de la estrategia. La bifurcación señala el momento en que el proceso estratégico se divide en dos alternativas fundamentales. La alternativa exitosa resuelve el asunto pendiente de la estrategia. La alternativa fracasada cae en una vía muerta y desaparece. Estas dos vías son, en realidad líneas abstractas de los procesos reales. Son expresiones explicativas del modelo.

La resolución histórica y social no suele presentar dos caminos lineales sino juegos complejos de alternancias y elecciones múltiples. Veamos esa figura:



Final

Los cuatro escalones y la posterior bifurcación es sólo un esquema conceptual para ponderar distintas etapas temporales que transitan las estrategias. Son etapas posibles y probables, pero nada indica que en la realidad concreta esto deba suceder inexorablemente; y que esos distintos momentos temporales deban acontecer obligatoriamente. Son sólo guías conceptuales para evaluar el estado en que se encuentran las estrategias en operaciones. Por lo tanto, este modelo tentativo sólo persigue tener una utilidad teórica y heurística para observar y analizar los niveles temporales en que se encuentran las estrategias, el orden temporal en que se encuentra el campo donde distintas estrategias compiten o luchan, y el grado de desarrollo y decadencia de cada una de ellas. Así es posible detectar el poder, la fuerza y la potencialidad, al menos temporal, del complejo juego estratégico y de cada uno de sus componentes. Y quizá es posible inferir los grados futuros que cada estrategia y el conjunto deben recorrer hasta el final, tratando de rescatar factores de predicción o al menos de aproximación, siempre tan esquivos en el campo de lo social histórico.

El modelo de escalones y bifurcación temporal es un esquema abierto que admite todas las alternativas que presenta la realidad; y que "reduce" la complejidad real a algunos componentes altamente selectivos. Este modelo considera, sintéticamente y selectivamente, las alternativas posibles, probables e impredecibles del entrecruzamiento de estrategias y de cada una en particular. En última instancia, señala la importancia del tiempo en el diseño y en el ejercicio estratégico.

BIBLIOGRAFIA

- Ansoff, I. Implanting Strategic Management, Prentice-Hall, Englewood Chiffs, 1984.
- Aron, R. Penser la Guerre, Paris, Gallimard, 1976.
- Baylis, J. Contemporary Strategy, London, Holmes & Meier, 1987.
- Beaufre, A. Disuasión y Estrategia. Bs. As. Pleamar, 1973.
- Beaufre, A. Introduction a la Strategie, Paris, Colin, 1963.
- Buckland, M. Information and Information Systems. N. York, Praeger, 1991.
- Buzan, B. An introduction to Strategic Studies, London, Mac Millan, 1987.
- Clausewitz, C. Vom Kriege, Berlin, Dümmler, 1832.
- Cohen, J. Estrategia Operacional, Bs. As, Escuela de Guerra Naval. 1989.
- Daudi, P. Power in the Organization: the Discourse of Power in Management Praxis, N. York, Blackwell, 1986.
- De Bono, E. Conflictos, Bs. As., Planeta, 1986.
- Deutsch, K. Los nervios del Gobierno. Bs. As. Paidós, 1980.
- Escude, C. La Argentina: ¿Paria internacional? Bs. As. Ed. de Belgrano.
- Escuela de Guerra Naval Lógica, Teoría y Práctica de la Estrategia, varios autores, Bs. As., 1995.
- Foucault, M. Microfísica del Poder, Madrid, La Piqueta, 1992.
- Foucault, M. El Discurso del Poder, México, Folios, 1983.
- Friedman, M. Moneda y Desarrollo Económico, Bs. As., El Ateneo, 1979.
- Gadamer, H. Verdad y Método, 2 vols. Salamanca, Sígueme, 1991/92.
- Garthoff, R. Soviet strategy in the Nuclear Age, N. York, 1962.
- Goodman, R. y Lawless, M. Technology and Strategy, N. York, Oxford, U.P., 1994.

- Habermas, J. Teoría de la Acción Comunicativa, 2 vols., Bs. As., Taurus, 1989.
- Hayek, F. Caminos de Servidumbre, Madrid, Alianza, 1978.
- Held, D. Political Theory today, Standford, Standford University Press, 1991.
- Horowitz, I. The War Game, 1963.
- Ibn Khaldum The Muqaddmah. An introduction to History, London, Rout. Ke, 1967.
- Jasay, A. El Estado, Madrid, Alianza, 1993.
- Kahn, H. On Thermonuclear war, Princeton, Princeton University Press, 1961.
- Kickert, W. ;
Fuzzy Theories of decision making, Boston, Nighoff, 1978.
- Kissinger, H. Nuclear weapons and foreign Policy, N. York, 1957.
- Labourdette, S. Política y Poder, Bs. As. Ed. A-Z, 1994.
- Labourdette, S. El poder. Hacia una Teoría Sistemática, Bs. As. Belgrano, 1984.
- Labourdette, S. Clave argentina: del "círculo vicioso" a la "bifurcación", en S. Labourdette (comp.) "La Encrucijada Argentina", Ed. Tesis, 1991.
- Labourdette, S. La paradoja de la Reforma Constitucional, en S. Labourdette (comp.) "Política y Constitución", Bs. As., Ed, A-Z, 1993.
- Labourdette, S. El menemismo y el Poder, Bs. As. Ed. Quirón, 1993.
- Laszlo, E. La gran Bifurcación, Barcelona, Gedisa, 1991.
- Luttwak, E. Strategy: the Logic of War and Peace, Harvard, Cambridge, 1987.
- Mao Tse-Tung Selección de trabajos, varias ediciones.
- Maquiavelo, N. El Príncipe, Bs. As., Espasa-Calpe, 1949.

- Martin, D.; Bases para el pensamiento estratégico, Bs. As., Escuela Superior
Hiriart, N.; de Guerra, 1993.
- Mastenbroeck, W. Conflict management and Organization Development.
Chichester, Wiley, 1987.
- Morin, E. El Método, 4 vols., Madrid, Cátedra, 1992/94.
- Neumann, J.; Theory of Games and Economic Behaviour, Princeton, Princeton
Morgenstern, O. University Press, 1947.
- Newell, A. Unified theories of Cognition, Harvard, Cambridge, 1990.
- Paret, P. Makers of Modern Strategy, Princeton, Princeton University
Press, 1986.
- Pfeffer, J. Power in Organizations, Marshfield, Pitman, 1981.
- Porter, M. Competitive strategy, N. York, Free Press, 1980.
- Raiffa, H. The art and Science of Negotiation, Cambridge, Harvard, 1982.
- Rapoport, A. Strategy and Conscience, N. York, 1964.
- Rapoport, A. Fights, games and debates, Ann Arbor, Michigan, 1960.
- Rosecrance, R. The dispersion of nuclear weapons. Strategy and politics, N.
York, London, 1961.
- Schelling, T. Strategy of Conflict, Cambridge, Harvard, 1960.
- Simon, H. The new Science of Management Decision, Prentice-Hall, Eng.
Cliffs.
- Sun Tsu El Arte de la Guerra y la Estrategia, Bs. As., Andrómeda, 1994.
- Thagard, P. Computational Philosophy of Science, Cambridge, MIT, 1988.
- Ulrich, W. Critical Heuristic of Social Planning, Bern, Haupt, 1983.
- Weber, M. Economía y Sociedad, México, F.C.E., varias ediciones.
- White House Nations Security Strategy with the U.S., Washington D.C., 1993.

SEGUNDA PARTE

B - ESTRATEGIA COMO PRAXIS

□ UNIDAD DE ANALISIS MACRO : EL DISTRITO DE LA MATANZA

Introducción

- a) Reseña Histórica
- b) El Espacio Geográfico
- c) Población
- d) Producción Económica
- e) Educación
- f) Instituciones
- g) Pobreza, marginalidad, exclusión. Necesidades básicas insatisfechas
- h) Las estrategias posibles

SEGUNDA PARTE (Cont.)

□ UNIDAD DE ANALISIS MICRO : LOS ASENTAMIENTOS

1. Introducción
2. Dimensión Histórica
3. El asentamiento como tipo social
4. El asentamiento como proceso social
5. La Estrategia de los Asentamientos
6. Modelo
7. Otros "Tipos" sociales
8. Tipos sociales: los datos empíricos
9. Tipología
10. La Propiedad de la Tierra
11. Matrices

SEGUNDA PARTE

B. UNIDAD DE ANALISIS MACRO: EL DISTRITO DE LA MATANZA

Introducción

El distrito denominado La Matanza es una región de peso e importancia en el conurbano bonaerense, en la provincia de Buenos Aires e, incluso, en el panorama nacional. El volumen poblacional, la ubicación geoestratégica, la producción económica, la heterogeneidad sociocultural, los índices de desarrollo humano, el conjunto de instituciones sociales que alberga y las áreas de pobreza, marginalidad y exclusión que ocupan su territorio, hacen de esta región un gigante de grandes potencialidades estratégicas. Y esto no es ignorado por las diversas fuerzas políticas, sociales y económicas que pretenden redimensionar sus presencias en los ámbitos municipales, provinciales y nacionales.

La Matanza es un distrito ambicionado por las tendencias políticas partidarias, por las empresas económicas, por las congregaciones religiosas y de otro tipo, por las diversas instituciones de carácter cultural, social y recreativo y, finalmente, por los gobiernos y oposiciones municipales, provinciales y nacionales. La Matanza puede definir tendencias, supremacías y liderazgos en distintos niveles sociales y políticos. Es la región más importante por su caudal electoral. Al mismo tiempo, es una fuente inagotable de potenciales conflictos sociales por la cantidad de necesidades básicas insatisfechas, las zonas de marginalidad y de exclusión y el volumen poblacional. Luego, La Matanza constituye un pro-

blema político y social de envergadura. Es más grande que algunas provincias argentinas, tanto en extensión como en población y en PBI. Esto hace que sus pobladores sientan apetencias y peligros de envergadura también. Y que esas apetencias y peligros se extiendan más allá de sus fronteras distritales.

La Matanza se encuentra en la mira de muchas ambiciones. Puede cimentar carreras políticas de renombre (como por ejemplo, Pierri, Diputado Nacional, Presidente de la Cámara Legislativa, empresario, mecenas de la Universidad de La Matanza). Puede abrir el juego a emprendimientos mayores con su provincialización o la proliferación de liderazgos menores, con mayores oportunidades a los cuadros medios políticos, con futuras divisiones y municipalizaciones. Puede definir una elección y un liderazgo de proyecciones nacionales y provinciales; y también, puede trunchar y sepultar distintas ambiciones e ilusiones.

Quién gane o pierda en La Matanza, gana o pierde en grande, esa es la alternativa que todos saben. Además, esta región es uno de los laboratorios predilectos, a nivel provincial y nacional, para encarar políticas y programas sociales que quieran ensayar diversas estrategias para combatir la pobreza y la marginalidad, y recrear nuevas formas de convivencia en comunidades de alto y mediano riesgo. Innumerables ensayos se prueban y se ponen en marcha para dar respuesta y encontrar soluciones al enjambre de problemas sociales que contiene este gigante distrital. Y también es un campo generador de liderazgos y formas organizativas en los barrios, asentamientos, villas, etc., donde los sectores populares sufren, resisten y viven en condiciones desfavorables y difíciles. Aquí aparecen las insuficiencias de las intervenciones sociales, públicas y privadas, y las nuevas formas de autoorganización y de sobrevivencia de los pobres.

Ante la problemática mencionada surge la primera hipótesis que sostiene que La Matanza se encuentra actualmente en una encrucijada, en vista de su peso-poder propio, y dados los contextos conurbano, provincial y nacional vigentes. La Matanza ha llegado a un punto que se le abren tres opciones. En esas tres opciones hay una de continuidad y otras dos de cambio profundo. Pero, llegado a ese punto parece extremadamente difícil postergar algún tipo de definición por alguna de ellas.

4

La problemática realidad que presenta La Matanza y la etapa en que se encuentra el país, nos permite elaborar la hipótesis segunda: La Matanza, en cuanto unidad regional, se encuentra en un punto de inflexión que abre tres cambios posibles:

- a) Continuar como distrito y municipio gigante. Opción de continuidad.
- b) Pasar al nivel de nueva provincia argentina.
- c) Dividirse y desmembrarse en cuatro (u otro número) municipios menores. Opciones de cambio.

De esta hipótesis surgen claramente tres estrategias posibles de desarrollo; algunas de éstas ya están en marcha; y se está negociando y luchando por hacer prevalecer alguna de ellas. Es decir, hay una lucha y negociación entre tres estrategias alternativas rivales. Este sería el enunciado preciso, en el orden estratégico, de la hipótesis mencionada. No cabe duda que cualquiera de los cambios señalados tendrá una enorme repercusión, especialmente las alternativas a) y b), en el estado provincial y en la suma de los estados provinciales de la Nación. Asimismo, esos cambios, o mantenimientos, tendrán efectos considerables en la propia región matancera. La investigación debe orientar sus indagaciones por el lado que indica qué fuerzas sociales, económicas y políticas están instrumentando esas estrategias, qué poder y organización poseen para lograr esos objetivos, y qué pretenden lograr con el alcance de los mismos. Además, es necesario indagar qué consecuencias posibles se manifestarán con el desarrollo de las estrategias a), b), c), y en qué medida cada una de ellas está conciente de las consecuencias posibles a ocurrir. Las interrogaciones se extienden a: qué aporta a), b) c) y en qué perjudica a la gente de La Matanza cada una de ellas. Y qué repercusiones tendrá todo esto en el resto del panorama provincial, regional y nacional. De la misma manera, es necesario plantearse que consecuencias esto producirá en la clase política ante la creación de nuevos espacios para actuar y nuevas proyecciones para tener en cuenta.

La encrucijada, el punto de inflexión, las tres opciones y la construcción de las respectivas estrategias que sustentan las dos hipótesis nos lleva a plantearnos qué es La Matanza en cuanto realidad socioeconómica y política y cuáles son sus características distintivas. Sin conocer estas cuestiones, no es posible avanzar en el estudio de las estrategias. La realidad de La Matanza nos da el suelo vivo donde aquellas tienen sentido y las razones de sus respectivos planteos y operaciones. Vamos a realizar una aproximación a la región matancera a través de los siguientes pasos:

- a) Breve reseña histórica
- b) El espacio geográfico
- c) La población. Migraciones internas y externas.
- d) La producción. La vivienda
- e) La educación
- f) Las instituciones
- g) La pobreza, marginalidad, exclusión. NBI
- h) Las estrategias posibles

a) **Reseña Histórica**

La historia del partido algunos la remontan, como el historiador Alfonso Corso¹ al siglo XVI y se vincula con Descubridores, Adelantados y Gobernadores. Entre los dueños de la tierra figura, entre otros, un importante cacique, Telomián Condié, al menos hasta el año 1583 en que fue derrotado por Ruiz de Ocaña y perdió su poderío. También merecen citarse por su vinculación matancera a Américo Vespucio (1535), Don Pedro de Mendoza (1537), Francisco Ruiz Galán (1539), D. Martínez de Irala (1542) y otros, hasta llegar a Juan de Garay (1583).

Es interesante señalar que existen antiguos censos, realizados para las llamadas “necesidades estadísticas”, con escasas precisiones científicas, pero que dejan ver algunos datos de interés: como el de 1774 que habla de 20 estancias y 20 chacras con poblaciones de blancos, blancas, negros, mulatos, zambos, indios y esclavos. Los datos suelen ser “disminuidos” en la extensión de predios y en el número de “trabajadores” (especialmente negros y esclavos) en razón de evitar el mayor pago de tasas a los gobiernos de turno.

El origen del nombre La Matanza es incierto y reconoce varias versiones. Veamos algunas de estas:

- ❑ El nombre proviene de la matanza realizada por Mendoza en la lucha que protagonizó contra los indígenas en el año 1563 (versión Uz Shmidl, Lozano, Guevara, etc.)
- ❑ En esta versión, el nombre proviene de la matanza llevada a cabo por Juan de Garay como escarmiento contra los indígenas entre los años 1580 y 1583 (varios autores).
- ❑ El nombre proviene de la matanza de ganado alzado (versión de Enrique de Gandía).
- ❑ El nombre proviene de la matanza de perros cimarrones en el río Aos y en sus zonas adyacentes (versión anónima verificada por el R.P. Furlong).

- El nombre proviene del homenaje a Juan de Garay por el lugar donde fue asesinado y por prolongación a la zona matancera (versión Outes).
- El nombre proviene del trasplante del nombre portugués de una zona lusitana, posteriormente implantado por Vesputio a las naves de González Cohelo (versión de Alfonso Corso, aprobada en el II Congreso de Historia de los Pueblos de la Provincia de Buenos Aires)².

Las tierras de La Matanza parecen haber estado habitadas por las tribus Carayel, en cuanto primeros vestigios de civilizaciones precolombinas (Nardi). En el siglo XVI los conquistadores hallaron a los "pampagenos", tribus nativas con las cuales confrontaron y dieron nacimiento al proceso de mestización hasta concretar la absorción y desaparición de las razas autóctonas³. El verdadero poblamiento de La Matanza se da a partir de la segunda fundación de Buenos Aires en 1580 dadas las cercanías interzonales. También es necesario señalar que a partir de 1583, derrotado Telonián Comdié, el territorio va siendo cedido a diferentes personas, conformándose extensas propiedades. Y durante un prolongado lapso, estos territorios permanecerán poco habitados y explotados⁴.

En 1591 se instaló la primera industria en el medio, un molino de maíz, dando al crecer origen a actividades de exportación de grano molido hacia la metrópolis (España). Sólo poblaban el territorio hacia fines de siglo 600 habitantes. Luego se agregarían actividades como la ganadería, la apicultura, la ladrillera y la textil. A fines del siglo XVII había más de 6000 habitantes en La Matanza, en una población nacional de 420.000 habitantes⁵.

El documento más antiguo donde figura el nombre de La Matanza data del 29 de julio de 1603 y es, a pesar de que no se conoce taxativamente el año de su fundación, la

² Idem.

³ Idem, e Historia del Partido de La Matanza, Ed. U.N.L.M., San Justo, 1993.

⁴ Rabenko, Fernando, Las Agrupaciones Vecinales, Tesis. 1985. Morón.

⁵ Grana, Roberto y otros, La Población Humana en los Ecosistemas. U.N.L.M. 1997.

fecha adoptada para festejar el día del partido ⁶. Hacia 1730 se comienzan a constituir las primeras comisiones precursoras de los Alcaldes de la Hermandad y conformarían los iniciales estadios organizativos de La Matanza, según las versiones de Javier Marazzo.

Se crea el Partido de La Matanza en el año 1774 y comienza su existencia legal en 1777, bajo el gobierno del Virrey Ceballos. En el año 1784 se lo define geográficamente teniendo en cuenta como base el territorio de la Parroquia de La Matanza.

Es recién en 1856 (el 24 de febrero) cuando se fijan los límites definitivos de La Matanza, en una superficie de 323 km², con una población de unos 4500 habitantes. En 1857 se instala la primera estación ferroviaria del interior, la actual Ramos Mejía, como síntoma de futuros desarrollos. Limitado su territorio disminuye la cantidad de habitantes respecto del total del país (3.954.900) en relación al siglo XVII ⁷.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

b) El Espacio Geográfico

El partido de La Matanza está ubicado en el centro oeste del Gran Buenos Aires y tiene una superficie de 323 km². Este partido limita al este con la Capital Federal; al noroeste con el partido de Tres de Febrero; al norte y noroeste con el partido de Morón; al oeste con el partido de Merlo; al sudoeste y sur con los partidos de Marcos Paz y Cañuelas y al sudeste con el partido de Esteban Etcheverría.

La región de La Matanza está ubicada dentro de la zona denominada "pampa húmeda". Está bañada por un río de gran importancia y caudal y surcada por cantidad de arroyos y arroyuelos. Su suelo es apto para las actividades agropecuarias, que tuvieron gran desarrollo hasta hace cuatro décadas, cuando comienza el avance industrial.

Las tierras son llanas, con leves ondulaciones y sin desniveles pronunciados. El río principal es el Matanza y tiene una longitud de 64 km y 232 afluentes⁸. El partido de La Matanza está integrado 14 localidades: San Justo (es la cabecera del partido y asienta al gobierno municipal), Ramos Mejía, La Tablada, Villa Madero, Tapiales, Villa Luzuriaga, Aldo Bonzi, Ciudad Evita, Isidro Casanova, Rafael Castillo, Gregorio de Laferrere, González Catán, 20 de Junio y Virrey del Pino.

⁸ Idem e Informe de Greenpeace Argentina. 1988.

LOCALIDAD	SUPERFICIE
La Matanza	323 km ²
San Justo	15,0 km ²
Ramos Mejía	11,9 km ²
Tablada	11,1 km ²
Villa Madero	9,6 km ²
Grerorio de Laferrere	21,8 km ²
Isidro Casanova	12,8 km ²
Ciudad Evita	30,1 km ²
González Catán	74,6 km ²
Villa Luzuriaga	10,9 km ²
Rafael Castillo	14,7 km ²
Tapiales	4,3 km ²
Aldo Bonzi	4,9 km ²
Virrey del Pino	87,3 km ²
20 de Junio	14,0 km ²

c) Población

La Matanza tiene una población de 1.121.371 (Censo 1991).

El desarrollo demográfico está íntimamente ligado al desarrollo económico y tecnológico. El pasaje de la etapa pastoril a la etapa industrializadora se refleja claramente en los números. La población se duplica entre los años 1930-1947, y se cuadruplica en los 134 años subsiguientes (1947-1960). Favoreció ese rápido desarrollo local la cercanía con Buenos Aires, el fácil acceso al puerto, a las fuentes de energía, a los servicios de transporte y comunicaciones, al centro comercial, financiero y de aprovisionamiento, y al mercado nacional. A esto debe sumársele una política con tierra barata e impositiva promocional. La explosión demográfica urbana impacta negativamente en el medio ambiente del conurbano bonaerense y revela la ausencia de una política de planificación urbanística y social.

El cuadro siguiente mostrará la relación entre la población de La Matanza con la Provincia de Buenos Aires y con el país, no sólo en el Censo de 1991, sino también en los anteriores.

En el cuadro se puede apreciar que La Matanza constituye una parte considerable de la totalidad provincial e, incluso, del país. La Matanza tiene el 8,94 % de la población de la provincia y el 3,46% del país. Esta circunstancia revela la importancia estratégica que esta unidad sociopolítica tiene a la hora de ensayar políticas y tener en cuenta estructuras de poder. Relacionado con esto, es posible advertir el interés que puede significar el tener una provincia enclavada en el corazón de la Provincia de Buenos Aires o de dividir esa potencia en fragmentos menos peligrosos que, incluso, los actuales.

**Comparación de la población del partido de La Matanza con:
Provincia de Buenos Aires, y del país según Censos Nacionales**

AÑOS	POBLACION				
	La Matanza	Provincia Buenos Aires	% Partido Pcia. de Buenos Aires	República Argentina	% Partido
1869	3.284	317.100	1,02	1.737.076	0.19
1895	4.498	921.168	0,49	3.954.911	0,11
1914	17.935	2.066.165	0,87	7.885.137	0,23
1947	98.471	4.272.337	2,30	15.897.127	0,62
1960	401.738	6.766.108	5,94	20.010.539	2,01
1970	677.123	8.774.529	7,72	23.364.431	2,90
1980	946.113	10.810.517	8,76	27.862.771	3,40
1991	1.121.298	12.538.007	8,94	32.370.298	3,46

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda. Año 1991.

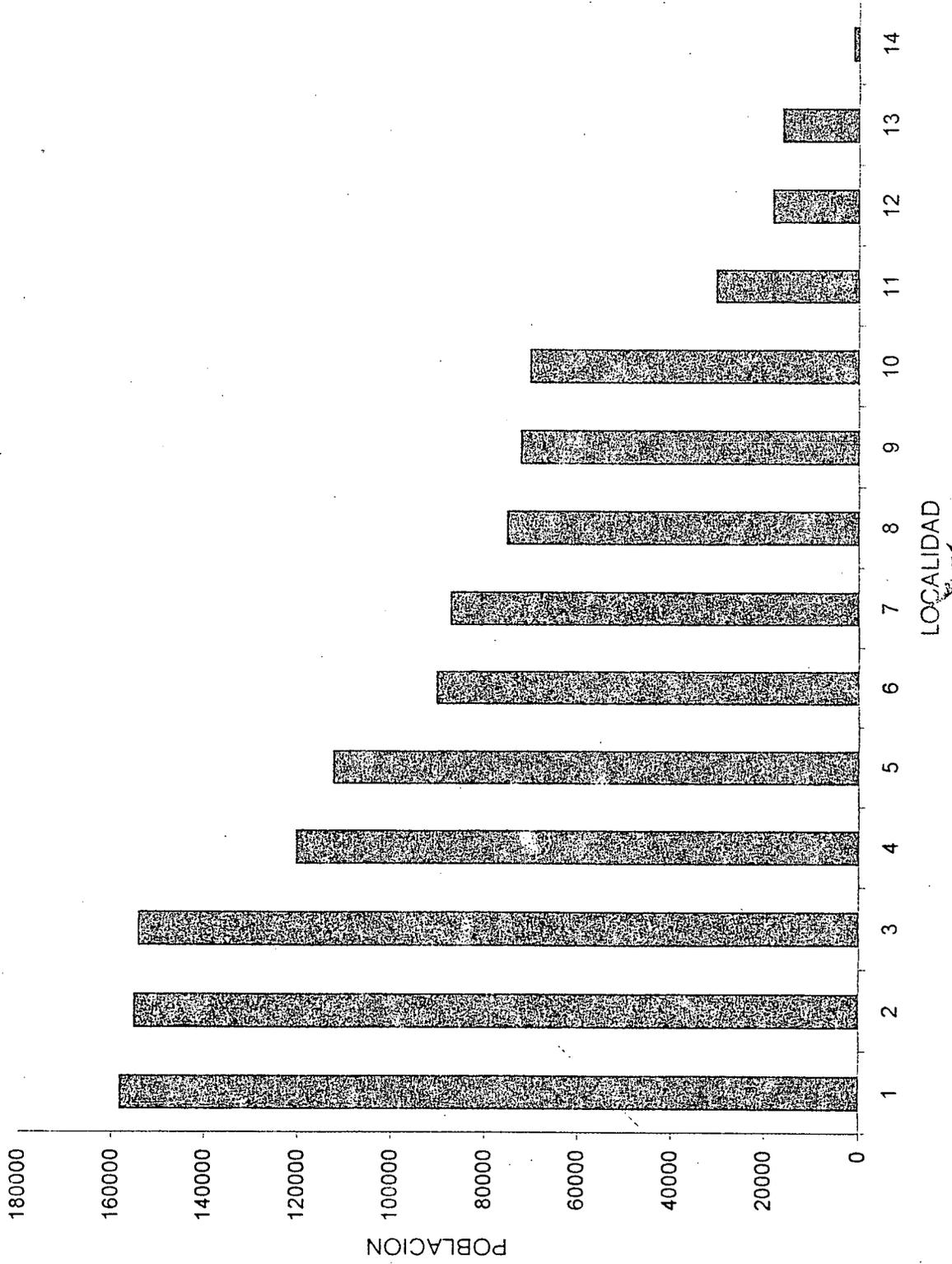
También puede advertirse que La Matanza ha ido creciendo en importancia poblacional a lo largo de su historia en la variación de sus porcentajes. Veamos ahora cómo está distribuida la población matancera en sus respectivas localidades y la densidad que representan en relación a sus extensiones:

**Población del Partido de La Matanza clasificado
por Localidad – Censo 1991**

LOCALIDAD	POBLACION
Total	<u>1.121.371</u>
San Justo	157.961
González Catán	154.791
Laferrere	153.885
Ramos Mejía	116.102
Isidro Casanova	111.008
Rafael Castillo	88.218
La Tablada	84.164
Villa Luzuriaga	70.345
Villa Madero	67.294
Ciudad Evita	63.575
Virrey del Pino	25.184
Tapiales	15.024
Aldo Bonzi	13.394
20 de Junio	426

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda. Año 1991.

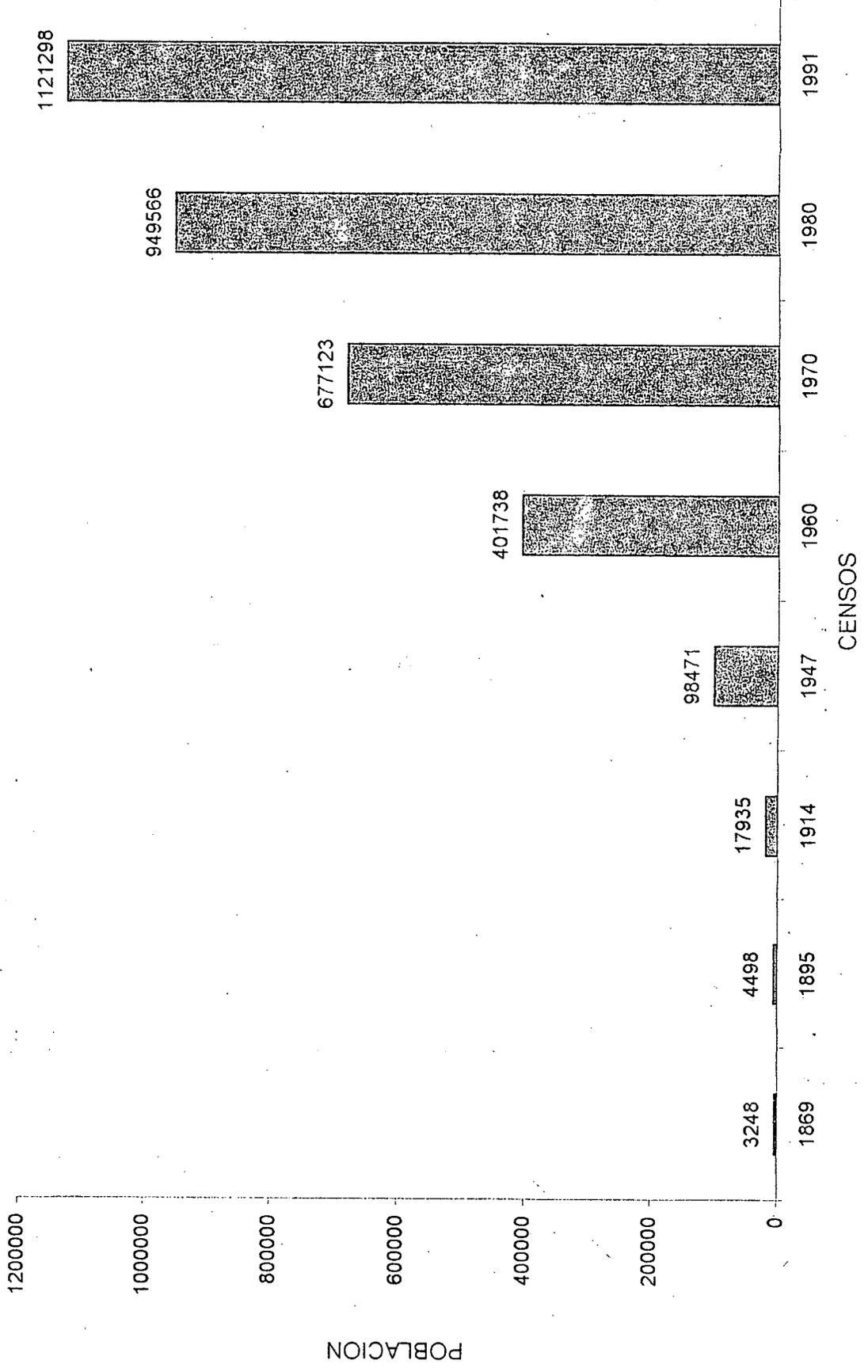
POBLACION DEL PARTIDO DE LA MATANZA
 CLASIFICADA POR LOCALIDAD - CENSO 1991



Referencias

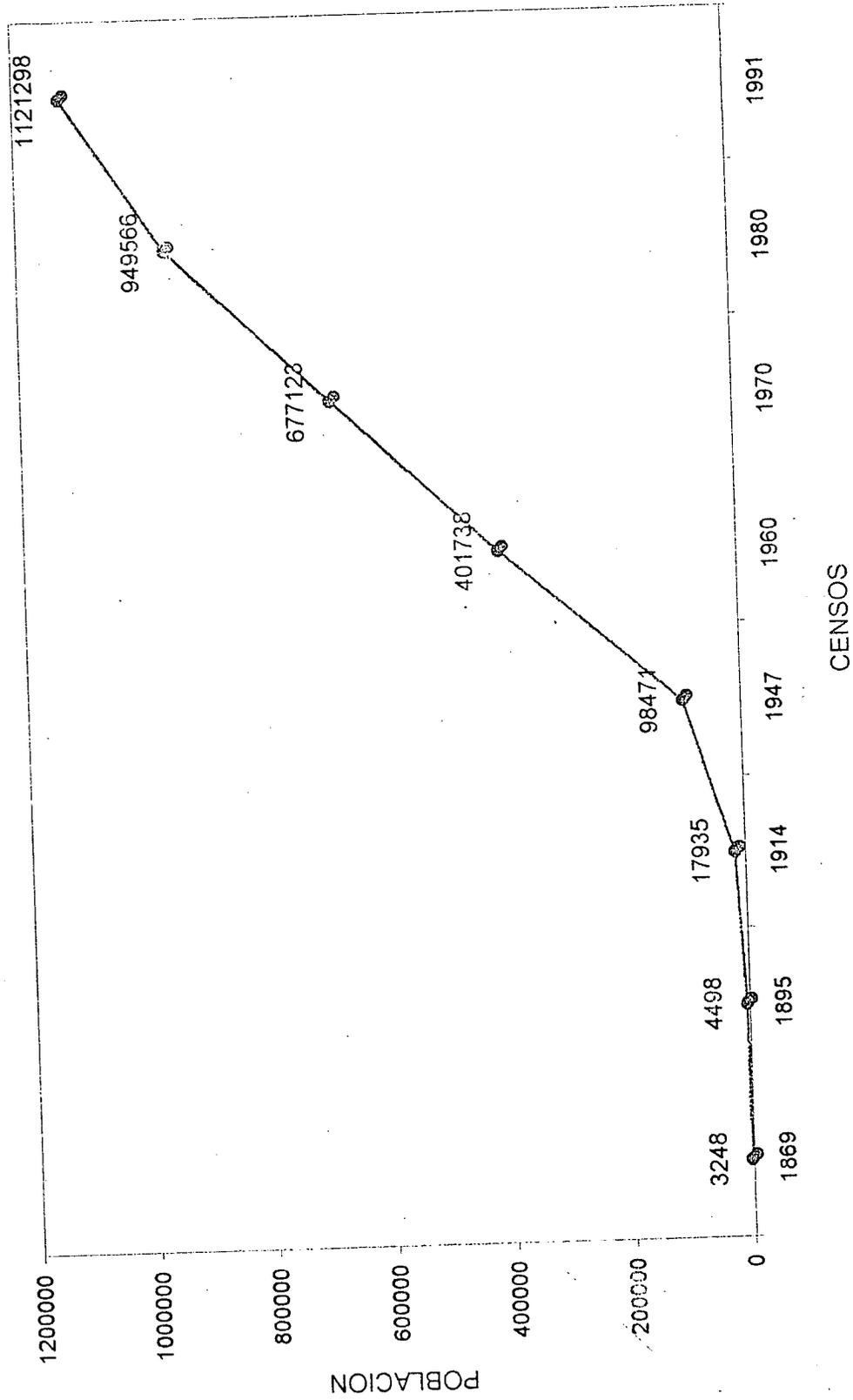
- 1 SAN JUSTO
- 2 GONZALEZ CATAN
- 3 LAFERRERE
- 4 RAMOS MEJIA
- 5 ISIDRO CASANOVA
- 6 RAFAEL CASTILLO
- 7 LA TABLADA
- 8 VILLA LUZURIAGA
- 9 VILLA MADERO
- 10 CIUDAD EVITA
- 11 VIRREY DEL PINO
- 12 TAPIALES
- 13 ALDO BONZI
- 14 20 DE JUNIO

POBLACION SEGUN CENSOS NACIONALES
DATOS COMPARATIVOS CENSOS 1869 A 1991

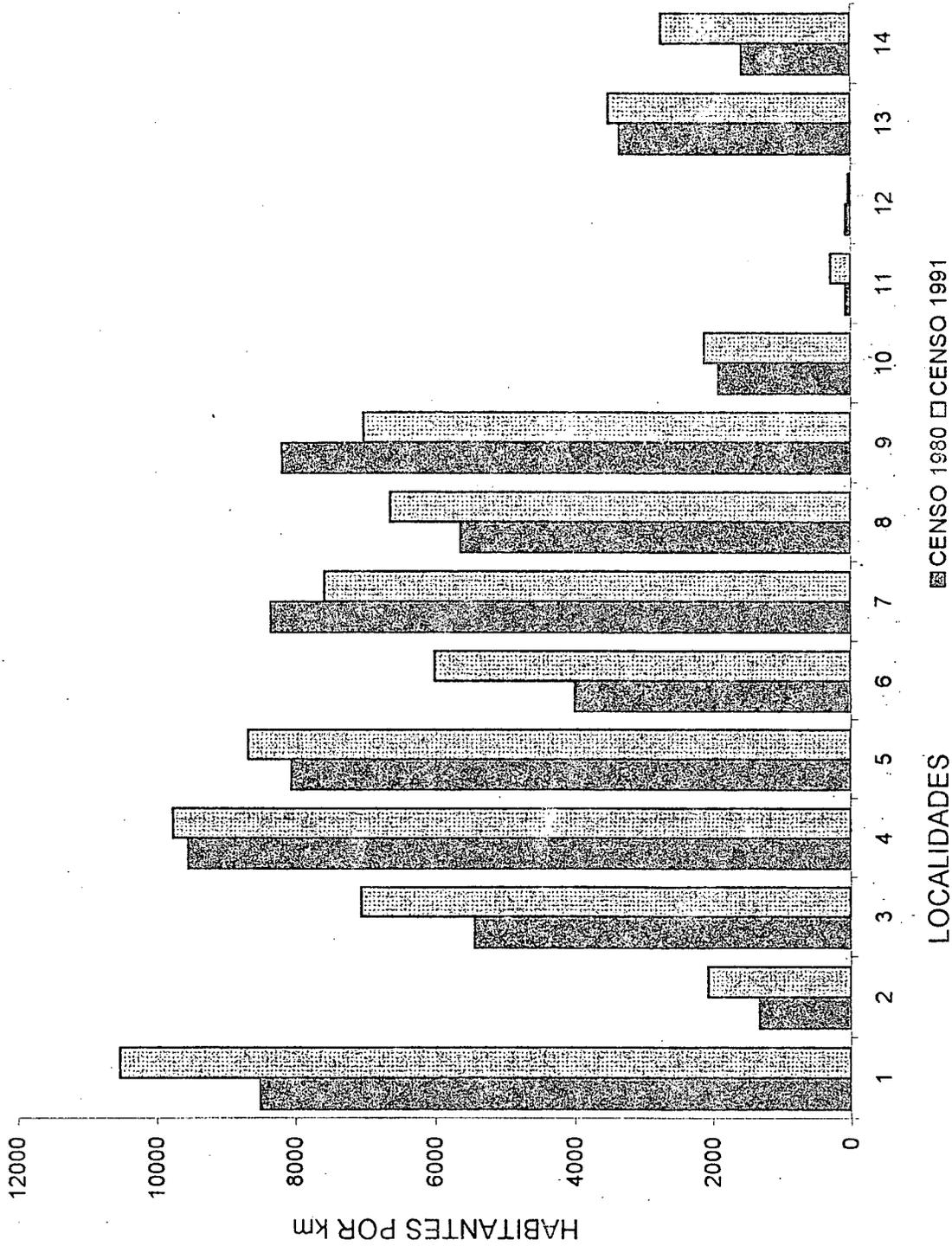


✓

POBLACION SEGUN CENSOS NACIONALES
DATOS COMPARATIVOS CENSOS 1869 A 1991



DENSIDAD DE POBLACION POR LOCALIDAD CENSOS 1980 - 1991



Referencias

- 1 SAN JUSTO
- 2 GONZALEZ CATAN
- 3 LAFERRERE
- 4 RAMOS MEJIA
- 5 ISIDRO CASANOVA
- 6 RAFAEL CASTILLO
- 7 LA TABLADA
- 8 VILLA LUZURIAGA
- 9 VILLA MADERO
- 10 CIUDAD EVITA
- 11 VIRREY DEL PINO
- 12 TAPIALES
- 13 ALDO BONZI
- 14 20 DE JUNIO

Población del Partido de La Matanza, clasificada por Localidad

Años 1980 – 1991

LOCALIDAD	POBLACION		CRECIMIENTO ABSOLUTO	CRECIMIENTO RELATIVO
	Año 1980	Año 1991		
<u>Total del Partido</u>	<u>946.113</u>	<u>1.121.371</u>	<u>175.258</u>	<u>18,52</u>
San Justo	127.763	157.961	30.198	23,64
González Catán	99.240	154.791	55.551	55,98
Laferrere	118.405	153.885	35.480	29,96
Ramos Mejía	113.496	116.102	2.606	2,30
Isidro Casanova	103.060	111.008	7.943	7,71
Rafael Castillo	58.608	88.218	29.610	50,52
La Tablada	92.648	84.164	- 8.484	0
Villa Luzuriaga	61.300	70.345	9.045	14,75
Villa Madero	78.513	67.294	- 11.219	0
Ciudad Evita	57.312	63.575	6.263	10,93
Virrey del Pino		25.184		
20 de Junio	13.762	426	11.848	86,09 (*)
Tapiales	14.324	15.024	700	4,89
Aldo Bonzi	7.677	13.394	5.717	74,47

(*) El porcentaje del año 1991 se sacó sumando la población de las dos localidades, porque en el año 1980 el INDEC procedió de esta forma. Recién en el año 2000 podremos tener el valor real.

**Población, superficie y densidad del Partido de La Matanza,
clasificada por localidad – Años 1980 y 1991**

LOCALIDAD	POBLACION		SUPERFICIE (km ²)	DENSIDAD (km ²)	
	Año 1980	Año 1991		Año 1980	Año 1991
<u>Total del Partido</u>	<u>946.113</u>	<u>1.121.371</u>	<u>323,00</u>	<u>2.929</u>	<u>3.472</u>
San Justo	127.763	157.961	15,00	8.504	10.531
González Catán	99.240	154.791	74,60	1.330	2.075
Laferrere	118.405	153.885	21,80	5.431	7.059
Ramos Mejía	113.496	116.102	11,90	9.537	9.756
Isidro Casanova	103.060	111.008	12,80	8.052	8.672
Rafael Castillo	58.608	88.218	14,70	3.987	6.001
La Tablada	92.648	84.164	11,10	8.347	7.582
Villa Luzuriaga	61.300	70.345	10,60	5.624	6.636
Villa Madero	78.513	67.294	9,60	8.178	7.010
Ciudad Evita	57.312	63.575	30,10	1.904	2.112
Virrey del Pino		25.184	14,70		288
20 de Junio	13.762	426	11,10	136	31
Tapiales	14.324	15.024	4,30	3.331	3.494
Aldo Bonzi	7.677	13.394	4,90	1.567	2.733

La evolución poblacional del Partido a partir del año 1960 hasta 1991 por localidad, es la siguiente:

LOCALIDAD	1960	1970	1980	1991
LA MATANZA	401.738	659.193	946.113	1.121.371
Ramos Mejía	86.000	100.630	113.496	116.102
San Justo	72.668	93.542	127.763	157.961
La Tablada	64.172	79.982	92.648	84.164
Laferrere	24.509	68.968	118.405	153.885
Villa Madero	41.177	63.476	78.513	67.294
Isidro Casanova	27.297	59.927	103.065	111.008
Ciudad Evita	26.783	57.312	59.605	63.575
González Catán	12.371	48.039	99.240	154.791
Villa Luzuriaga	20.655	43.720	61.300	70.345
Rafael Castillo	6.639	31.742	58.068	88.214
Tapiales	8.598	11.583	14.324	15.024
Aldo Bonzi	7.817	10.862	7.677	13.394
Virrey del Pino	2.171	4.716	13.762	25.184
20 de Junio	201	271	Sin datos	426

En estos cuadros es posible apreciar la fuerte densidad de la población de La Matanza: 3.471 habitantes por km². Si se realiza un análisis comparativo con respecto a algunas provincias argentinas, se puede ver que:

- Tucumán cuenta con 50,45 habitantes por km²
- Buenos Aires con 40,73
- Misiones con 26,14
- Santa Fe con 20,92

Si también comparamos la población de este distrito con otros partidos del Gran Buenos Aires, veremos que los inmediatamente más cercanos son:

- General Sarmiento con 650.285 habitantes
- Morón con 641.416
- Lomas de Zamora con 572.313

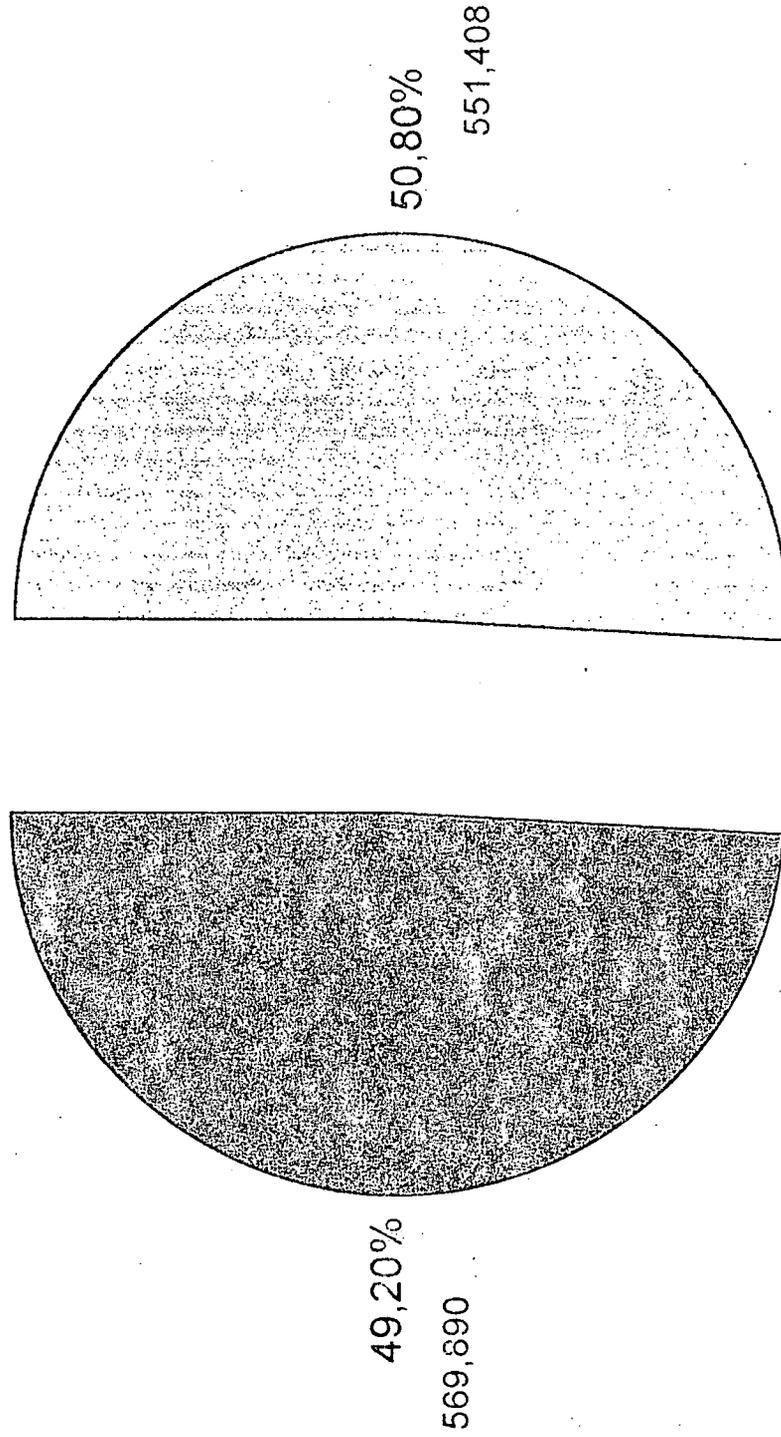
Otro aspecto que conviene señalar es que el crecimiento poblacional no ha sido homogéneo ni similar. Crecimiento intenso tuvieron las localidades de :

- Rafael Castillo (5 veces)
- González Catán (4 veces)
- Gregorio de Laferrere (3 veces)
- Virrey del Pino (2 veces)
- Isidro Casanove (idem)
- Ciudad Evita (idem)

En cambio, las localidades de La Tablada y Villa Madero decrecieron y las de Ramos Mejía, Tapiales, Aldo Bonzi y 20 de Junio tuvieron un crecimiento vegetativo.

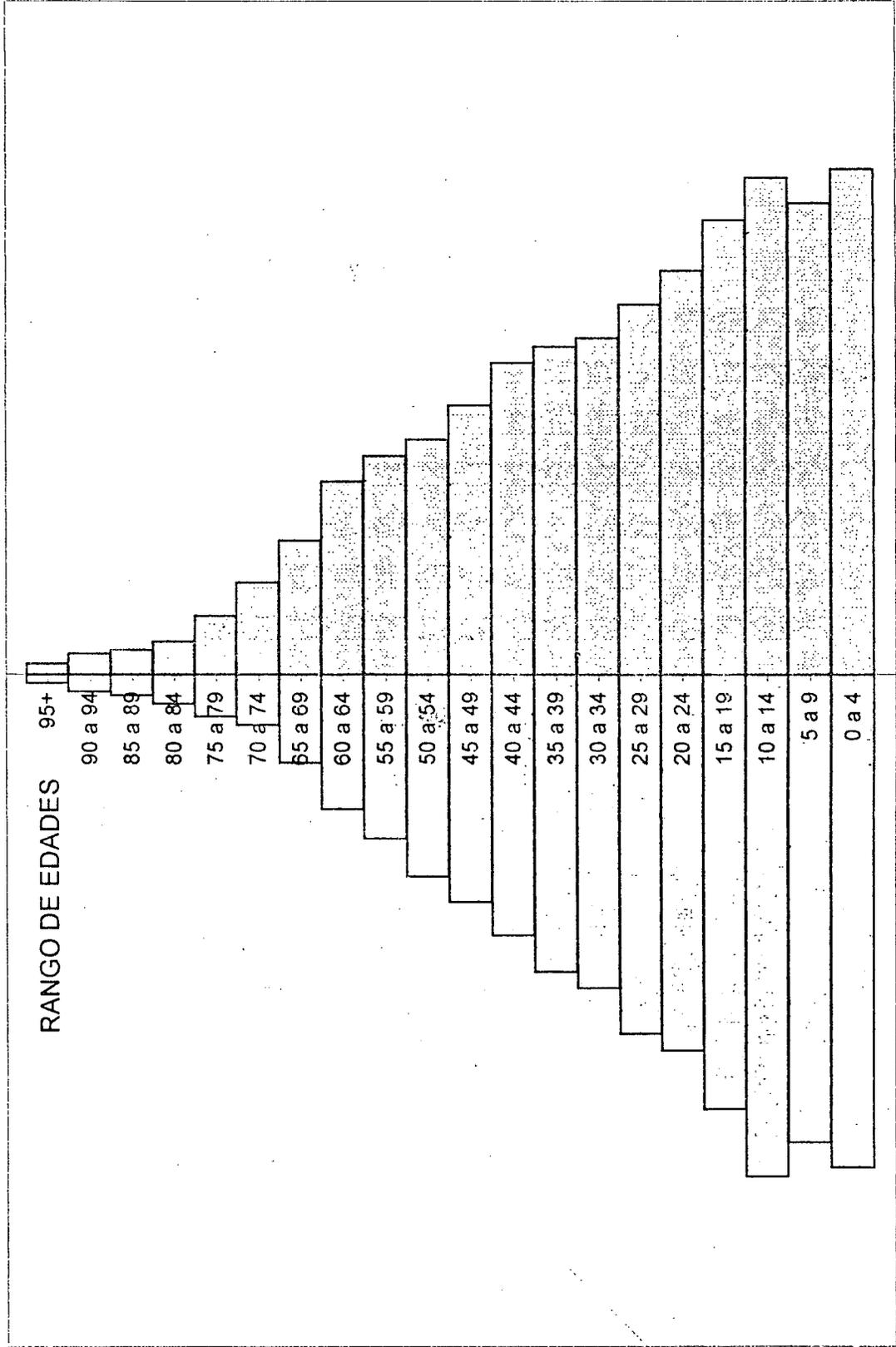
Veamos ahora algunos datos relacionados con la población por sexo, las pirámides por sexo y edad, y su distribución por grandes grupos:

POBLACION POR SEXO - CENSO 1991



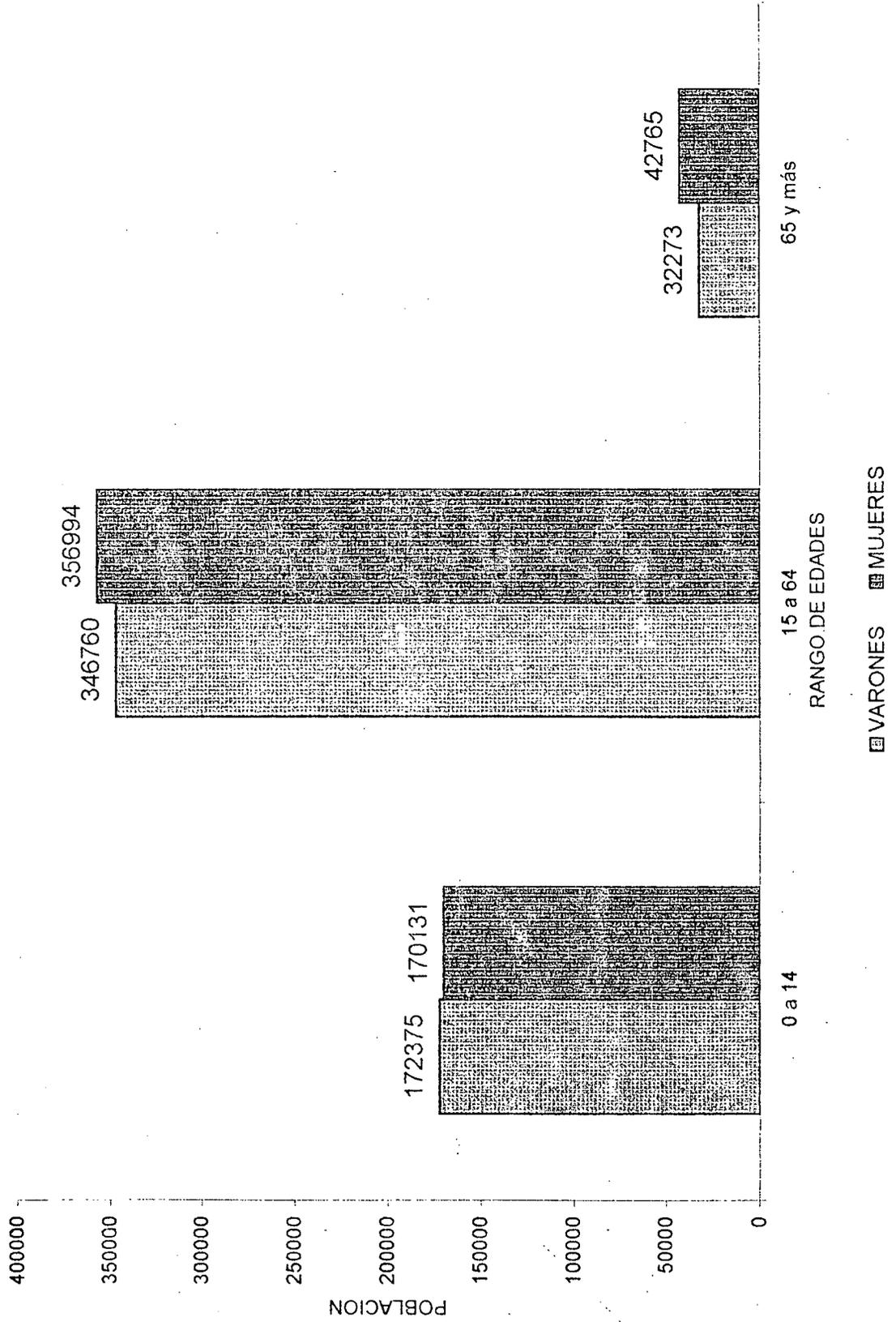
□ MUJERES ■ VARONES

PIRAMIDE DE POBLACION DEL PARTIDO DE LA MATANZA
 POR EDAD Y SEXO - CENSO 1991

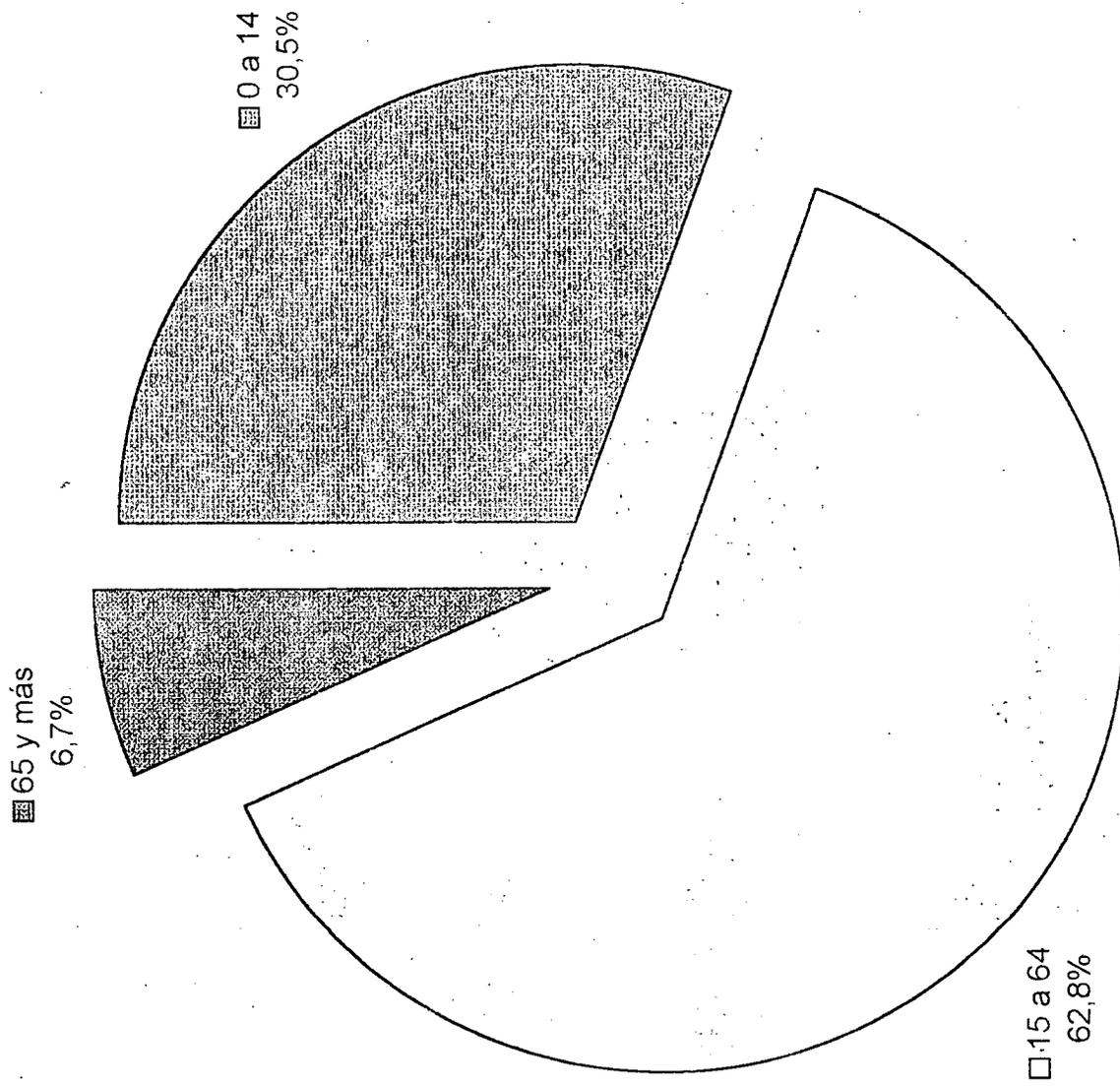


MALES MUJERES

POBLACION POR GRANDES GRUPOS
DE EDAD Y SEXO AÑO 1991



POBLACION POR GRANDES GRUPOS DE EDAD CENSO 1991



Corrientes migratorias y orígenes de la población de La Matanza

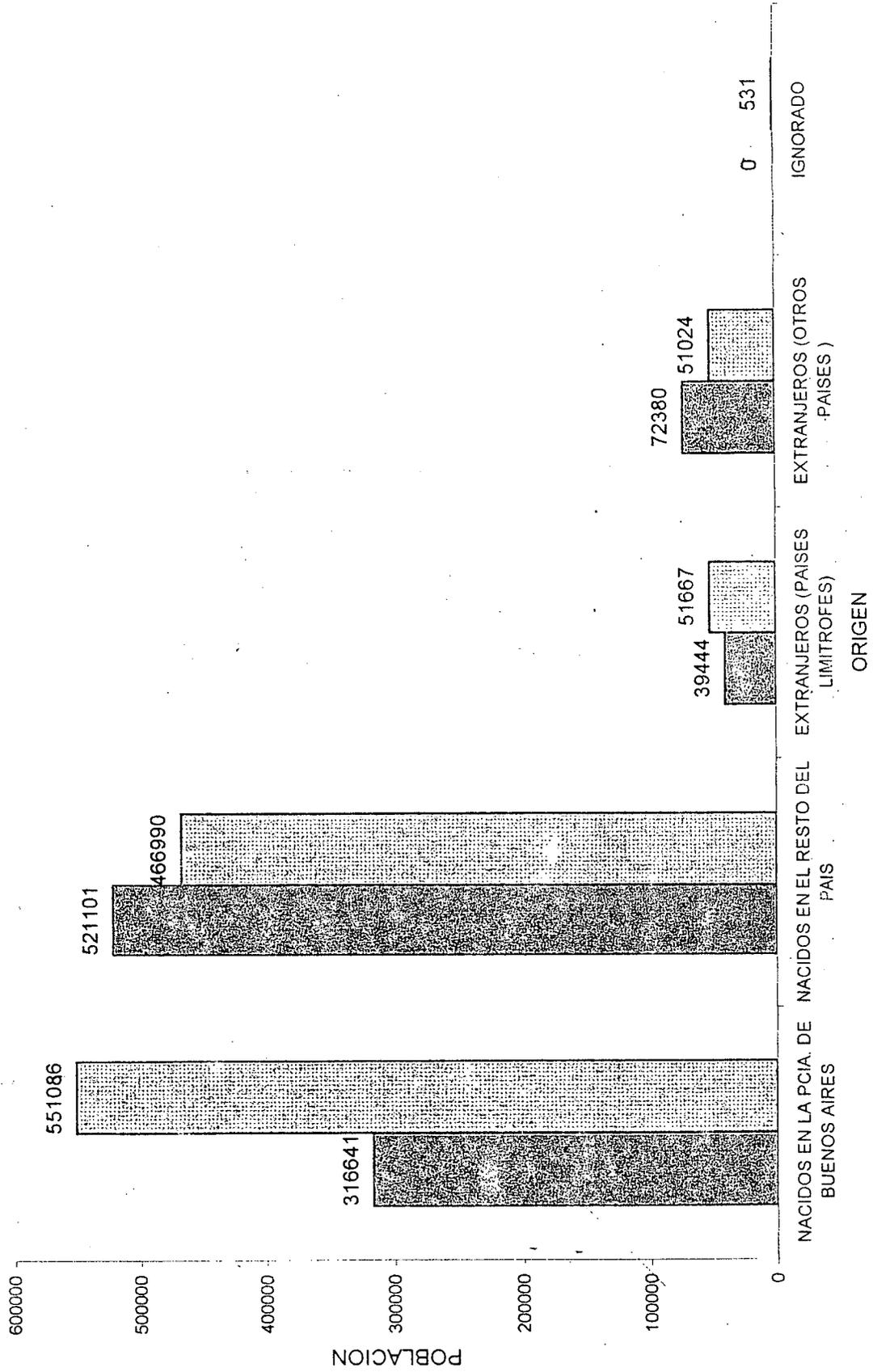
La gran inmigración comienza en la década del cuarenta y se compone fundamentalmente de italianos. Parte de ellos ya estaban en conventillos o inquilinatos en Buenos Aires y se sentían atraídos por las posibilidades que encierra la expansión industrializada, el espacio disponible y la tierra barata. Otros vienen directamente.

Las fábricas Textil Yute, Textil Oeste, Bordward Di Tella, etc. representan la atracción expansiva y la etapa de industrialización sustitutiva de importaciones de la época. Ya en el '56 se nota el detenimiento de esas migraciones y el comienzo del proceso de migraciones internas y de países limítrofes.

En los Censos de 1980 y 1991 se pueden observar claramente el predominio de los argentinos nacidos en la Provincia de Buenos Aires y en otras. También la presencia de extranjeros y el predominio que los países limítrofes adquieren en el último censo. Asimismo, se advierte un cambio en el origen de los nativos, pues en 1980 son más numerosos los de otras provincias y en 1991 ya predominan los nacidos en la misma Provincia de Buenos Aires.

Veamos los cuadros correspondientes:

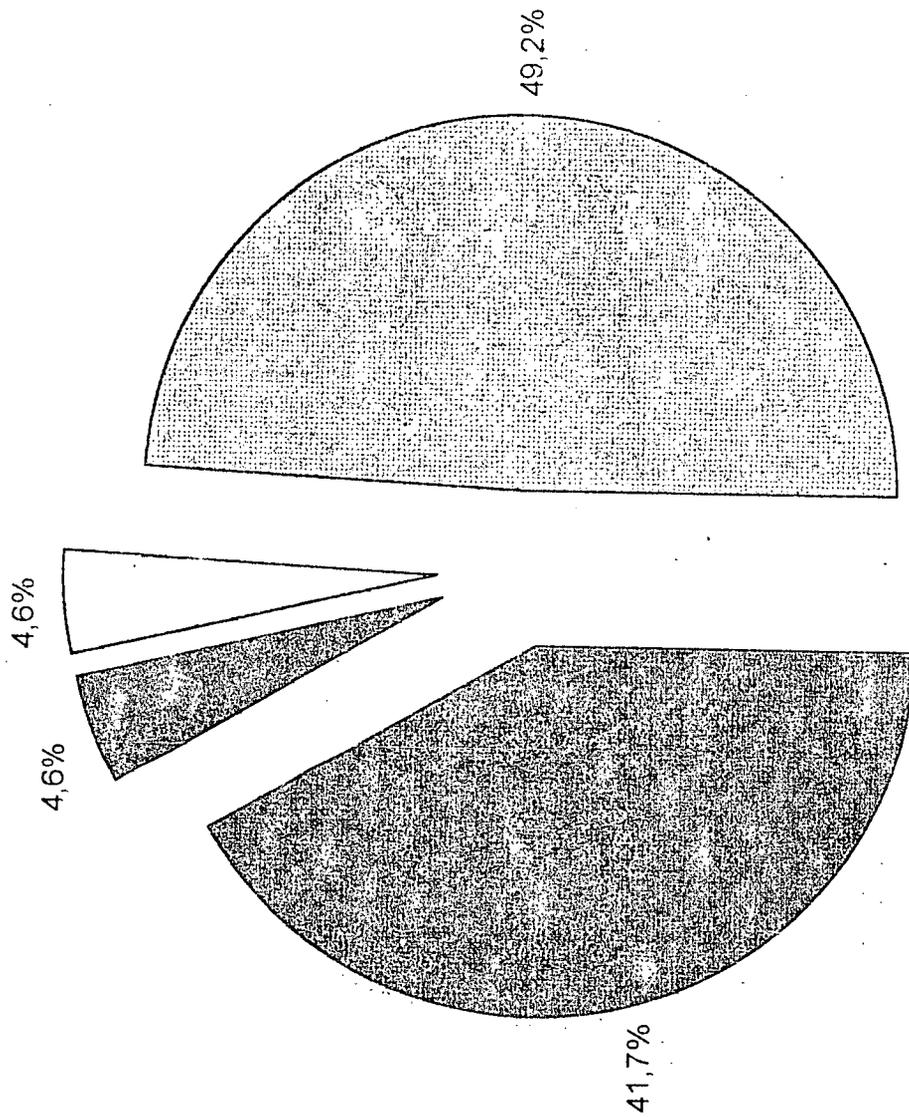
POBLACION TOTAL POR ORIGEN - DATOS COMPARATIVOS CENSOS 1980/1991



■ CENSO 1980

▨ CENSO 1991

POBLACION TOTAL POR ORIGEN



■ Otras provincias ■ Países limítrofes □ Otros países □ Pcia. de Buenos Aires

d) Producción Económica

La estructura económica de La Matanza experimenta los efectos de la revolución tardía de la década del '30 y se afianza con políticas favorecedoras en la década siguiente, especialmente a partir del gobierno de Perón. Se pasa de una economía de carácter agropecuario a una predominantemente industrial. En la década del '60 la distribución productiva es la siguiente:

□ Sector primario	0,4 %
□ Sector secundario	76,9 %
□ Sector terciario	22,7 %

El Censo Nacional Agropecuario indica para el sector primario la presencia de 320 explotaciones de producción avícola y hortícola. Además, cultivos de maíz, girasol, algo de ganadería y algunas empresas de extracción caliza y tosca.

El sector secundario muestra una proporción del 92,8 % para la industria y del 7,2% para la construcción. En 1970 la industria representaba el 71,3 % del Producto Bruto Interno local. También el 7,2 % del rubro industrial a nivel provincial.

El número de establecimientos industriales tuvo el siguiente crecimiento:

□ 1970	4.387 establecimientos
□ 1983	6.827 establecimientos
□ 1988	10.873 establecimientos

La actividad industrial se asentó preferentemente en las localidades de San Justo y Ramos Mejía.

La metalurgia era, en 1970, la rama industrial más desarrollada. Luego le seguían madera y corcho, alimentación, cueros y pieles, minerales no metalíferos, química, manufacturas diversas, bebidas, caucho, papel y plásticos. Esta producción ocupaba aproxima-

damente el 28% de la población económicamente activa (obreros, empleados, técnicos y profesionales).

Es importante destacar que algunas plantas industriales, dentro de su especialidad, se encontraban entre las de mayor tamaño de la provincia, como ser: automóviles, plástico, metalurgias medianas, embotelladoras de bebidas, tubos y caños de acero, jabón, papel y sustancias químicas.

En el sector terciario, el área de mayor desarrollo le correspondió al comercio, seguido por vivienda y finanzas. La estructura mercantil se basó en la existencia de comercios con las siguientes variaciones históricas:

□ 1970	15.000 establecimientos
□ 1980	26.603 establecimientos
□ 1988	26.000 establecimientos

La actividad socioeconómica se apoyaba en los servicios de tipo personal, como ser talleres, servicios profesionales, transporte y no personales como la provisión de energía eléctrica, gas y comunicaciones.

ASPECTOS ECONOMICOS

0,4 %	<u>Sector Primario</u>			
76,9 %	<u>Sector Secundario</u>	↗	Industria	Construcción
			92,8 %	7,2 %
		1970		4.387
		1983		6.827
		1988		10.873
		1995		5.000 (no oficial)

Nº de Establecimientos Industriales ↗

Metalúrgica, madera, corchos, alimentación, cueros y pieles, minerales no metalíferos, química, manufacturas diversas, bebidas, caucho, papel y plásticos.

28 % población económica activa: obreros, empleados, técnicos y profesionales.

(Plantas de mayor tamaño de la Provincia: automóviles, plásticos, metalúrgicas medianas, embotelladoras de bebidas, tubos y caños de acero, jabón, papel.)

22,7 %	<u>Sector Terciario</u>	↗	1970	15.000 establecimientos
			1980	26.603 establecimientos
			1988	26.000 establecimientos

En la última década, bajo los efectos de la reconversión económica, tanto la industria como la actividad mercantil se vio afectada por las necesidades de la competitividad, alta productividad y bajos costos que este cambio implicaba. Además, la fuerte presencia de productos importados y la carencia de un management adecuado, sumado a la insuficiencia de la capacidad inversora, contribuyeron a la reducción (y al cambio) de la oferta productiva, al menos en el número de establecimientos y en la oferta laboral. La industria ofrece, de acuerdo con los últimos datos, una disminución de establecimientos que estarían, aproximadamente en 7.000. Los datos de los comercios revelan un estancamiento en el número de 26.000⁹.

Otros datos relevantes que reflejan la situación socioeconómica de La Matanza son:

- ✓ El PBI per cápita es de : 4.883,9 (1991)
- ✓ El consumo de energía per cápita es: 432,7 (1993)

Viviendas

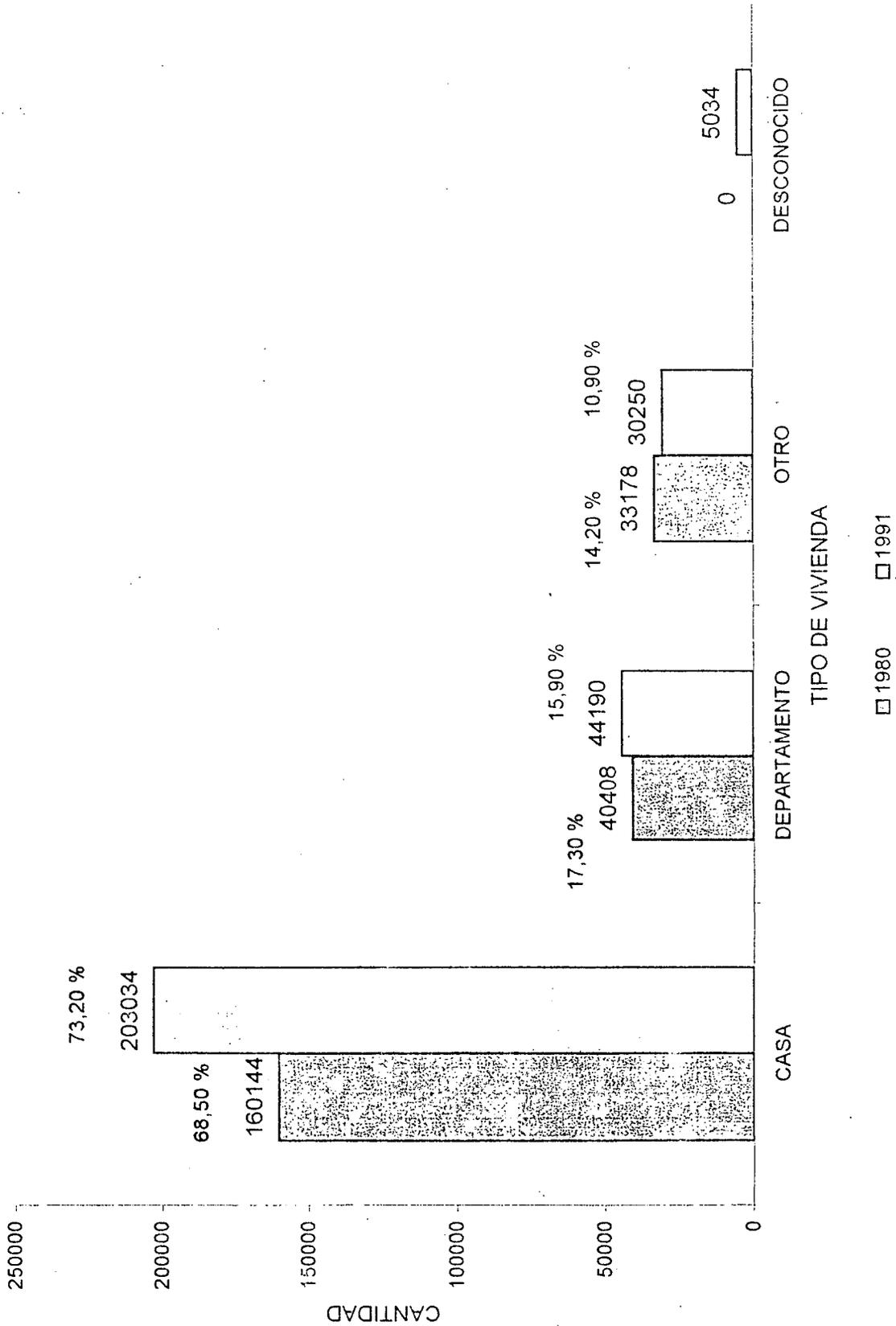
El problema de la vivienda en La Matanza ofrece un panorama que refleja todo lo que viene señalándose aquí, más las características específicas y el problema circunscripto a los asentamientos. Sólo veremos aquí los aspectos generales, el marco común, dejando la especificidad “asentamiento” para un análisis posterior.

El Censo 1991 demostró que el Partido de La Matanza tiene 282.508 viviendas y que el promedio de personas por vivienda es de 3,6. Veamos los cuadros correspondientes:

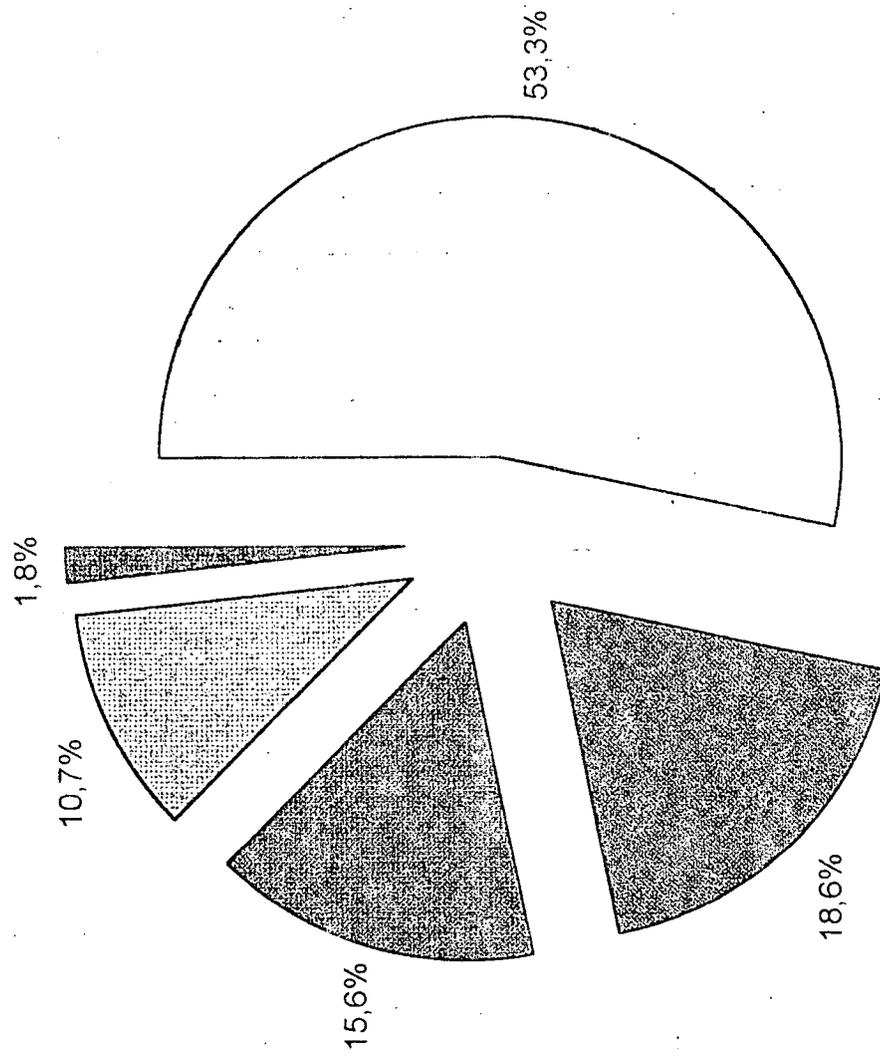
⁹ Grana Roberto yet al oll, Op. cit.

LOCALIDAD	HABITANTES POR VIVIENDA
<u>La Matanza</u>	<u>3,65</u>
San Justo	3,43
Ramos Mejía	2,73
La Tablada	3,37
Laferrere	4,18
Villa Madero	3,38
Isidro Casanova	4,61
Ciudad Evita	3,97
González Catán	4,18
Villa Luzuriaga	3,58
Rafael Castillo	4,27
Tapiales	3,38
Aldo Bonzi	3,26
Virrey del Pino	3,61
20 de Junio	0,86

VIVIENDAS PARTICULARES SEGUN SU TIPO CENSOS 1980/1991

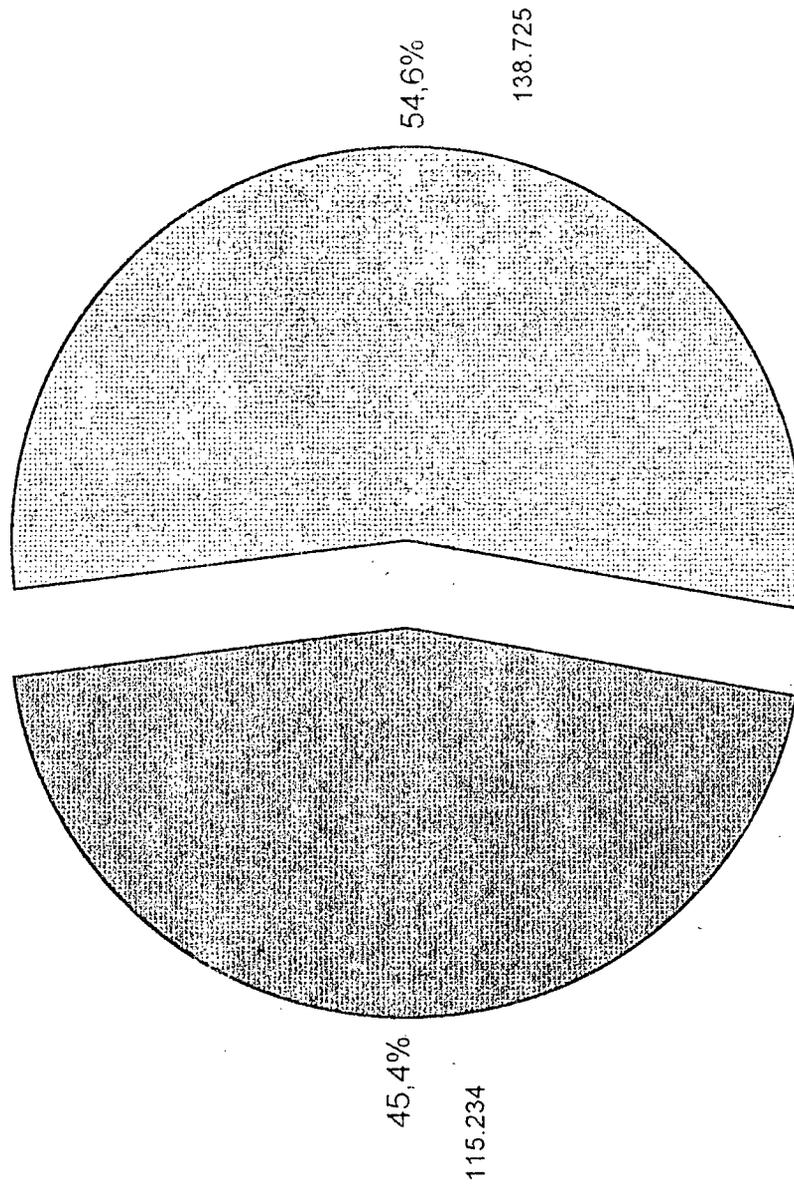


VIVIENDAS PARTICULARES SEGUN TIPO DE VIVIENDA
CENSO 1991



□ CASA 'A' ■ CASA 'B' ▨ DEPARTAMENTO □ OTRO ▩ DESCONOCIDO

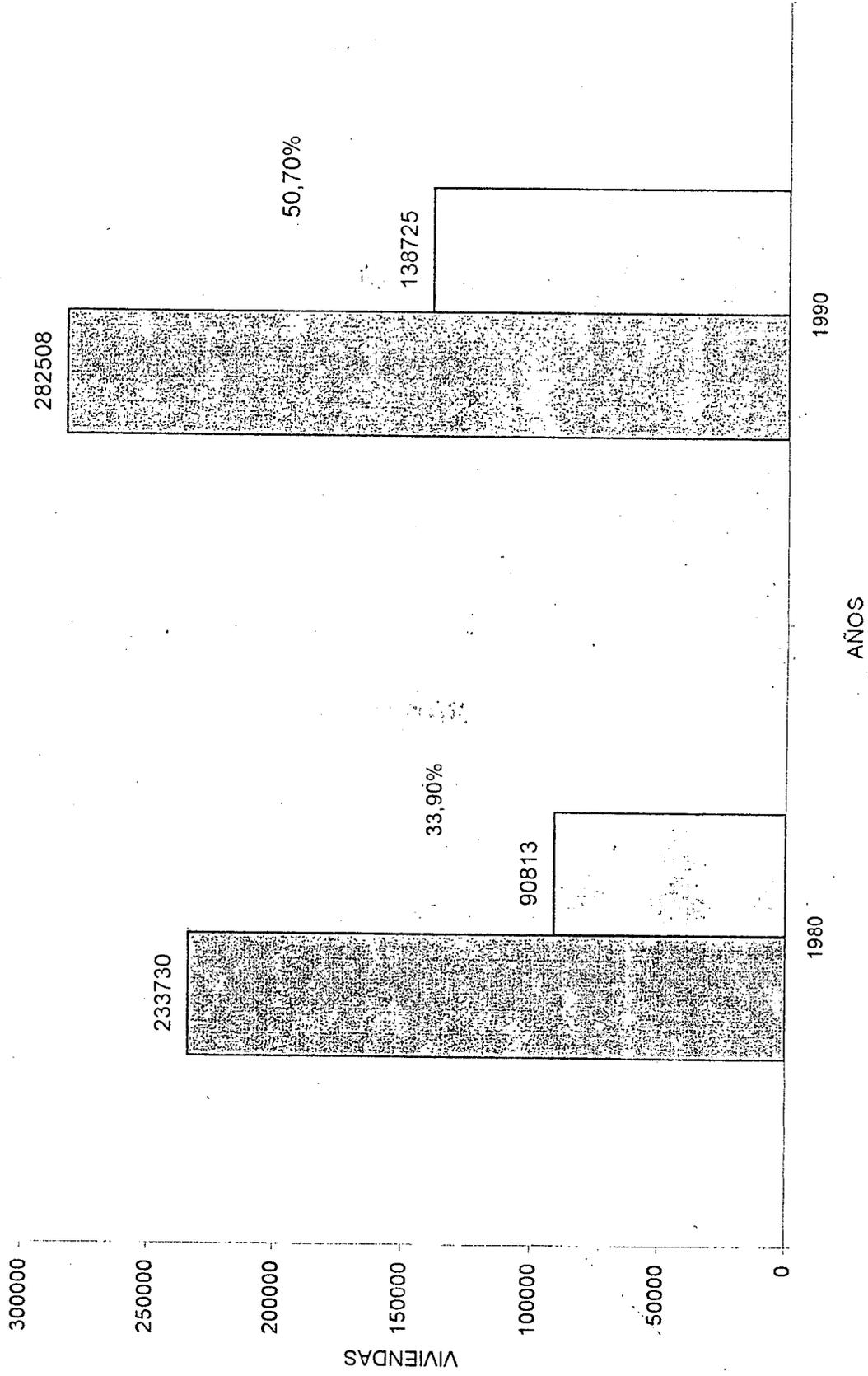
TOTAL DE VIEINDAS PARTICULARES CON:
AGUA CORRIENTE Y/O CLOACA SEGUN CENSO 1991



■ CLOACA ■ AGUA CORRIENTE

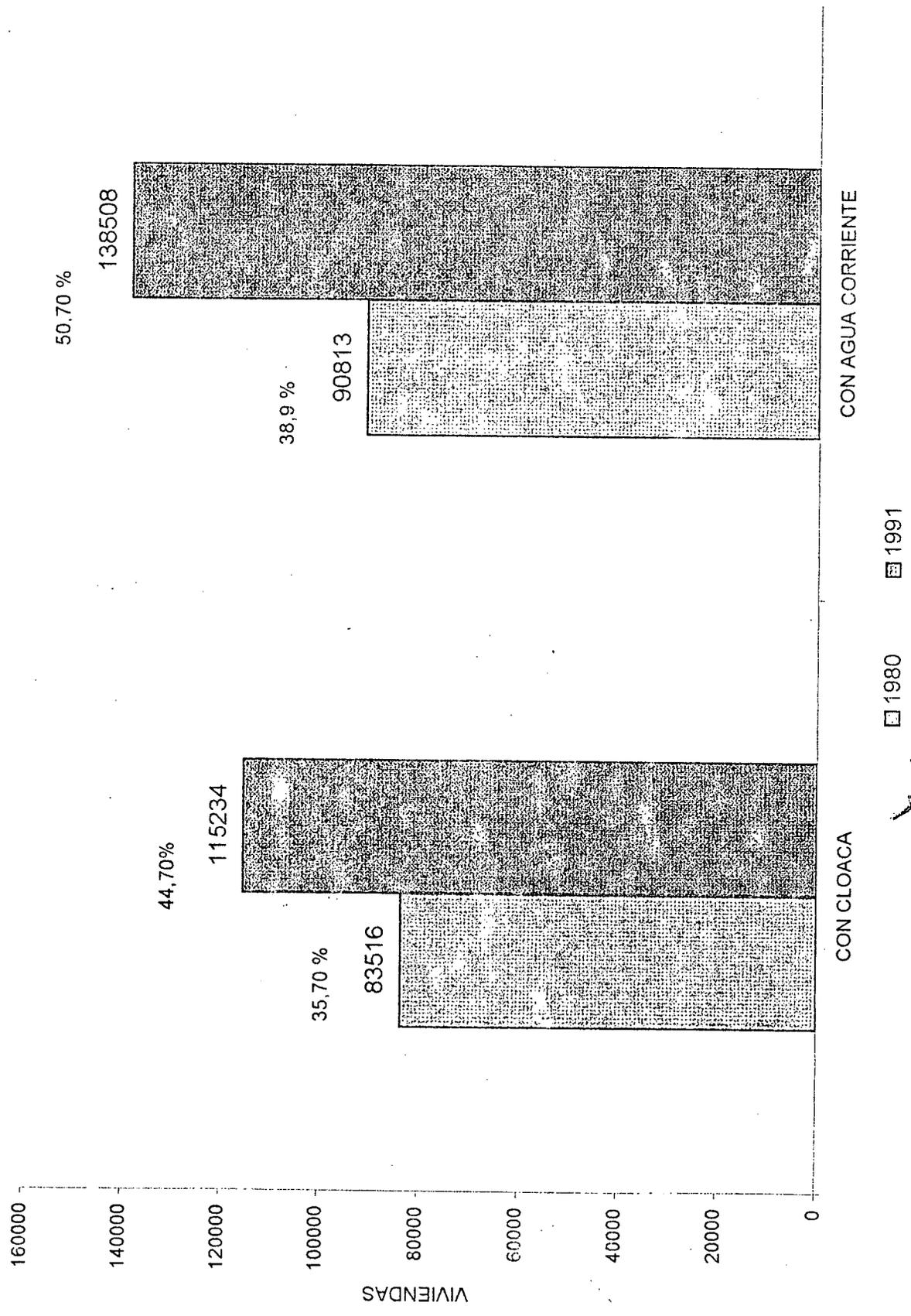
✓

VIVIENDAS PARTICULARES CON AGUA CORRIENTE
CENSOS 1980 / 1991



■ TOTAL VIVIENDAS □ VIVIENDAS CON AGUA CORRIENTE

VIVIENDAS PARTICULARES CON AGUA CORRIENTE Y/O CLOACA
DATOS COMPARATIVOS CENSOS 1980/1991



e) Educación

En el año 1996 el partido de La Matanza contaba con 898 establecimientos educativos, de distintos niveles y modalidades.

- ✓ La tasa de Alfabetismo de Adultos es : 97,3
- ✓ La tasa de Escolaridad es :
 - 6 a 12 años 98,1
 - 13 a 17 años 60,9
 - 18 a 22 años 17,6

La educación inicial suma en el año 1988 172 establecimientos y una matrícula de 20.535 niños. En 1996 se cuenta con 286 establecimientos (75 son de carácter oficial y 211 privados), con una matrícula de 30.213 alumnos (13.213 asisten a escuelas públicas y 16.558 a privadas).

La educación primaria sumaba para el año 1990 254 escuelas con una matrícula general de 159.126 alumnos (187 provinciales, 3 nacionales y 64 privadas). En el presente año existen 346 establecimientos con una matrícula general de 262.496 alumnos. Los establecimientos oficiales (186) albergan 214.000 alumnos y los privados, que suman 160, a 48.496 alumnos.

Las escuelas secundarias (medias, técnicas y agrarias) sumaban en el año 1990 la cantidad de 81, con una matrícula de 51.604 alumnos. Había 52 escuelas oficiales con 40.836 alumnos y 29 escuelas privadas con 10.756 alumnos. En la actualidad hay 151 establecimientos con 75.696 alumnos (establecimientos oficiales suman 58 con 55.000 alumnos y establecimientos privados suman 93 con 20.696 alumnos).

Las escuelas de enseñanza espacial eran 11 para el año 1990 con 1.406 alumnos. En el año 1996 se encuentran 13 de carácter oficial con 1.145 alumnos y 12 privadas con 504 alumnos.

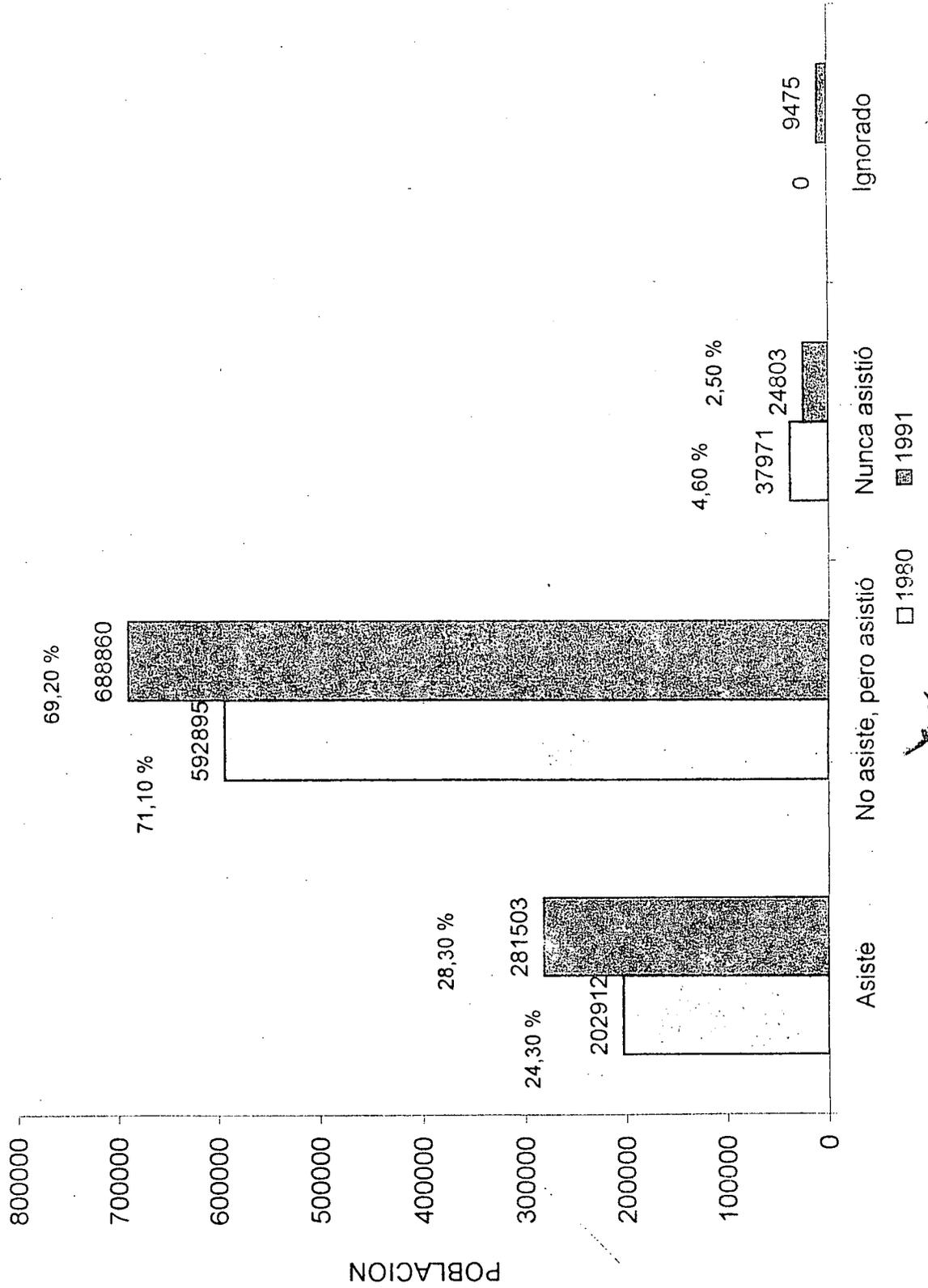
En el nivel terciario no universitario se cuenta con 17 establecimientos a los que asisten 3.425 alumnos. De éstos, 6 son oficiales con 2.800 alumnos y 11 son privados con 625 alumnos. En este nivel se ofrecen las carreras de profesorado de enseñanza primaria, educación inicial, matemática y educación especial.

El Partido también dispone de escuela para adultos, profesionales de arte y estética y centros educativos complementarios.

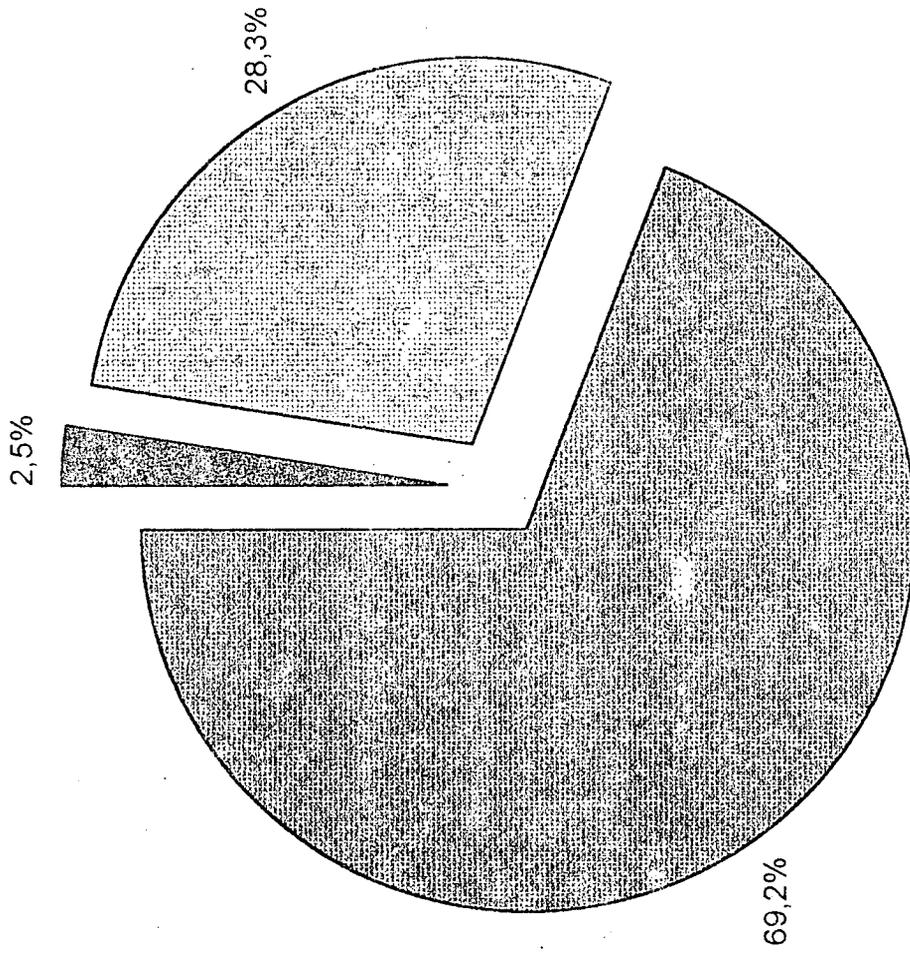
En el nivel universitario existe la Universidad Nacional de La Matanza, creada en 1990. Esta universidad alberga 15.000 alumnos y tiene las carreras de Ciencias Económicas, Humanidades y Ciencias Sociales, Ingeniería y Ciencias de la Educación.

El total de la población que está en el sistema educativo asciende a 1.004.641. A continuación, se ofrecen cuadros sistematizadores de las situaciones descriptas.

ASISTENCIA ESCOLAR - COMPARATIVO CENSOS 1980 / 1991
 Población de 5 años y más



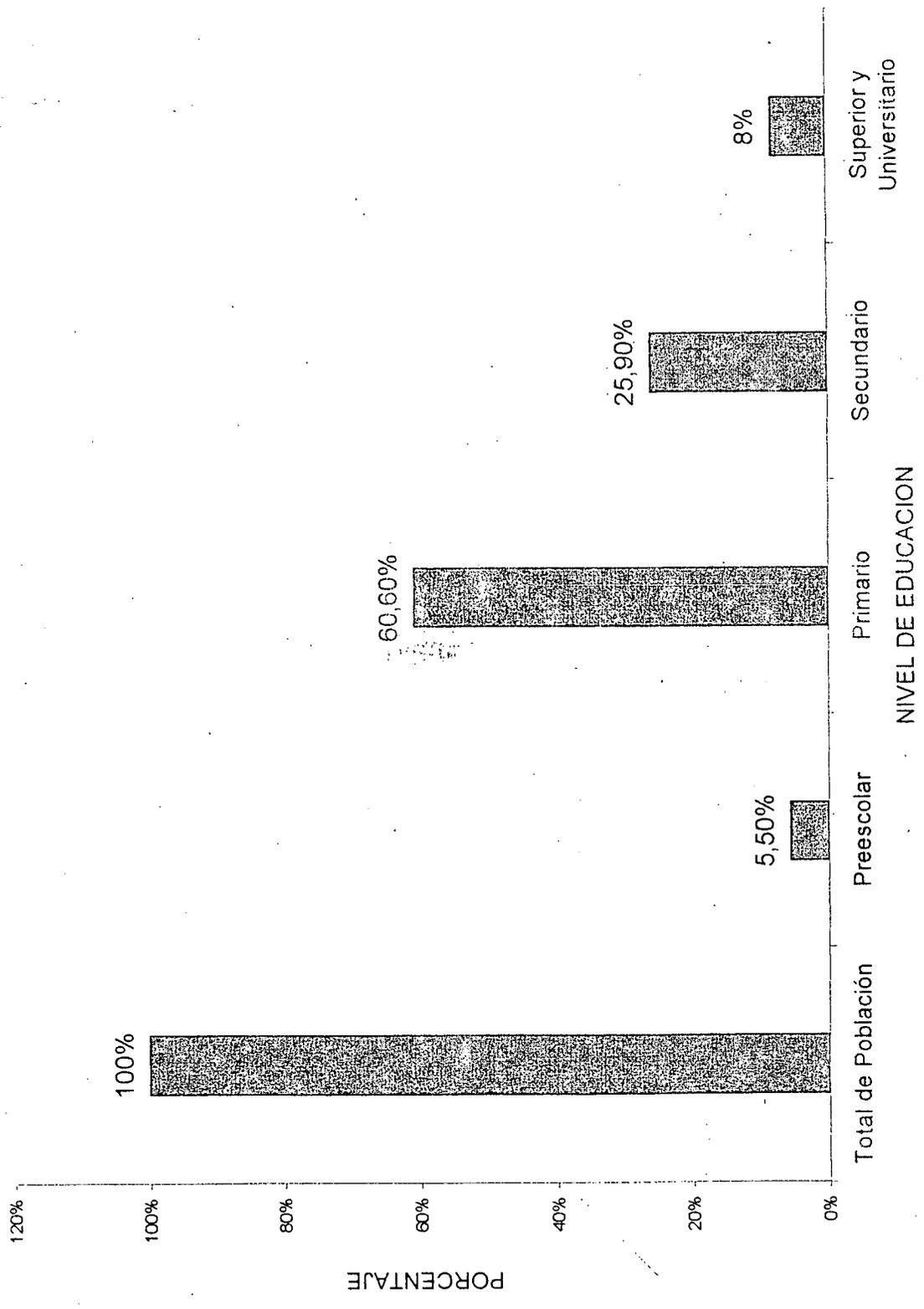
POBLACION DE 5 AÑOS Y MAS
Por asistencia escolar Censo 1991



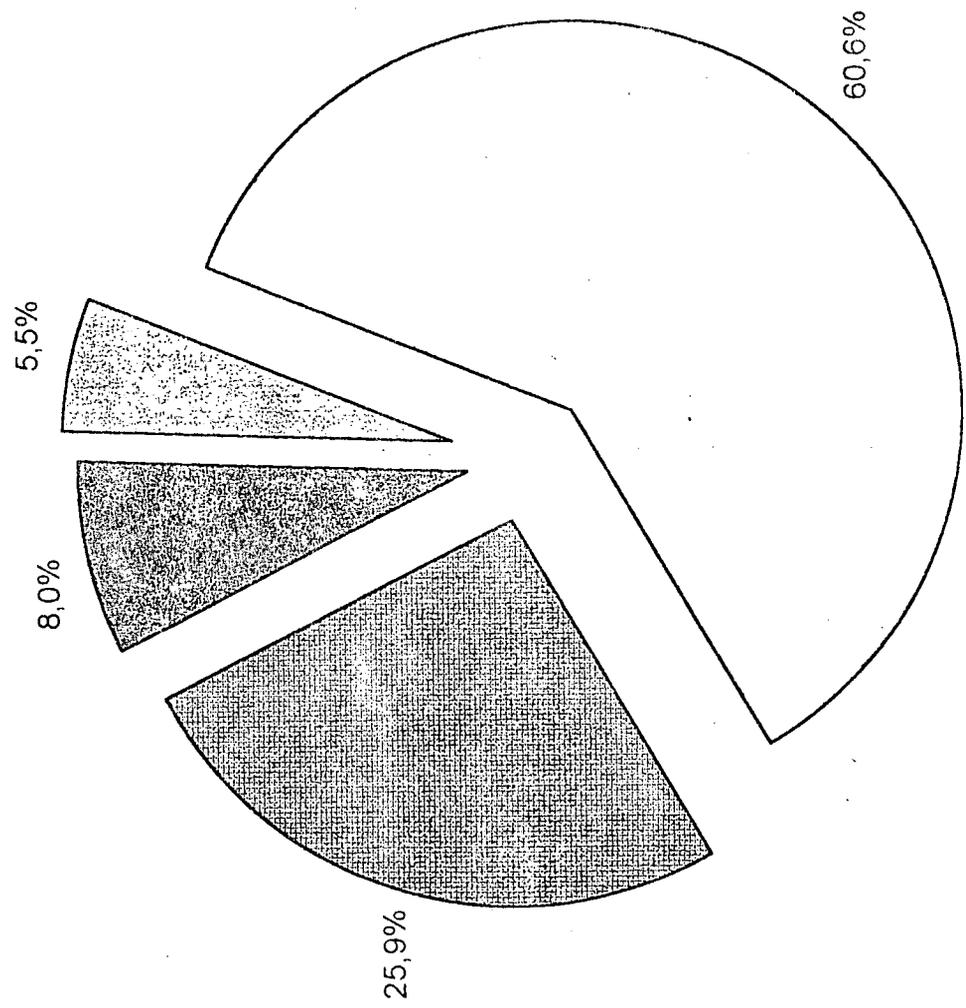
■ Nunca asistió □ Asiste ▣ No asiste, pero asistió

✓

POBLACION DE 5 AÑOS Y MAS QUE ASISTE POR NIVEL DE EDUCACION
CENSO 1991



POBLACION DE 5 AÑOS Y MAS QUE ASISTE POR
NIVEL DE EDUCACION -CENSO 1991



■ Secundario ■ Superior y Universitaria ■ Preescolar □ Primario

✓

f) Instituciones

El distrito de la Matanza posee una gran variedad de instituciones, centros y asociaciones que cumplen diversas funciones en la vida cotidiana, de la comunidad. Asimismo merece remarcarse la fuerte presencia de colectividades de distinto origen.

Se tiene registrado un número aproximado de 457 entidades de bien público. Es posible agruparlas de acuerdo con los siguientes rubros:

<input type="checkbox"/> Asociaciones vecinales	(143)
<input type="checkbox"/> Cooperadoras	(117)
<input type="checkbox"/> Asociaciones asistenciales	(55)
<input type="checkbox"/> Deportivas	(53)
<input type="checkbox"/> Religiosas	(33)
<input type="checkbox"/> Culturales	(30)
<input type="checkbox"/> Cooperativas	(16)
<input type="checkbox"/> Colectividades	(16)
<input type="checkbox"/> Mutuales	(5)
<input type="checkbox"/> Filantrópicas	(5)

En el rubro religión se encuentran 137 centros de culto católico, 300 de culto protestante, 2 de culto hebreo, 1 de culto islámico, 1 de culto armenio y otros 19 sin discriminar.

En el rubro colectividades encontramos: 6 colectividades italianas, 2 eslovenas, 2 croatas, 1 española, 1 israelitas, 1 polaca, 2 portuguesas y 1 ucraniana.

A estas instituciones es necesario agregar: las sociedades de fomento (y su errática Federación de Sociedades de Fomento), los Centros de Arquitectos, constructores, comerciantes, UIA, etc., las federaciones de jubilados, las personalidades significativas de cada lugar, las Unidades Básicas, los comités políticos, etcétera.

g) Pobreza, marginalidad, exclusión. Necesidades básicas insatisfechas

El explosivo crecimiento poblacional que se produjo en La Matanza no tuvo la contrapartida de adecuadas estrategias de planificación urbana, sino que adquirió un curso espontáneo y errático. Esto tuvo como consecuencia variados déficits en el nivel de vida de amplios sectores poblacionales, de infraestructuras y servicios para responder a la demanda creciente de la población, especialmente de la de menores recursos.

De acuerdo con el informe sobre la pobreza del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en 1984, en La Matanza existía un 24% de hogares con necesidades básicas insatisfechas, principalmente derivadas de una falta de solución habitacional. Esto comprendía aproximadamente a 280.000 personas. De ellas, el 46% correspondía a niños desde su nacimiento hasta aquellos en edad escolar; el 20% correspondía a jóvenes y un 3,65% a ancianos mayores de 63 años.

Corresponde señalar que el Censo de 1991 indica que los niveles de pobreza disminuyeron a un 21,4%, pero se mantuvo igualmente el 9º lugar. Estos porcentuales indican que de los 1.121.298 habitantes de La Matanza, 238.848 se encuentran disminuidos y privados de los bienes, recursos y oportunidades indispensables que requiere el desarrollo humano y social.

Se consideran hogares N.B.I. a los que exhibieran las siguientes condiciones:

- 7
- a) más de tres personas por cuarto
 - b) habitaran en viviendas de tipo inconveniente (piezas de inquilinato, viviendas precarias o de otro tipo, excluido casas, departamentos y ranchos)
 - c) habitaran en viviendas sin ningún tipo de retrete con descarga de agua
 - d) tuvieran algún niño en edad escolar (6-12 años) que no asistiera a la escuela
 - e) aquellos que tuvieran 4 o más personas por miembro ocupado (tasa de dependencia económica de 3 inactivos por miembro ocupado), y además, cuyo jefe tuviera baja educación (nunca asistió a ninguna escuela o asistió hasta segundo grado como máximo).

Los cuadros que siguen presentan los indicadores de N.B.I., los hogares y las poblaciones de La Matanza en esa situación:

Indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas La Matanza 1980 - 1991

INDICADORES SELECCIONADOS	LA MATANZA	
	1980 (%)	1991 (%)
A. CAPACIDAD DE SUBSISTENCIA		
A.1. Jefes de hogar sin asistencia escolar	4,1	3,0
A.2. Jefes de hogar con primaria incompleta	32,1	24,0
A.3. Mujeres jefes de hogar sin asistencia escolar	8,5	6,1
A.4. Jefes de hogar sin asistencia escolar o primaria incompleta y que viven en viviendas de tipo inconveniente incluyendo casas tipo 'B'	(*)	11,8
B. CONDICIONES DE LA VIVIENDA Y SERVICIOS SANITARIOS		
B.1. Población en viviendas deficitarias, incluyendo casas tipo 'B'	32,2	38,8
B.2. Población en viviendas deficitarias, excluidas casas tipo 'B'	15,9	12,0
B.3. Viviendas u hogares con nacimiento por cuarto (**)	10,1	7,4
B.4. Viviendas sin acceso a red pública de agua	61,1	49,1
B.5. Viviendas sin cañerías dentro de la vivienda	27,8	25,8
B.6. Viviendas sin acceso a red pública de agua, perforación o pozo	3,3	0,2
B.7. Viviendas sin retrete o descarga de agua	16,7	7,8
B.8. Viviendas con piso precario	4,5	1,8
C. EDUCACION		
C.1. Niños de 5-9 años que nunca asistieron	12,1	3,7
C.2. Niños de 6-12 años que no asisten	7,0	1,7
C.3. Niños de 5 años que no asisten	43,1	18,9
C.4. Niños de 10-14 años que nunca asistieron	0,6	0,4
C.5. Niños de 6-7 años que no asisten	11,5	3,1
C.6. Jóvenes 14-19 años que asisten a primaria	8,1	3,9
C.7. Niños de 5-8 años que ya no asisten, pero asistieron	1,1	1,2
C.8. Niños de 10-14 años que ya no asisten, pero asistieron	10,8	9,3
INDICADORES DE ESCOLARIZACION		
1. Tasa de escolarización 5 años	56,9	80,1
2. Tasa de escolarización 5-12 años	93,0	96,1
3. Tasa de escolarización 13-17 años	49,0	60,9
4. Tasa de escolarización 18-22 años	6,9	17,6

(*) Información no disponible para 1980

(**) Fuente: INDEC. La pobreza argentina. 1984.

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 1980 y 1991.

Hogares con necesidades básicas insatisfechas y Población censada en ellos, según cantidad y tipo de indicadores de privación que posee. 1991.

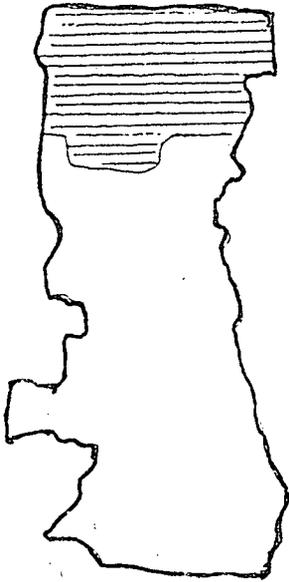
CANTIDAD Y TIPO DE INDICADORES DE PRIVACION	HOGARES CON NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS			POBLACION EN HOGARES CON NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS		
	Total	% ⁽¹⁾	% ⁽²⁾	Total	% ⁽¹⁾	% ⁽²⁾
TOTAL	48276	17,1	100,0	238848	21,4	100,0
TOTAL CON UN INDICADOR	39520	14,0	81,9	185166	16,6	77,5
▪ Hacinamiento	13538	4,8	28,0	85548	7,7	35,8
▪ Vivienda	22523	8,0	46,7	83394	7,5	34,9
▪ Condiciones sanitarias	1908	0,7	4,0	7345	0,7	3,1
▪ Asistencia escolar	1551	0,5	3,2	8879	0,8	3,7
CON DOS INDICADORES	8098	2,9	16,8	49047	4,4	20,5
▪ Hacinamiento/vivienda	6085	2,2	12,6	38025	3,4	15,9
▪ Hacinamiento/condiciones sanitarias	370	0,1	0,8	2280	0,2	1,0
▪ Hacinamiento/asistencia escolar	462	0,2	1,0	3755	0,3	1,6
▪ Vivienda/condiciones sanitarias	838	0,3	1,7	2914	0,3	1,2
▪ Vivienda/asistencia escolar	326	0,1	0,7	1969	0,2	0,8
▪ Condiciones sanitarias/asistencia escolar	17	0,0	0,0	104	0,0	0,0
CON TRES INDICADORES	633	0,2	1,2	4432	0,4	1,9
▪ Hacinamiento/vivienda/ condiciones sanitarias	338	0,1	0,7	2119	0,2	0,9
▪ Hacinamiento./vivienda/asistencia escolar	264	0,1	0,5	2094	0,2	0,9
▪ Hacinamiento./condiciones sanitarias/ asistencia escolar	17	0,0	0,0	135	0,0	0,1
▪ Vivienda/condiciones sanitaria/asistencia escolar	14	0,0	0,0	84	0,0	0,0
CON CUATRO INDICADORES	25	0,0	0,1	203	0,0	0,1
▪ Hacinamiento/vivienda/ condiciones sanitarias/asistencia escolar	25	0,0	0,1	203	0,0	0,1

(1) Porcentaje sobre el total de cada jurisdicción.

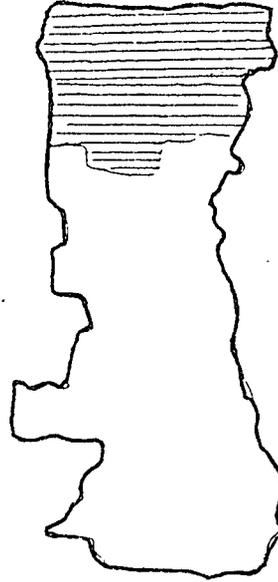
(2) Porcentaje sobre los N.B.I. de cada jurisdicción.

MAPAS DE SERVICIOS PUBLICOS

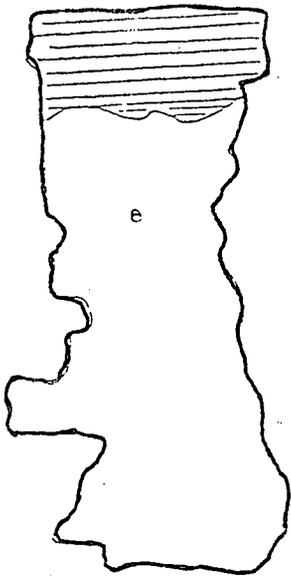
agua corriente



desagües cloacales



desagües pluviales



gas natural



ASPECTOS SOCIALES

1984 24,4 % hogares N.B.I. (280.000 habitantes)

1991 21,4 % hogares N.B.I. (239.958 habitantes)

N.B.I.

1. Más de 3 personas por cuarto.
2. Habitaran en viviendas de tipo inconveniente.
3. Habitaran en viviendas sin ningún tipo de retrete con descarga de agua.
4. Tuvieran algún niño de edad escolar (6-12 años) que no asistiera a la escuela.
5. Tuvieran 4 o más personas por miembro ocupado y cuyo jefe tuviera baja educación.

De los 1.121.298 habitantes, 239.958 privados de bienes, recursos y oportunidades que posibiliten su desarrollo y subsistencia. Hacinados, viviendas precarias, sin saneamiento básico, deserción escolar, falta de capacidad de subsistencia.

h) Las estrategias posibles

□ La Estrategia Provincial

La estrategia que se propone provincializar a La Matanza tiene en el historiador del lugar, Alfonso Corso, su más encendido exponente. Si se considera que toda estrategia debe poseer, como algunos de sus componentes fundamentales, la voluntad de hacer, la conducción explícita con nivel técnico (de ser posible), y la filiación política lo más mayoritaria posible, con Alfonso Corso y sus seguidores se reúnen parte de esas características. Además, es activo, militante, justicialista y es un autodidacta con formación histórica, especialmente en historia de La Matanza. Esta persona ha generado, participado y estudiado los aspectos más significativos del problema de la provincialización de esta región-distrito.

La estrategia de Corso consiste en proponer la formación de una nueva provincia denominada: "La Trinidad". Y en dar un conjunto de razones que avalarían la propuesta. Corso dice que hay 21 razones para sostener la viabilidad y factibilidad de la creación de esta nueva provincia argentina.

El planteo debe basarse, sostiene Corso, sobre bases políticas, geográficas, geológicas, geopolíticas e históricas. Hay raíces en las directivas emanadas de las Capitulaciones de Mendoza, en las de Solís, o más lejos aún, en las directivas Lusitanas con la Flota de Gonzalo Coelho Bajo el Mando de Vespuccio.

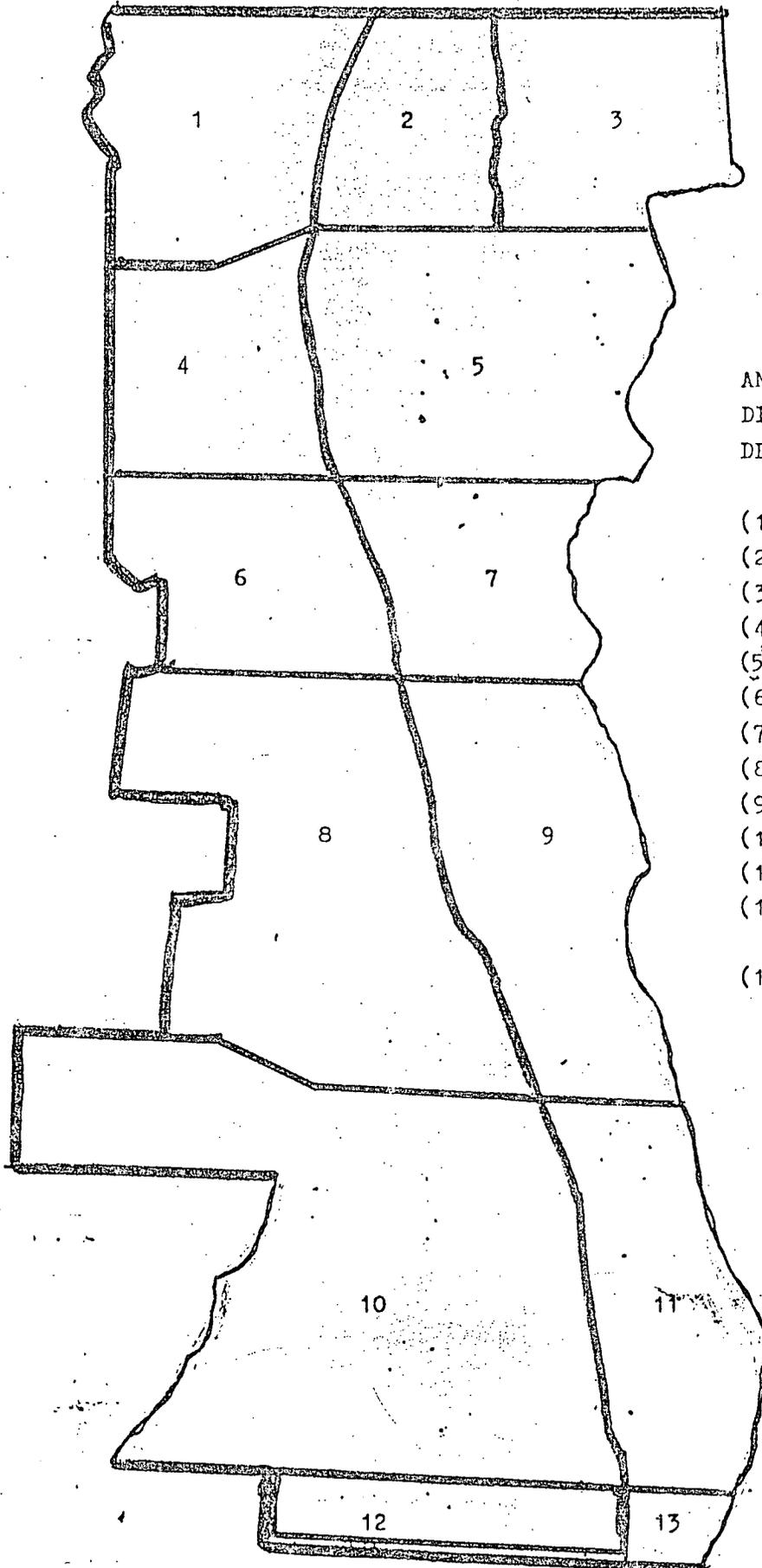
Las Constituciones Nacionales, al menos desde 1826 hasta la actualidad, hablan de crear "nuevas provincias". Y así sucedió con los territorios de la Pampa y el Chaco que adquirieron el status de provincias en 1951 en 1953 se provincializa el territorio de Misiones. En 1955 se anuncia la provincialización del resto de los territorios nacionales: Formosa, Neuquén, Río Negro, Chubut y Patagonia (ésta incluía a las Islas Malvinas, Santa Cruz y el territorio autárquico). Finalmente, en 1990 se provincializa el territorio de Tierra del Fuego.

Los 21 puntos que propone la estrategia de Corso se expresan de esta manera:

- 1) Una extensión territorial que permita el crecimiento adecuado en el área , las labores habituales en la zona.
- 2) Una población lo suficientemente numerosa como conformar una densidad adecuada y aceptable en lo que respecta al índice de habitantes necesarios por cada km^2 para una buena marcha de la provincia.
- 3) Una concentración industrial y comercial que suponga un abastecimiento y , más aun, un autoabastecimiento en lo que a ocupación laboral se refiere.
- 4) Una concentración comercial que permite el autoabastecimiento en la zona.
- 5) Una cantidad suficiente de servicios básicos para la buena marcha del sector.
- 6) Una cantidad suficiente de establecimientos educacionales como para asegurar una capacitación primaria, laboral , secundarla , terciaria y universitario en la zona.
- 7) Una concentración de servicios asistenciales suficientes como para asegurar una salubridad media similar a la media del país como piso mínimo.
- 8) Servicios de seguridad interna suficientes como para garantizar una buena marcha de las labores y del convivir en el área.
- 9) Salubridad ... una cantidad suficiente de áreas verdes que puedan garantía un adecuada aereación en la zona con la seguridad de un mantenimiento ecológico.
- 10) Una cobertura adecuada de medios de transporte para el buen mantenimiento interno y eventualmente al exterior de la provincia.
- 11) Rutas nacionales, provinciales y caminos suficientes, bien conservados e iluminados como para poder posibilitar el fácil desplazamiento vehicular en la zona y a toda hora..

- 12) Servicios ferroviarios abundantes como para asegurar el transporte de pasajeros forma rápida como así también el de los elementos y mercaderías.
- 13) En caso de haber cursos de agua provinciales, contar al menos con un pequeño puerto o espigón cada 30 km².
- 14) Una adecuada fuente de abastecimientos que puedan cubrir al menos a la población actual y un eventual aumento del 100% en el término de 25 años a contar desde la fecha de instalación de la provincia
- 15) Un adecuado equilibrio entre las isobaras , isotermas e isoietas como para asegurar un clima (al menos en promedio general y global de la zona) adecuado y cómodo.
- 16) Una irrigación zonal de marcada tendencia de pampa húmeda que asegure el mantenimiento de espacios Verdes , la cobertura arbórea y la vegetal.
- 17) Una cómoda translación entre los distintos puntos de la provincia (aún los más le alejados) que posibiliten el acercamiento entre esos punto con la menor y mejor cantidad de desvíos.
- 18) Una adecuada cantidad de lugares de esparcimiento natural acorde cono la cantidad de habitantes en la zona.
- 19) Una cantidad adecuada de centros poblacionales de envergadura como para justificar la radicación de nuevas industrias o comercios en le zona sin que se resienta fundamentalmente la economía y la ecología de la misma.
- 20) Tener - o al menos poder contar - con medios geográficos para instalar lugares de movimiento aéreo (campos de aviación helipuertos o aeroclubes)
- 21) Tener como pre-magna carta ambiental, las instrucciones de Cortés, Gobernador de la Nueva España en el año 1523.

El siguiente mapa expone este planteo y presenta una subdivisión interna de 13 departamentos con sus respectivas denominaciones:



ANTEPROYECTO
DIVISION POLITICA
DEPARTAMENTAL

- (1) SAN JUSTO (CAPITAL)
- (2) MAYOR HUMANES
- (3) PEDRO GUTIERREZ
- (4) FACUNDO QUIROGA
- (5) EVITA
- (6) LA MATANZA
- (7) LAFERRERE
- (8) MANUEL DORREGO
- (9) AMERICO VESPUCIO
- (10) JUAN M. DE ROSAS
- (11) TELOMIAN CONDIE
- (12) RESERVA ECOLOGICA
CRISTOBAL NAVARRO
- (13) RESERVA PORTUARIA
RUIZ DE OCAÑA

□ La Estrategia de la División

La Matanza es la región más poblada del conurbano bonaerense y está en condiciones de competir con varias Provincias en viabilidad histórica, económica y política. Es, fundamentalmente, una potencia electoral. Y es, además, el corazón del justicialismo en la Provincia de Buenos Aires. De allí que la Matanza se considere una pieza fuerte en la distribución del poder provincial e, incluso, nacional. Y también, y por lo mismo, una atractiva presa para los cazadores de votos, de influencia y de gravitación en la política argentina. Quién tiene la Matanza, ya se dijo en otro lugar de este trabajo, tiene una llave y un peso considerable en los asuntos del poder político. Luego, La Matanza es un baluarte atractivo y temido por distintos sectores, especialmente, de la clase política. Y hasta ahora, al menos, presenta un liderazgo bastante marcado en la persona de Alberto Pierri, jefe político de la zona, principal referente de la llamada Línea Federal (corriente interna mayoritaria duhaldista), Presidente de la Cámara de Diputados de la Nación y posible aspirante a la gobernación de la provincia de Buenos Aires.

También es necesario señalar que los resultados electorales del 26 de octubre de 1997 mostraron una paridad de fuerzas entre un peronismo algo desgastado y una pujante alianza (radicales y frepasistas) que empieza a disputar con buenas posibilidades la conquista de ese territorio. Asimismo, en este período de la llamada re-reelección de Menem, se ha producido un vuelco de las preferencias de Pierri desde las filas Duhalde a las del menemismo, con todas las consecuencias que esto implica. Todo lo mencionado hasta aquí tiene suma importancia para la construcción de estrategias divisionistas para La Matanza. Es decir, hay enfoques técnicos, hay enfoques meramente políticos y, también, hay enfoques tácticos. Lo que predomina claramente hasta el momento que se escribe este trabajo es, sin lugar a dudas, la estrategia técnico – política. Es decir, la estrategia que propone la división de La Matanza emplea la táctica de amenaza para negociar. La posible viabilidad técnica está subordinada a las ambiciones y los planteos políticos que tratan de buscar soluciones negociadas con la vista puesta en las elecciones de 1999. Es decir, se buscan alianzas y romper alianzas para conveniencia de las partes rivales.

La estrategia más fuerte está propuesta por el Gobernador Duhalde y se basa en la división tripartita del territorio de La Matanza. La propuesta oficial establece presuntamente tres municipios: La Matanza, Eva Perón y Juan Manuel de Rosas. El primero estaría compuesto por la cabecera de San Justo, Ramos Mejía, Lomas del Mirador, Villa Luzuriaga, Rafael Castillo e Isidro Casanova. Eva Perón estaría conformado por Ciudad Evita, La Tablada, Villa Madero, Villa Celina, Tapiales, Aldo Bonzi, La Salada e Isidro Casanova del sur. El último, el más pobre, estaría compuesto por Gregorio de Laferrere, González Catán, Virrey del Pino y 20 de Junio.

Curiosamente, antes de hablaba de cuatro divisiones, con las cabeceras de San Justo, Aldo Bonzi, Isidro Casanova y Gregorio de Laferrere. También el Senador Justicialista Alberto Balestrini propone apoyar la división pero sobre la base de considerar cinco municipios. Curiosamente también, los proyectos no aparecen en ninguna oficina técnica ni en los despachos políticos. Tampoco han ingresado en las Cámaras de Diputados y de Senadores, pese a los anuncios en los medios de prensa principalmente. Han aparecido mapas que muestran estas propuestas pero nada es oficial, ni tiene clara factura técnica. Todo parece formar parte de una amplia jugada político – táctica de “amedrentamiento” (no violento, claro) particularmente dirigida a las estrategias de Pierri y a sus intentos presuntos de favorecer la re-reelección de Memen. De todos modos, presentaremos el mapa propuesto tentativamente por el Gobierno Provincial, tal como fue hecho llegar a los medios gráficos en mayo de 1998.

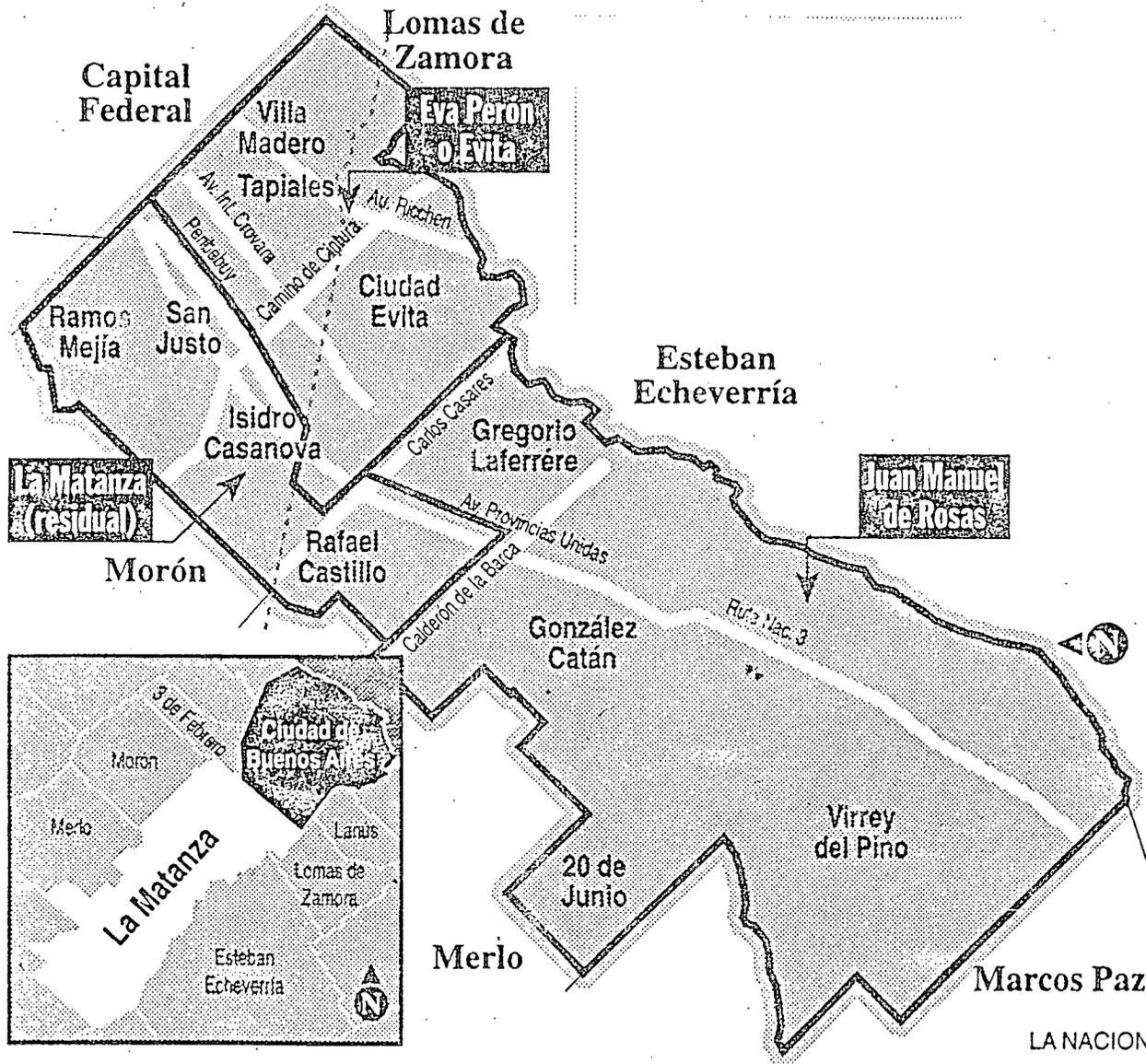
□ Aquellas hipótesis

Las estrategias de la provincialización y las de la división poseen un bajo grado de estructuración y potencia. Se puede decir, en relación con las hipótesis que se formularon en la Introducción, que todavía en La Matanza las cosas están por hacerse. Hemos descrito algunos aspectos principales de la vida de La Matanza y hemos señalado sus desarrollos y sus déficits. Este distrito es, sin duda, un gigante poblacional y, también, un gi-

gante electoral. Y es demasiado grande para ser gobernado municipalmente. Con los vertiginosos cambios económicos y sociales, es posible que pueda, tener problemas de gobernabilidad. Especialmente, de ausencia de una capacidad política para actuar sobre las zonas rezagadas de la economía y de las zonas marginales, pobres y desocupadas. Se advierte la falta de un timón provincial. Aquí surge la pregunta ¿Es viable la provincialización? Todavía no están a la vista las respuestas. Y sería prematuro darlas pese a la abundancia de datos que se presentan. Más aún, más se sabe, más cautela es conveniente administrar. Pues los colosos se mueven con dificultad, sea en la dirección que sea.

Por otro lado, nada, indica que sea conveniente dividir, hoy por hoy La Matanza. Se sabe que municipios más chicos son más administrables. Esta es una verdad técnica indiscutible. Pero también se sabe que las divisiones hechas mediante ingeniería política suelen dañar el tejido social y cultural que “unifican” por encima de las razones técnicas, económicas y racionales. Y lo que hoy se está, ensayando en materia de juegos políticos divisionistas para favorecer tácticas y estrategias de bajo vuelo, poco hacen para beneficiar la vida social de La Matanza. En la actualidad parece suspendida la estrategia de la provincialización y parece predominar la de la división. Sin embargo, es prematuro definir cuál va a ser el futuro. La Matanza se encuentra en una encrucijada. Así lo formuló nuestra hipótesis y así parece demostrarlo el grueso de los datos que adelantamos en estas páginas. Empero, nada parece indicar que fuerzas sociales, políticas y económicas se estén movilizand o detrás de alguno de estos objetivos. Antes bien, todo se ve en un estado de expectación e, incluso, de espera desconfiada, ante los intentos de dar respuestas que no están suficientemente analizadas, estudiadas y legitimadas por consultas idóneas. En La Matanza se tiene la sensación de que todo sigue igual, de que esto no debería ser así, pero de que nadie está en condiciones de proponer algo sensato, viable y sólido. Y también se advierte la sensación de que es mejor quedarse en este estado de espera que avanzar a ciegas por caminos desconocidos. Y para peor, en tiempos difíciles. Las divisiones ensayadas tienen la impronta de lo improvisado y el sello de la manipulación interesada e imprudente. Pero también existe la idea de que no se puede vivir en una encrucijada permanente y de que algo habrá que hacer. Lo que pasa es que todavía no se sabe qué y cómo hacerlo.

Propuesta oficial de división de La Matanza



B. UNIDAD DE ANALISIS MICRO: LOS ASENTAMIENTOS

1. Introducción

La unidad de análisis mayor, La Matanza, tratada en la primera parte (B, Unidad de Análisis Macro) de esta investigación, se constituye en el marco contextual de la unidad de análisis menor: asentamientos.

La importancia de analizar los asentamientos estriba en que estos se vuelven una de las respuestas más creativas (sin olvidar la multitud de problemas que arrastran y generan) a los problemas de la pobreza, la marginalidad, la exclusión y la miseria de vastos sectores sociales. El estudio de estas complejas "formas de vida" específicas permite descubrir, una vez más, y en estos casos, específicamente, la inventiva de sectores sociales para resolver problemas comunitarios agudos, más allá de las diversas motivaciones y finalidades políticas que ciertos grupos ensayan a veces al originarlos e instrumentarlos para sus propios fines. Es decir, se advierte una cierta independencia entre los orígenes y causales (a veces interesadas e instrumentalistas) y los desarrollos de estos particulares procesos sociales.

No cabe duda que el desarrollo de las economías de mercado, las reconversiones industriales y empresariales en general, la ultracompetencia y los fenómenos de desocupación y pobreza asociados a estas condiciones de crecimiento y exclusión simultáneos, han llevado a buscar formas de vida y de lucha que se asocian con las necesidades de establecer un hábitat regular y permanente. Luego, esta problemática de la miseria, pobreza, exclusión

y marginalidad se relaciona con los tránsitos de poblaciones, la pérdida de espacios vitales y la búsqueda de tierras y organización social lo más paracida posible al damero ciudadano. Esta problemática nos lleva a formular dos hipótesis que consideramos la mejor instancia explicativa acerca del fenómeno de los asentamientos. Las hipótesis son:

- H.1.: La creación y mantenimiento de los **asentamientos** representa una "estrategia" de lucha y organización social de carácter específico y deviene una "forma de vida" original frente a otros planteos.
- H.2.: La "estrategia" de los **asentamientos** es una respuesta social que debe ubicarse como una **estrategia alternativa e intermedia** entre el barrio (hábitat formal) y la "villa" (hábitat informal).

Estas hipótesis expresan la originalidad estratégica de los asentamientos en cuanto formas sociales de vida y muestran una relación equidistante, y, a la vez, circular, entre el barrio, la villa y el asentamiento. El asentamiento pretende superar la posibilidad de ser villa y pretende acercarse a la posibilidad de ser barrio. Quiere escapar al estigma que en su imaginario implica ser "villero" y quiere proyectarse en el esquema organizativo del barrio. Luego, el asentamiento juega circularmente entre el barrio buscado y la villa temida, y tiene, paradójicamente, rasgos de ambas situaciones. El asentamiento se diferencia del barrio en cuanto no se ha ido conformando naturalmente, por agregados vecinales, familiares e individuales. El asentamiento, en cambio, nace abruptamente por irrupción e invasión de zonas deshabitadas, a través de una estrategia programada. Además, es una ocupación ilegal de terrenos cuyas propiedades pertenecen a distintos sujetos jurídicos, que luego veremos en detalle. Sin embargo, el asentamiento se parece, y se "asimila" al barrio en cuanto pretende tener un trazado tradicional de parcelas y calles, de servicios e infraestructura futuras, y pretende fundamentalmente una "regularización dominial". Es decir, la propiedad de las tierras, en manos individuales o, incluso, cooperativas. Y en estos últimos elementos el

asentamiento se aleja, se diferencia del nacimiento, desarrollo y configuración de la villa. Y esta diferenciación es deliberada pues en todas las entrevistas y el trabajo de campo surge el deseo de los pobladores de los asentamientos de remarcar que *"ellos no son villeros"*. Y así manifiestan no sólo un conocimiento real de ciertos comportamientos de las poblaciones villeras sino, también, la participación en los estereotipos que los imaginarios construyen respecto de ese tipo de marginalidad.

2. Dimensión Histórica

El desarrollo industrial, la concentración urbana, especialmente en el Gran Buenos Aires y el Area Metropolitana, el déficit habitacional, y el desarrollo de la pobreza fueron factores generales que dieron el marco a través del cual surgieron movimientos sociales con distintas reivindicaciones. En algunos casos, estos movimientos tomaron la forma de organizaciones villeras; en otros, tomaron la forma de los asentamientos.

Las primeras villas en el Partido de La Matanza aparacen en la década del cincuenta y muchas de ellas se mantienen en la actualidad. Este fenómeno hace eclosión en las décadas del sesenta y del setenta.

En esta misma época crecen los barrios periféricos, los barrios de obreros que compraban sus lotes en cuotas, y a veces se amparaban en alguna ley o decreto que los favorecía (o al revés), y construían sus viviendas con sus propios recursos o del Banco Hipotecario Nacional. En la década del ochenta aparece el nuevo proceso social de los asentamientos.

A partir de 1983, con la gestión radical, se instrumentan políticas en el área de tierra y vivienda a través de la reactivación del FONAVI. Y se apunta a la construcción de grandes complejos habitacionales. Se advierte un predominio de criterios homogeneizantes en la elaboración de proyectos, y una ausencia de conocimientos específicos en las diversas problemáticas de cada lugar y en la convocatoria a la participación de los propios interesados.

No obstante, la Ley Nacional 23.073 de 1984 regula la adquisición financiada de lotes y viviendas económicas. Aunque se observa como contrapartida la inaccesibilidad del crédito.

En ese periodo histórico aparecen los primeros asentamientos. El primer antecedente se registra en Quilmes, con la participación de la iglesia y las comunidades eclesiales de base. El primer asentamiento en La Matanza se gesta en 1983 en la localidad de Gregorio de Laferrere. Este asentamiento se denominará "María Elena" en homenaje a una líder del movimiento social. En 1986 surgen los asentamientos denominados "22 de Enero" y "El Tambo". En la provincia de Buenos Aires, en 1987 asume la gobernación Antonio Cafiero, justicialista opositor al gobierno nacional. En esta gestión se intenta encarar el problema habitacional y de tierras insuficientes con planes y programas especiales. Surgen el "Plan Pro-Casa", el Plan Pro-Techo y el programa "Reconstrucción de los Barrios". Se aportan algunas soluciones, pero se deja ver que la envergadura del problema supera la disponibilidad de recursos y que hay conflictos entre las municipalidades peronistas y las radicales en la aplicación de esos proyectos, la exacerbada inflación en crecimiento, y la siempre presente distancia entre lo que el Estado programa y la aplicación práctica de lo programado.

En 1989 asume la Presidencia Carlos Menem y se reduce drásticamente el gasto público. Se dicta la Ley de Emergencia Económica y la Comisión Nacional de Tierras (dependiente de Nación) inicia la venta de tierras pertenecientes al Estado. El poder ejecutivo nacional pone en marcha el Programa Arraigo destinado a revertir el estado de ilegalidad de las tierras ocupadas en distintas circunstancias. Este programa encontró dificultades en la articulación: nación, provincia, municipio; además, en los conflictos interjurisdiccionales y políticos; y especialmente, en el bajo porcentaje de tierras nacionales ocupadas ilegalmente.

El Gobernador Eduardo Duhalde encaró a través de instituciones específicas el problema. Se conforma el Consejo Intermunicipal de Tierras del Conurbano. Con el apoyo de las instancias gubernamentales se sanciona una ley de regularización dominial en setiembre de 1994. Se crean la Subsecretaría de Tierras y las Casas de Tierras en 18 municipios. Se

tratan de contener las sucesivas ocupaciones de tierras mediante un decreto que sanciona a los instigadores de esas acciones y, al mismo tiempo, de solucionar las situaciones preexistentes. Sin embargo, el problema de viviendas sigue siendo crítico en las zonas desfavorecidas y pobres y las políticas ensayadas, si bien aportan algunas soluciones, no alcanzan a resolver las situaciones creadas. Incluso se advierten, en medio de los problemas de carencias y de pobreza, aspectos de corrupción y fuentes insospechadas de riqueza. Es que para algunos inescrupulosos, la pobreza puede ser un "buen negocio". Aquí podemos señalar algunos -puntos que merecen consideración:

- Hay ventas de terrenos sin las condiciones básicas de habitabilidad.
- Hay venta "doble" de terrenos por parte de inmobiliarias que ya no existen.
- Hay parcelaciones de barrios en las que los lotes son vendidos como de propiedad horizontal y que no cuentan con el permiso municipal por no corresponder geográficamente a la zona establecida.
- Hay venta de lotes bajo la cota de agua preestablecida por la Dirección de Hidráulica.
- Hay numerosas estafas de inmobiliarias que mantienen en la irregularidad a barrios enteros.
- Hay asignación de escribanos por parte de las inmobiliarias.
- Hay terrenos comprados con las cláusulas de la Ley 1050 de indexación cuyos adquirentes no pudieron terminar de pagar
- Hay informantes que reciben pagos por entregar datos sobre lotes que no pagan impuestos; para ser ocupados.
- Hay cooperativas de tierras que organizan asentamientos, pero que carecen de lo mínimo indispensables para ofrecer algo más que un lugar despojado de todos los servicios, creando focos de miseria difíciles de resolver.

3. El asentamiento como tipo social

Los datos empíricos que aquí se presentan se han obtenido mediante un esforzado y sistematizado trabajo de campo. No existen registros oficiales ni privados de tales relevamientos. Los datos obtenidos por esta investigación se han ordenado teniendo en cuenta la condición de asentamientos, la localidad donde se encuentran, la identificación de cada caso, el lugar de emplazamiento, el número de familias que habitan cada uno de ellos y, en particular, las características de la propiedad de la tierra. Este encuadre permite lecturas horizontales, verticales y cruzadas de la información. Es posible alinear esos datos en función de los distintos requerimientos que una investigación plantea. Y además, es posible realizar un análisis de casos particulares, por zonas, por número de habitantes y por vinculaciones con la propiedad del terreno. Asimismo, permitirá realizar análisis comparativos entre sí y con otras formas de vida precarias que se verán más adelante.

Nota: Los datos que se agrupan en los siguientes cuadros han sido elaborados por el Equipo de Investigación, la colaboración de las investigadoras y Licenciadas en Trabajo Social: Mirta Carnevali, Liliana Cevallos y Sandra Torre, las entrevistas a participantes e informantes significativos y, muy especialmente, la contribución de la Tesis sobre el tema, cuya autoría pertenece a Mirta Carnevali.

ASENTAMIENTOS COMO TIPO

Localización y Características



LOCALIDAD: GONZALEZ CATAN

Superficie: 74,6 km2

Habitantes: 154.791

Densidad: 2.074,94

Descripción detallada de los asentamientos (1)

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"El Trébol"	Calderón de la Barca, entre Norquins y Lanin	600	privado (toma de chacras y quintas)
"Malvinas I"	Chumpala / Zarraza / Apipe y Tuyu	200	privado (bajo cota)
"Malvinas II"	Calderón de la Barca / Echaury y Tarija	300	privado (bajo cota)
"13 de Agosto"	Comodoro Pi / Calderón / Enharuri / Hernández	150	privado
González Catán	Cobos / Máximo Paz / Magnasco y Riglos	80	privado
"2 de Abril"	La Bastilla / Núñez de Barbados / Olivieri y Barrientos	120	privado
"El Jaguel"	Klay / Italia / Mirador	250	privado
"El Tomate"	Sanabria / Chicago / Cuyo e Hidalgo	30	privado
"La Primavera"	Riglos / Lavallega / Apipe y La Bastilla	80	privado
"Costa Azul"	Zelada / Balivian / Magan y Bariloche	250	privado
"San Enrique"	Escarlatti / Fernández / Somom y Juan B. Justo	25	privado
"El Tambo"	Armonía / La Bastilla y De la Fuente	150	Comprado por cooperativa y vendido en condominio
"San Cayetano"	La Bastilla / Armonía / Apipé / Lavallega	300	Cooperativa Cielo Argentino
"Barrio Atalaya"	Riglos / La Bastilla y Lavallega	400	privado

Total: 14

Familias: 2.935

Habitantes: 14675 (2)

Regularizado: ninguno

Notas:

- (1) Donde no se identifica con un nombre, se coloca el de la localidad
 (2) Se calcularon aproximadamente, 5 personas por familia.

LOCALIDAD: GREGORIO DE LAFERRERE

Superficie: 21,8 km2

Habitantes: 153.885

Densidad: 7.058,94

Descripción detallada de los asentamientos

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Latinoamérica"	Calderón de la Barca / La Fuente / Bastilla y Da Vinci	1.300	privado y provincial
"24 de Febrero"	Da Vinci / La Fuente y Estanislao del Campo		privado
"María Elena"	García Merou / Recuero / Sidney y La Bastilla	1.500	provincial
Laferrere	Del Campo / Vírgenes / Luis Vernet y Ortega	12	municipal y privado
Laferrere	Comodoro Pi Elizalde / Zuluaga	12	privado
"Aurora"	Dupuy / Gutiérrez y Garmendia	80	privado
Laferrere	Río Matanza / Andrade / Rizo Patrón y Tarija	250	privado (bajo cota)
"2 de Abril"	Calderón de la Barca / Elizalde y Colegiales	100	privado (bajo cota)

Total: 8

Familias: 3.254

Habitantes: 16.270

Regularizado: ninguno

LOCALIDAD: ISIDRO CASANOVA

Superficie: 12,8 km2

Habitantes: 111.008

Densidad: 8.672,50

Descripción detallada de los asentamientos

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"17 de Marzo"	Rucci / Crovara / NHT / Puerta de Hierro y NHT / Sampetersburgo	930	Comisión Municipal de la Vivienda
"San Antonio"	Arroyo Don Mario / Bach y Martín Coronado	110	privado
"El Tambo"	Marconi / Cristianía / Isleños y Magnasco	719	regularizado en 1995
Casanova	Marconi / Maciel /Torquins	14	privado
"1º de Mayo"	Bedoya / Canal Valencia	42	municipal
"Zaracho"	Esquiro / Jofre / Voissin y Watt	15	privado
"Villa Bordward"	Edison / Zepelin / Mongolfier y Jofre	80	privado
Casanova	Jofre / Azurduy / Otto Krausse y Fournier	24	privado
"Sampetersburgo"	Rucci / NHT Sampetersburgo / Peribebuy y vías del ferrocarril	100	Comisión Municipal de la Vivienda
Casanova	Esquilo / Farman / Fournier y Jofre	16	privado

Total: 10

Familias: 2.050

Habitantes: 10.250

Regularizado: 1 ("El Tambo")

LOCALIDAD: RAFAEL CASTILLO

Superficie: 14,7 km²

Habitantes: 88.218

Densidad: 6.001,22

Descripción detallada de los asentamientos

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"La Juana"	Sud América / Lope de Vega / Hualfin y Yanzi	120	municipal
"8 de Octubre"	Pierrestegui / Bethoven / Del Carmen y García Merou	80	privado y municipal
Castillo	Andrade / Polledo / García Merou y Los Andes	60	privado
"El Porvenir"	Río Cuarto / Luján / Rodney	80	privado
Castillo	García Merou / La Bastilla y Rodney	80	privado
"El Vivero"	Calderón de la Barca / Da Vinci y Lafayette	120	privado
"17 de Octubre"	Da Vinci / Río Cuarto / Lanza y Cazón	250	privado

Total: 7
 Familias: 790
 Habitantes: 3.950
 Regularizado: ninguno

LOCALIDAD: CIUDAD EVITA

Superficie: 30,1 km2
 Habitantes: 63.575
 Densidad: 2.112,62

Descripción detallada de los asentamientos

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"San Martín"	El Payador / La Gallineta y La Peperina	14	nacional
"22 de Enero"	Cristianía / calle 600 / Club José Hernández	2.700	Comisión Municipal de la Vivienda

Total: 2
 Familias: 2.714
 Habitantes: 13.570
 Regularizado: ninguno

LOCALIDAD: VIRREY DEL PINO

Superficie: 87,3 km2
 Habitantes: 25.184
 Densidad: 288,47

Descripción detallada de los asentamientos

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"El Tizón"	Lacroze / Corrales / Ruta 3 y Gándara	400	privado
"El Sol"	Ruta 3 / Camarones / Córdoba y Arroyo Morales	200	privado y municipal

Total: 2
 Familias: 600
 Habitantes: 3.000
 Regularizado: ninguno

LOCALIDAD: TAPIALES

Superficie: 4,3 km²
Habitantes: 15.024
Densidad: 3.493,95

Descripción detallada de los asentamientos

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"La Salada"	Fracción II / Vieytes y Donovan	14	municipal

Total: 1
Familias: 14
Habitantes: 70
Regularizado: ninguno

LOCALIDAD: VILLA MADERO

Superficie: 9,6 km²
Habitantes: 67.294
Densidad: 7.009,79

Descripción detallada de los asentamientos

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"2 de Abril"	Richieri y Thouson	246	nacional

Total: 1
Familias: 246
Habitantes: 1.230
Regularizado: ninguno

LOCALIDAD: RAMOS MEJIA

Superficie: 11,9
Habitantes: 116.102
Densidad: 9.756,47

Descripción detallada de los asentamientos

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Ramos	Patricios entre Albariños y Formosa	14	municipal

Total: 1
Familias: 14
Habitantes: 70
Regularizado: ninguno

CUADRO GENERAL DE LOS ASENTAMIENTOS

TOTAL:	45
FAMILIAS:	12.617
HABITANTES:	63.085
REGULARIZADOS:	1

LOCALIDADES DE MAYOR CONCENTRACION

GREGORIO DE LAFERRERE
GONZALEZ CATAN
ISIDRO CASANOVA
RAFAEL CASTILLO
CIUDAD EVITA

ASENTAMIENTOS MAS CONCENTRADOS

"22 de Enero" (Ciudad Evita)	2.700 familias
"María Elena" (Laferrere)	1.500 familias
"Latinoamérica" (Laferrere)	1.300 familias

4. El asentamiento como proceso social

Del trabajo de campo realizado y del apoyo teórico que nos da la Teoría de la Estrategia, que nos permite seleccionar y atender a los datos de la realidad de manera sistemática y significativa, hemos delimitado una idea aproximada de lo que es un asentamiento. En una aproximación teórico-empírica se puede expresar que:

- Un asentamiento es una micro sociedad conformada por un conjunto de familias e individuos.
- Instalado en un espacio determinado, crítico e inestable, pues se caracteriza por estar ocupado fuera de los marcos legales, carecer de título de propiedad, y además, de la infraestructura de servicios necesarios (agua corriente, agua potable, cloacas, electricidad, gas, sanidad y educación, etc.) para una vida digna.
- Desarrolla formas de vida y actividades cotidianas.
- Se organiza para defenderse y para reclamar principalmente la regularización dominial y la provisión de recursos de infraestructura.
- Diseña el espacio comunitario como un barrio, con sus lotes, sus manzanas y sus calles, tratando de evitar el crecimiento errático y espontáneo típico de la "villa".
- El origen de este tipo de microsociedad se encuentra en la organización de una estrategia de invasión-ocupación, compleja y programada. Esta estrategia no solo se propone la ocupación de los predios sino, y principalmente, "asentarse" en el lugar organizado y con futuro, desarrollando prácticas de participación y organización comunitarias.

- La lucha organizada por la ocupación y por el mantenimiento y desarrollo de la micro-sociedad, y las amenazas ante la inseguridad legal y la ausencia de infraestructura, otorgan y signan a estas originales formas de vida de una impronta particular.
- Es posible diseñar un modelo de generación de asentamientos a partir de las numerosas experiencias, vicisitudes y sorpresas que la vida de estos microuniversos sociales presentan. Este tipo de modelo puede permitir analizar mejor las características fundamentales y distintivas de estos emprendimientos y sus variaciones posibles. Además, y principalmente, estos modelos son la expresión simplificada del tipo de estrategia que es necesario considerar, entre otras, e instrumentar, si se quiere construir formas de vida asentadas para los pobres sin tierra.

5. La Estrategia de los Asentamientos

La estrategia de los asentamientos consta de dos etapas. Son dos etapas de un mismo proceso social que consiste en establecerse y vivir. Es decir, generar una situación nueva y darle continuidad en el tiempo. Las dos etapas son: a) la toma de tierras; b) el establecimiento, permanencia y desarrollo. Sólo si se realizan ambas etapas puede un asentamiento formarse y perdurar. Veamos los detalles del procedimiento estratégico:

1. Hace falta una conducción/liderazgo. Constituye el centro del desarrollo intelectual y operativo. Puede ser individual, grupal o individual-grupal. Puede estar formado por líderes de los mismos necesitados o externos o formando una combinación entre ambas fuerzas. La conducción programa la estrategia con las dos etapas. Diseña el plan de acción y sustenta y difunde la ideología de la toma entre los necesitados y el exterior para pedir ayuda y frenar las amenazas externas.
2. Hace falta la "Ideología de la Toma y de la Permanencia". Esta es el conjunto de ideas, valores, saberes y justificaciones que avalan el accionar de invadir tierras con otros dueños, de pedir regularizaciones legales de distinto tipo (boletos de compra-venta) compromisos, escrituras, etc.), de exigir mejoras en servicios de infraestructura y sociales, de organizar el diseño del barrio respetando códigos y reglamentos municipales, de organizar formas de vida lo mas dignas posible, de no ser "villas" sino barrios en formación adaptados al tejido urbano normal. Esta ideología debe ser transmitida y consensuada entre los participantes del emprendimiento. Esta ideología da la identidad a los miembros de ser parte de un proyecto común, consensuado y compartido. Y da la cobertura imaginaria para presentarse en sociedad y exponer las razones de las acciones llevadas a cabo.

3. Hace falta la "información" necesaria para operar sobre un terreno conocido. Hay que conocer dónde hay tierras disponibles. Y también cual es el status legal de las mismas. Quiénes son los propietarios. Si pertenecen a particulares o al Estado municipal, provincial o nacional. Hay que conocer que políticos y organizaciones políticas apoyan el emprendimiento. Además, que organizaciones eclesiásticas, ONGs, vecinales y de otro tipo apoyan también. Además, que medios de comunicación pueden brindar algún apoyo o cobertura. Además, es necesario conocer cuales son los obstáculos, las dificultades y las amenazas posibles de las distintas fuerzas de opinión, de control y de represión. Y fundamentalmente, quienes son los participantes reales y potenciales, que grado de adhesión revelan a la ideología señalada y que conocimientos pueden aportar de sus propias experiencias sociales.
4. Hace falta el colectivo que efectuara la toma y que se instalará en los predios elegidos. Quiénes son. Qué idiosincracia tienen. Qué pasado y origen exhiben. Qué piensan. Qué capacidad organizativa pueden adquirir. En que medida internalizaran "la ideología de la toma", el reconocimiento de la conducción/liderazgo, y la utilización de la "información" disponible.
5. Hace falta el programa en dos etapas. Es el plan de actividades que es necesario cumplir para aspirar al éxito, tanto de la toma como de la estabilización. El plan establece los tiempos, las etapas, los pasos a seguir y los requisitos que no pueden soslayarse. Esta el plan de actividades y la puesta en marcha. La conducción/liderazgo es clave en el manejo del programa. Programa de carácter estratégico es amplio y flexible. Este programa es la materialización del proyecto. Su concreción.
6. Hace falta el objetivo. El objetivo se divide en las dos etapas, pues sólo cubriendo la primera es posible acceder a la segunda. No se pueden saltar etapas. El objetivo es

"ocupar el espacio vacío" en su primera etapa y "consolidar el espacio" en la segunda. Para ello es necesario contar con los cinco puntos -anteriores y no perder de vista este objetivo bietápico pues las vicisitudes conflictivas de las acciones y los obstáculos pueden distraer la perspectiva.

7. Hace falta la organización. Es necesario cubrir todas las instancias organizativas posibles pues se trata de estrategias difíciles, que operan al borde de la "legalidad/legitimidad". La pérdida de coherencia, el rumbo errático, la aleatoriedad de las actividades, el cultivo de la espontaneidad, los conflictos intestinos, las facciones en pugna, el deterioro de la confianza mutua y en la conducción, el exceso de ideologismo político y religioso plural, etc. ocasionan déficits organizativos que conspiran contra el éxito de la propuesta. La ley es a mayor organización, mayor éxito.
8. Hacen falta recursos y tecnologías. Sean de la clase que sean. Pueden, incluso, ser rudimentarias, siempre que cumplan con la consigna de mantener la capacidad activa de la operación. Es decir, en muchas circunstancias hay que dar de comer, dar abrigo, transporte, sostén, calor, protección, etc. A veces, hasta hay que pagar a los que traen la información de alguna institución oficial acerca del estado de las tierras, del control, de la seguridad, de la reacción, de los apoyos de las oposiciones.
9. Hay que construir poder. Los ocho puntos anteriores son los elementos que hacen poderosos a estos emprendimientos. Y sus carencias revelan su debilidad. Hay un poder para la toma y otro para el mantenimiento del proyecto. Hay un poder potente y sutil a la vez. Hay que luchar y negociar en este juego al borde de lo aceptado/inaceptado.
10. Hace falta el tiempo necesario e indispensable para que se cumplan todos los pasos que estabilizan y desarrollan los asentamientos. Hay que calibrar de que tiempo se dispone. De que tiempo no puede perderse. Hay que distinguir cual es el tiempo de la ocupación

y cual el de estabilización. Hay que calcular acciones rápidas y acciones lentas, según el paso a dar. Hay que utilizar distintos tiempos para las dos etapas, para la preparación y la organización de la toma inicial, para el adoctrinamiento en la ideología de la ocupación y permanencia, para el diseño urbanístico, para el asentamiento real con las familias y para todas las posibles resistencias, amenazas y ataques que pretenden, entre otras cosas, agotar el tiempo disponible de los considerados intrusos e invasores.

6. Modelo

La secuencia estratégica de la construcción de un asentamiento, es decir, el **modelo de proceso social "asentamiento"** es el siguiente:

- a) Etapa de preparación: organización de la conducción/liderazgo
 - acciones de ocupación. Plan.
 - diseño del espacio en forma barrial
 - movilización de familias
 - disponibilidad de apoyos externos

- b) Etapa de la puesta en marcha:
 - conjunto de actividades de ocupación: inicio, entrada, localización familiar, distribución especial, apoyo organizacional
 - asentamiento en los predios elegidos. Cobertura de necesidades mínimas
 - análisis crítico del curso realizado. Acciones y aceptaciones reales. Estado de la "ideología de la toma". Análisis de obstáculos, vacilaciones y flaquezas

- c) Etapa de la organización interna del asentamiento:
 - cobertura de las necesidades de permanencia
 - vieja/nueva organización de conducción con participación vecinal
 - elaboración del Plan de consolidación del asentamiento

- d) Organización de la vida del asentamiento.

Instituciones que nacen, se acercan, se implantan en el lugar. Puesta en marcha del Plan de consolidación. atención a tres cuestiones claves:

- 1) regularización dominial
- 2) infraestructura y servicios
- 3) "imagen" del asentamiento ante la zona, los políticos y los medios.

e) Desarrollo de la vida del asentamiento.

Migraciones, demografía, salud, escolaridad, comunicación, transporte, seguridad, servicios de agua corriente, desagües, gas, cloacas, electricidad, etc. Trabajo. Tipos de trabajo. Desocupación y subocupación. Miseria y marginalidad. Instituciones de recreación y esparcimiento. Cooperativas, uniones vecinales. Religiosidad. Iglesias.

7. Otros "Tipos" sociales

El cuadro general de los asentamientos y el análisis detallado de cada uno de ellos, en sus respectivas zonas y localidades, nos presenta una situación social específica. Hay cerca de 63.000 personas, en la Matanza, que se encuentran en un estado de exclusión, de necesidades básicas insatisfechas y debajo de la línea de la pobreza. Asimismo, el trabajo de campo nos informa acerca de nuevas formas de vida y de solidaridad que desarrollan los pobladores de los asentamientos, mientras buscan regularizar el status legal de sus tierras y la cobertura de los servicios de infraestructura, salud y educación para sus familias. Casi 12.000 familias y 45 asentamientos cubren un vasto territorio de La Matanza. Todavía no han podido resolver la regularización dominial, pese a innumerables promesas y búsquedas de apoyo, especialmente político. Es interesante comprobar que han mantenido el trazado originario de su conformación barrial, y algunas formas organizativas e institucionales que permitieron sostener una especie de autoorganización y autogobierno que merecería estudios más profundos y prolongados.

Ahora veremos, otras situaciones sociales y formas de vida que se fueron dando en paralelo, en las zonas de pobreza y exclusión, a fin de poder desarrollar análisis comparativos y complementarios. El conjunto de estas formas de estructuración urbana pobre nos permitirá elaborar una tipología apropiada. Y esa tipología nos mostrará el cuadro de situación general de la exclusión en La Matanza, que se ofrecerá como nexo entre la unidad mayor (macro) y la unidad menor (micro). Esa Tipología nos mostrará una distribución geográfica y organizativa de diversas formas de pobreza y marginalidad dentro de la unidad mayor de La Matanza y, además, el papel que ocupan los asentamientos en esa distribución de la miseria. Asimismo, este conocimiento revelará mejor las condiciones que deben tener en cuenta los diseños estratégicos que quieran promover a la región, unificarla o dividirla, y las respuestas estratégicas de la forma asentamiento debe considerar para nuevos emprendimientos.

De acuerdo con lo dicho, es necesario ahora pasar a mostrar, y luego a comparar, el resto de las formas de pobreza que se caracterizan por la irregularidad de la tenencia de la tierra. Para ser conveniente desarrollar una tipología que las contenga a todas. Se comenzará con una descripción de los "tipos" construidos desde el análisis empírico correspondiente con la teoría:

TIPOS SOCIALES

VILLAS

LOTES TOMADOS

NHT (núcleos habitacionales transitorios)

COOPERATIVAS s/r

ASENTAMIENTO

Definición de categorías

Villas: forma de organización social que se caracteriza por las tierras tomadas en forma espontánea, sin un plan riguroso, con un crecimiento errático, sin guardar ningún diseño urbano y con viviendas precarias.

Lotes tomados: son lotes de terreno que fueron adquiridos generalmente por actores sociales privados y que al no estar habitados terminaron siendo tomados por otros. En consecuencia, tienen una factura, en cuanto forma social, muy informal. Los predios son generalmente fraccionados y se han extendido considerablemente en distintas zonas, involucrando un importante número de familias.

N H T (núcleos habitacionales transitorios) : estos núcleos fueron construidos en la década del sesenta para albergar provisoriamente a los habitantes de las villas, en los planes de "erradicación de villas de emergencia". La propuesta incluía la futura solución habitacional para toda la gente involucrada. Esta solución nunca llegó. La mayoría lleva más de treinta años esperando una respuesta acorde a la propuesta originaria. Y para peor, las precarias viviendas que representaban una salida de emergencia momentánea se encuentran con un alto grado de deterioro. Son, en definitiva, formas de vida altamente precarizadas.

Cooperativas s/r (sin regularizar): se trata de barrios cooperativos que han iniciado el reparto de tierras a sus propios miembros, sin contar con una infraestructura mínima. Se puede llegar a presumir, por los testimonios de algunos informantes claves, que algunas de estas situaciones encubren estafas encubiertas. Hay también casos extremos, como la cooperativa del barrio "el Talita" de González Catán, que presenta un cuadro en el cual los ocupantes que tomaron las viviendas en construcción no pertenecían a la cooperativa que las estaba construyendo, usurpando el derecho de los propios miembros.

Asentamiento: forma de organización social que se caracteriza por las tierras tomadas con una estrategia deliberada de tome y diseño de un ordenamiento urbano, con sus trazados de manzanas, lotes y calles, de acuerdo con las reglamentaciones vigentes, siguiendo el modelo "barrio", y tratando de regularizar la situación dominial.

Nota: existen dos situaciones de villa-asentamiento. Es una mezcla que se produjo en dos formas organizativas que comenzaron como asentamientos, con su ordenamiento y planificación, y se fueron extendiendo en forma desordenada con tomas que adoptaron la forma villa. Como son dos ejemplos y 360 familias solamente, no los consideramos un tipo.

8. Tipos sociales: los datos empíricos

Los datos que se han buscado y ordenado se refieren fundamentalmente (como en el caso de los asentamientos) al relevamiento numérico general, a la identificación (en la medida de lo posible) de cada caso, a su ubicación geográfica y zonal, a la cantidad de familias que contienen y, especialmente a las condiciones de propiedad de la tierra. De acuerdo con esto, se obtendrán cuadros que permitirán análisis de la propia situación de cada tipo, de cada caso concreto, y además, comparaciones (habiendo normatizado la información) entre sí y con los asentamientos. Con estos análisis básicos y fundamentales, será posible encarar nuevas investigaciones acerca de las "formas de vida" y cultura, economía y formas productivas específicas, problemas de propiedad de la tierra, luchas por obtención de servicios esenciales, luchas por des-marginalización, etcétera.

LOS TIPOS : Villas, Lotes tomados,
NHT, Cooperativas e/r
HACIA UNA TIPOLOGIA GENERAL

TIPO: VILLA

Localidad: Villa Luzuriaga

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Villa Luzuriaga	Zapiola / Ombú / Simbron y Carabobo	8	municipal
"Los Pinos"	Colonia / Triunvirato / Caamacua y Pujol	250	privado y municipal
"Los Reseros"	Garibaldi / Pujol / Segundo Sombra y Caamacua	640	privado y municipal
Villa Luzuriaga	Mocoretá / Cisneros / Fitz Roy y Colonia	40	municipal
Villa Luzuriaga	Cerviño / Bermejo / Centenera y F.Roy	15	privado y municipal
Villa Luzuriaga	Jean Jaurés / Colonia / De los Incas y Granada	30	

Total: 6
Familias: 983
Habitantes: 4.915
Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: Isidro Casanova

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"San Alberto"	Cristiania y Anatole France	1.000	nacional
Casanova	Alicante / Roque Pérez / Charrúa y Deseado	28	privado y municipal
Casanova	Ruta 3 / De los Incas y Mocoretá	27	nacional
"Luz y Fuerza"	Mocoretá / Balbastro y Charría	80	nacional
Casanova	Charrúa / Asia y Balbastro	30	nacional
Casanova	Asia / De los Incas y Colonia	35	nacional
"El Buen Pastor"	Cristiania / Marconi y Ruiz de los Llanos	130	privado
"Polledo"	Polledo / vías del ferrocarril y Jofre	40	privado y municipal

Total: 8
Familias: 1.370
Habitantes: 6.850
Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: La Tablada

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"La Puñalada"	Hudson / Donovan / vías del ferrocarril Gral. Belgrano	70	provincial
"La Jabonera"	Montevideo / Loyola y Agüero	80	provincial
Tablada	Pagola / Paso / Panamá y Rodó	40	municipal
"Monte Tartaglia"	Vértiz / Palacios y Carlos Tejedor	80	privado
"Villa Palito"	Mons. Bufano / Gas natural-Fracción 914A y 908B	1.100	nacional y municipal
"Godoy Cruz"	Godoy Cruz / Catriel / Avellaneda y Chiclana	200	nacional
"Villa Alberti"	Entre Ríos / Miralla / Arieta / paredón de Santa Rosa	124	municipal y privado
Tablada	Vedia / Zapiola y paredón. Santa Rosa	10	privado

Total: 8
 Familias: 1.704
 Habitantes: 8.520
 Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: Villa Madero

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Villa Lucero"	España / Rivero / autopista Richieri	500	nacional
"Villa Millán"	Millan / España / Rivera y Gral. Paz	300	nacional

Total: 2
Familias: 800
Habitantes: 4.000
Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: Lomas del Mirador

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Lomas del Mirador	Bolívar / Perú / Quirno Costa y Necochea	100	municipal
"Las Antenas"	Colón / Antenaza / Salcedo y Las Heras	1.000	nacional

Total: 2
Familias: 1.100
Habitantes: 5.500
Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: González Catán

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"El Triángulo"	Comodoro Pi / Apipé / Belfat	100	municipal

Total: 1
Familias: 100
Habitantes: 500
Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: Aldo Bonzi

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"La Tosqueta"	Usares y Astilleros	20	nacional

Total: 1
Familias: 20
Habitantes: 100
Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: Rafael Castillo

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Castillo	Avenida Luro / Andrade y Luján	20	privado

Total: 1
Familias: 20
Habitantes: 100
Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: San Justo

Identificación	Perimetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Villa 48"	R.Falcón / Pichincha / Chañar y Florio	villa	140	municipal
San Justo	Mendoza / Pampa / Indart y Derqui	villa	10	municipal
San Justo	Almafuerte / Florencio Varela / Ariela / Mármol	villa	8	municipal
San Justo	Lynch / Perú / Irigoyen y Alcorta	villa	10	municipal
"Villa Constructora"	Condarco / Bermejo/ Madariaga y Balbastro	villa	100	municipal
"Villa Achaval"	Achaval / Parral / Terrada y Madariaga	villa	15	municipal

Total: 6
Familias: 283
Habitantes: 1.415
Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: Tapiales

Identificación	Perimetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Arrozarena"	Arrozarena / Tuyutí y Humaitá	villa	12	municipal
"Tuyutí"	Tuyutí entre Curapaligue y Alico	villa	10	municipal

Total: 2
Familias: 22
Habitantes: 110
Regularizados: ninguno

TIPO: VILLA

Localidad: Ramos Mejía

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Ramos Mejía	Las Heras - 12 de Octubre / Brown y Gral. Rodríguez	villa	8	municipal

Total: 1
Familias: 8
Habitantes: 40
Regularizados: ninguno

CUADRO GENERAL DE LAS VILLAS

TOTAL:	38
FAMILIAS:	6.410
HABITANTES:	32.050
REGULARIZADOS:	0

LOCALIDADES DE MAYOR CONCENTRACION POBLACIONAL

LA TABLADA
ISIDRO CASANOVA
VILLA LUZURIAGA
LOMAS DEL MIRADOR
VILLA MADERO

VILLAS MAS CONCENTRADAS

"Villa Palito " (La Tablada)	1.100 familias
"San Alberto" (Isidro Casanova)	1.000 familias
"Las Antenas" (Lomas del Mirador)	1.000 familias
"Los Reseros" (Villa Luzuriaga)	640 familias

TIPO: LOTE TOMADO

Localidad: Virrey del Pino

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Puente Ezcurra"	Arroyo Morales / Ruta 3 y Cuzumal	300	privado
"San Pedro"	Ruta 3 / Lucas Alegre / Urdel y Molina	300	privado y municipal
"La Foresta"	Molina / Concordia / Matanza y Ruta 3	100	privado
"Oro Verde"	Urien / Areco / Alberti y Ruta 3	750	privado
"Los Alamos"	Campana / Córdoba / Arroyo Morales / Conde y Manzanares - Chacra 770	300	privado
"San Martín"	Querandíes / Cañada de Gómez / Ruta 3 y	180	privado
"Sarmiento"	San Alberto / Ruta 3 / Paraná / Cañada de	300	privado
Virrey del Pino	Republiquetas / Humacau / Ruta 3	450	privado
"Los Pinos"	Querandíes / Cañada de Gómez / Gelly y Ruta 3	300	privado y municipal
"Esperanza"	Ruta 3 / Corrales / Urien / Río Matanza	1.600	privado y municipal

Total: 10
 Familias: 4.580
 Habitantes: 22.900
 Regularizados: ninguno

TIPO: LOTE TOMADO

Localidad: González Catán

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Catán	Conde / Ruta 21 / Escarlati y Colorado	2.400	privado
"El Pastito"	Sunchales / Escarlati / Ruta 3 km33 / Arroyo	800	privado y municipal
"El Mojón"	La vía del km 31 / Comodoro Pi y Ruta 3	600	privado
"Puente Ezcurra"	Escarlati / Ruta 3 y Arroyo Morales	450	privado
"El Talita"	Armonía / Lavalleja / Tinogasta y Conde	450	privado
"Barrio Dorrego"	Apipe / Zarraza / Ruta 3	250	privado
"Barrio Independencia"	Riglos / Echarurri / Zarraza	200	privado
"La Graciela"	Areco / Cuyo / Esteco y Sanabria	180	privado
"Los Paraguayos"	Céspedes / Larsen / Lavalleja y Andonaegui	120	privado
Catán	Lavalleja / Riglos / Luján y Doblás	100	privado
"Los Ceibos"	Ruta 3 km 32/ Sanabria / Olmos / Ibañez y Sunchales	100	privado
"La Graciela II"	Sanabria / Conde / Ibañez y Magan	90	privado
Catán	Sunchales / Dragones / Villanueva / Parcela 717d	45	provincial
Catán	Escarlati / Fontana / Vega y Castro	50	privado
"Nonna"	Vivas / Dragones / Villalba y Villanueva	16	privado

Total: 15
 Familias: 5.851
 Habitantes: 29.255
 Regularizados: ninguno

CUADRO GENERAL DE LOTES TOMADOS

TOTAL:	25
FAMILIAS:	10.431
HABITANTES:	52.155
REGULARIZADOS:	0

LOCALIDADES DE MAYOR CONCENTRACION POBLACIONAL

VIRREY DEL PINO
GONZALEZ CATAN

VILLAS MAS CONCENTRADAS

s/n (González Catán)	2.400 familias
"Esperanza" (Virrey del Pino)	1.600 familias
"El Pastito" (González Catán)	800 familias
"El Mojón" (González Catán)	600 familias

TIPO: N.H.T. (núcleos habitacionales transitorios)

Localidad: Isidro Casanova

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Puerta de Hierro"	Crovara / Barrio 17 de Marzo y vías del ferrocarril	1.100	Comisión Municipal de la Vivienda
"Sampetersburgo"	Rucci / Barrio 17 de Marzo / vías del ferrocarril	1.300	Comisión Municipal de la Vivienda

Total: 2
Familias: 2.500
Habitantes: 12.500
Regularizados: ninguno

Localidad: Villa Celina

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Las Achiras"	Boulogne Sur Mer y Roosevelt	900	municipal

Total: 1
Familias: 900
Habitantes: 4.500
Regularizados: ninguno

Localidad: Lomas del Mirador

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Santos Vega"	Juan Manuel de Rosas / Formosa y Nazca	720	nacional

Total: 1
Familias: 720
Habitantes: 3.600
Regularizados: ninguno

CUADRO GENERAL DE LOS N.H.T.

(núcleos habitacionales transitorios)

TOTAL:	4
FAMILIAS:	4.120
HABITANTES:	20.600
REGULARIZADOS:	0

LOCALIDADES DE MAYOR CONCENTRACION POBLACIONAL

ISIDRO CASANOVA
VILLA CELINA
LOMAS DEL MIRADOR

VILLAS MAS CONCENTRADAS

"Sampetersburgo" (I. Casanova)	1.300 familias
"Puerta de Hierro" (I. Casanova)	1.100 familias
"Las Achiras" (Villa Celina)	900 familias

TIPO: COOPERATIVA s/r (sin regularizar)

Localidad: Virrey del Pino

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Cooperativa "Los 36"	Curumalal / Cabot / Chivilcoy y Fernández	200	cooperativa
"San Francisco Javier"	Urien / Galli / Cañuelas y Ar	1.500	cooperativa

Total: 2
Familias: 1.700
Habitantes: 8.500
Regularizados: ninguno

Localidad: González Catán

Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Coplabor I"	Calderón de La Barca / Zepelin / Besares y Huemul	160	cooperativa (programa 05 de la Nación)
"Coplabor II"	Mirador / Colorado / Klay y Escarlatti	1.100	cooperativa (programa 05 de la Nación)
"El Talita"	Apipe / Armonía y Juan B. Justo	220	privado (cooperativa La .. Frontera - programa 05 de la Nación)

Total: 3
Familias: 1.480
Habitantes: 7.400
Regularizados: ninguno

CUADRO GENERAL DE LAS COOPERATIVAS SIN REGULARIZAR

TOTAL:	5
FAMILIAS:	3.180
HABITANTES:	15.900
REGULARIZADOS:	0

LOCALIDADES DE MAYOR CONCENTRACION POBLACIONAL

VIRREY DEL PINO
GONZALEZ CATAN

VILLAS MAS CONCENTRADAS

"San Francisco Javier" (V. del Pino)	1.500 familias
"Coplabor II" (González Catán)	1.100 familias

9. Tipología

Los tipos establecidos constituyen una síntesis y un encuentro entre las orientaciones y restricciones de las teorías de los tipos sociales y el relevamiento empírico realizado en las vastas zonas de La Matanza. Con ese rico bagaje de sustento teórico y experiencia empírica se ha podido comprobar la conveniencia de emplear ciertas categorías (tipos construidos) que en gran medida han sido utilizadas también por los propios pobladores, por los organizadores y activistas políticos y sociales y por algunos equipos técnicos de investigación y de acción en el terreno. Los tipos encontrados han servido para reflejar el estado en que se encuentran importantes sectores de la sociedad, el lugar donde se hallan, los puntos de mayor concentración, y las características que adoptan en cuanto formas de vida y trabajo.

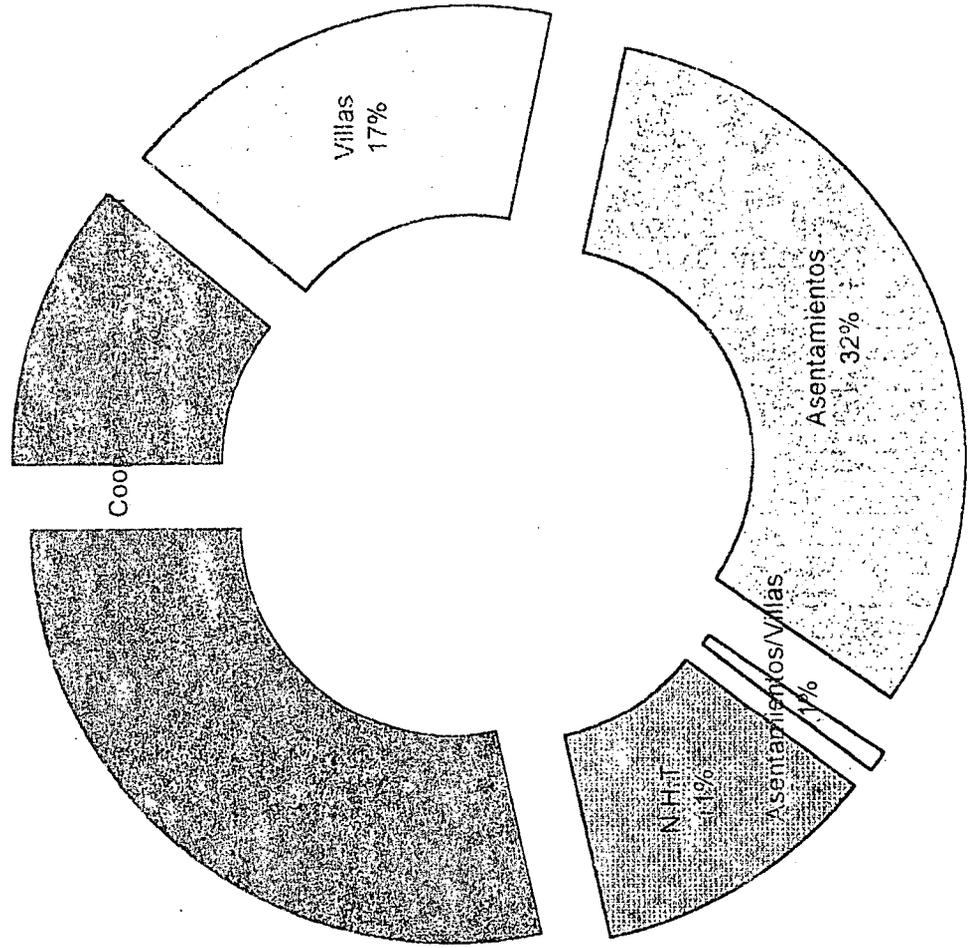
Es necesario ahora, con los datos recogidos en el trabajo de campo, volver sobre la TIPOLOGIA esbozada anteriormente para sistematizar esos registros empíricos y establecer las relaciones y comparaciones del caso. De ese análisis surgirán nuevas aproximaciones a las formas de vida y organizaciones que adoptan los pobres urbanos; también permitirá una mayor comprensión acerca de la importancia relativa y absoluta de los asentamientos; además, abrirá vías para futuras investigaciones a partir de los huecos y saltos de lo que se conoce hasta ahora; y permitirá encarar políticas y estrategias con un mayor viso de realidad y exactitud a fin de evitar ciertas pérdidas de tiempo, despilfarro de recursos y falta de precisión de los objetivos a lograr. En consecuencia, veamos el cuadro general la TIPOLOGIA propuesta:

TIPOLOGIA

Tipos	Cantidad	Familias	Habitantes	Regularizados
Asentamientos	45	12.617	63.085	1
Villas	38	6.410	32.050	--
Lotes tomados	25	10.431	52.155	--
N.H.T.	4	4.120	20.600	--
Cooperativas	5	3.180	15.900	--
TOTAL	117	36.758	183.790	1

PORCENTAJE DE FAMILIAS EN SITUACIONES IRREGULARES

SEGUN TIPOLOGIA



Este cuadro nos ofrece variada información:

- 1°. En La Matanza hay aproximadamente 117 formas organizativas.
- 2°. Predominan las formas: asentamientos, villas y lotes tomados
- 3°. De esas tres formas, predomina el asentamiento por cantidad, número de familias y número de habitantes. Constituye el 35,8% de las situaciones irregulares. Y el 31,2% de la gente (familias y habitantes).
- 4°. Se calculan unos 183.790 habitantes, es decir, más del 15% de la población de La Matanza se encuentra en situación irregular respecto de la tierra y adoptando formas de vida marginales. Esta población excede el número de habitantes de algunas provincias argentinas.
- 5°. Las villas tienen el 31,5 % y sus familias el 17 %.
- 6°. Los lotes tomados tienen el 20,8 % y sus familias el 28,4 %.
- 7°. Hay una sola situación de regularización en todo ese universo.

Desde el punto de vista estratégico es conveniente utilizar la Tipología para señalar los lugares donde se concentra la mayor población, ya se trate de las localidades como de las unidades "formas de vida". Estas áreas donde se concentra la población sumergida de La Matanza se constituyen espacios específicos de problemas sociales, en puntos de alta conflictividad social, de alto potencial político y electoral, de atracción manipulatoria y, finalmente, de ensayos sociales de supervivencia y convivencia comunitaria y sociocultural.

Veamos el cuadro siguiente:

Llegados a este punto, es posible desarrollar un cuadro de doble entrada, donde se consideren por un lado las diferencias tipológicas y, por el otro, las distintas localidades que albergan las situaciones de concentración y de dispersión en todo su espacio.

Tipología y Concentraciones Poblacionales

TIPOS	LOCALIDADES MAS CONCENTRADAS	UNIDADES MAS CONCENTRADAS		
Asentamientos	Gregorio de Laferrere González Catán Isidro Casanova Ciudad Evita Rafael Castillo Lomas del Mirador	"22 de enero" "María Elena" "Latinoamérica"	Ciudad Evita Laferrere Laferrere	2.700 habitantes 1.500 habitantes 1.300 habitantes
Villas	La Tablada Isidro Casanova Villa Luzuriaga Lomas del Mirador Villa Madero	"Villa Palito" "San Alberto" "Las Antenas" "Los Reseros"	Tablada Casanova L. del Mirador V. Luzuriaga	1.100 habitantes 1.000 habitantes 1.000 habitantes 640 habitantes
Lotes tomados	Virrey del Pino González Catán	s/n "Esperanza" "El Pastito" "El Mojón"	G. Catán V. del Pino G. Catán G. Catán	2.400 habitantes 1.600 habitantes 800 habitantes 600 habitantes
H.H.T.	Isidro Casanova Villa Celina Lomas del Mirador	"Sampetersburgo" "Puerta de Hierro" "Las Achiras"	I. Casanova I. Casanova V. Celina	1.300 habitantes 1.100 habitantes 900 habitantes
Cooperativas s/r	Virrey del Pino González Catán	"San Francisco Javier" "Coplabor II"	V. del Pino G. Catán	1.500 habitantes 1.100 habitantes

10. La Propiedad de la Tierra

De los datos que hemos estado utilizando, que corresponden a la superficie, familias, habitantes y sus respectivas localizaciones, macro y micro, queda pendiente un capítulo de enorme importancia: quiénes son los propietarios de las tierras ilegalmente ocupadas. Pues el conocimiento de los originales dueños, y sus respectivos porcentajes, nos dará un cuadro de situación más ponderado acerca de las dificultades y beneficios que pueden esperarse para alcanzar posibles soluciones todavía pendientes. Y, especialmente, dará las pautas indispensables para saber cómo encarar, y diseñar, políticas y estrategias que tengan mayores probabilidades de alcanzar los objetivos buscados.

Veamos desagregadamente estas situaciones para cada uno de los tipos ya señalados y luego, ordenadamente, el cuadro general del conjunto.

Asentamientos. Propietarios originales de las tierras ocupadas:

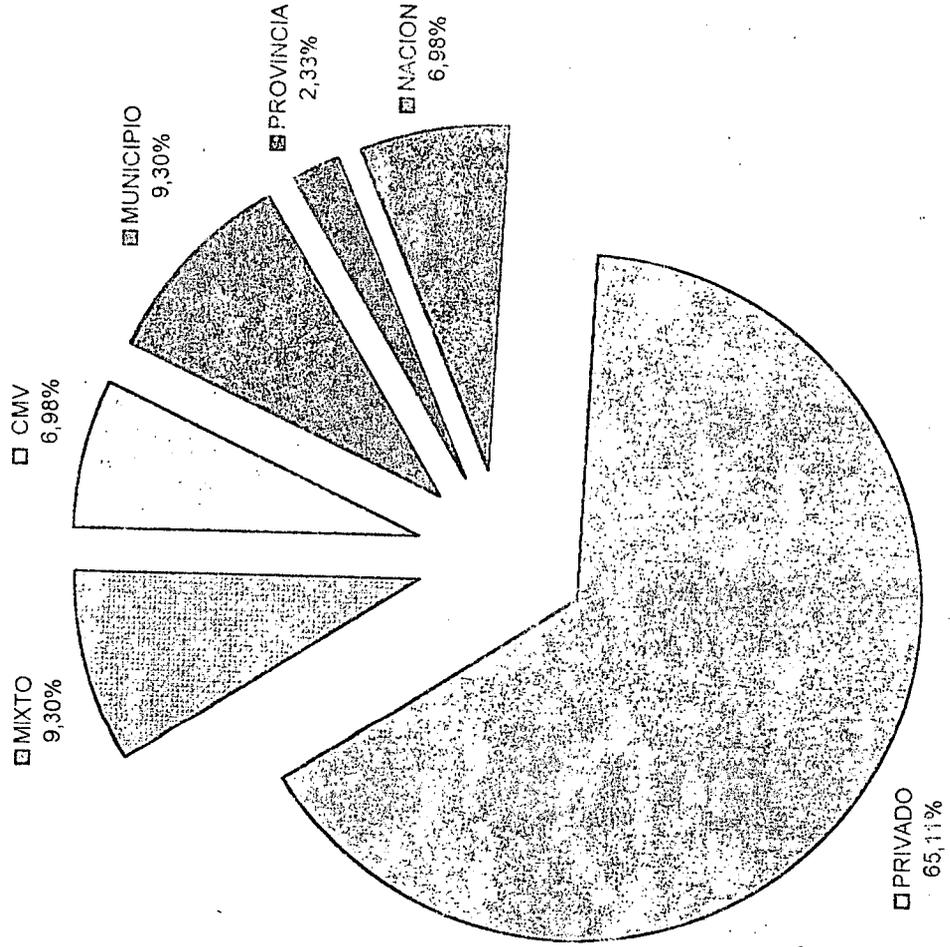
Se advierte claramente consultando las matrices de datos que los propietarios privados, en los asentamientos, ostentan un predominio muy marcado (65%). El resto se distribuye bastante proporcionalmente entre otros propietarios.

Veamos el cuadro siguiente:

Propietarios de las tierras ocupadas por los asentamientos

CMV	Municipio	Provincia	Nación	Privado	Mixto
6.98 %	9.30 %	2.33 %	6.98 %	65.11 5	9.30 %

PROPIETARIOS DE LAS TIERRAS OCUPADAS POR LOS ASENTAMIENTOS



Villas. Propietarios originales de las tierras ocupadas:

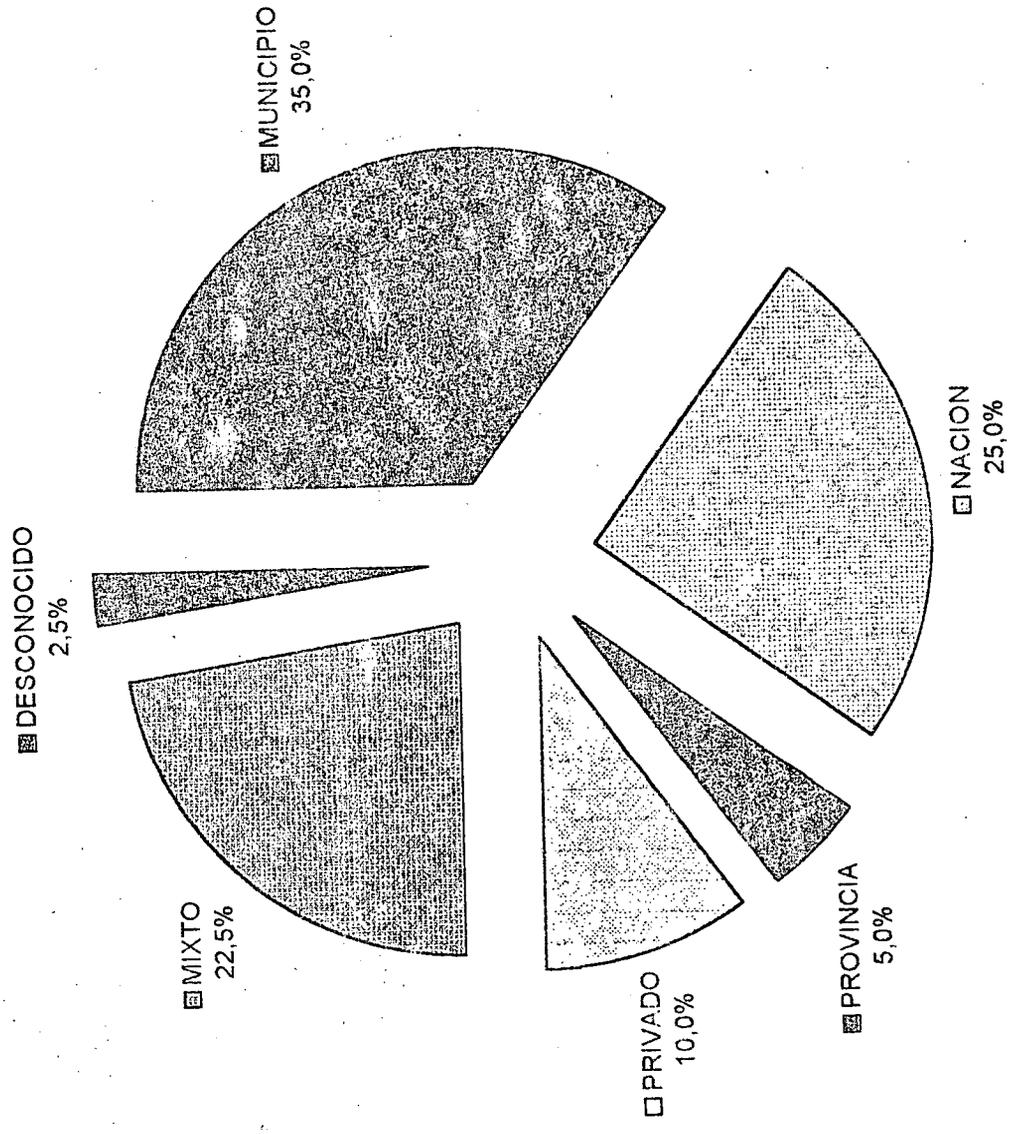
En el caso de las villas, se comprueba que el 65% de las tierras ocupadas pertenecen al erario público, a diferencia del caso de los asentamientos. De ese porcentaje, es importante tener en cuenta el 25% que pertenece a la Nación, pues es posible de ser incorporado al Plan Arraigo que se sustenta nacionalmente. Es importante señalar que el 35% de la propiedad pertenece al municipio y debería ocupar un estratégico lugar en las políticas municipales. Contrariamente, la provincia de Buenos Aires tiene escasa significación, tanto en villas (5%) como en asentamientos (2,33%).

Veamos los cuadros respectivos:

Propietarios de las tierras ocupadas por los villas

Municipio	Nación	Provincia	Privado	Mixto	Desconocido
35 %	25 %	5 %	10 %	22,5 %	2,5 %

PROPIETARIOS DE LAS TIERRAS OCUPADAS POR VILLAS



Lotes tomados. Propietarios originales de las tierras ocupadas

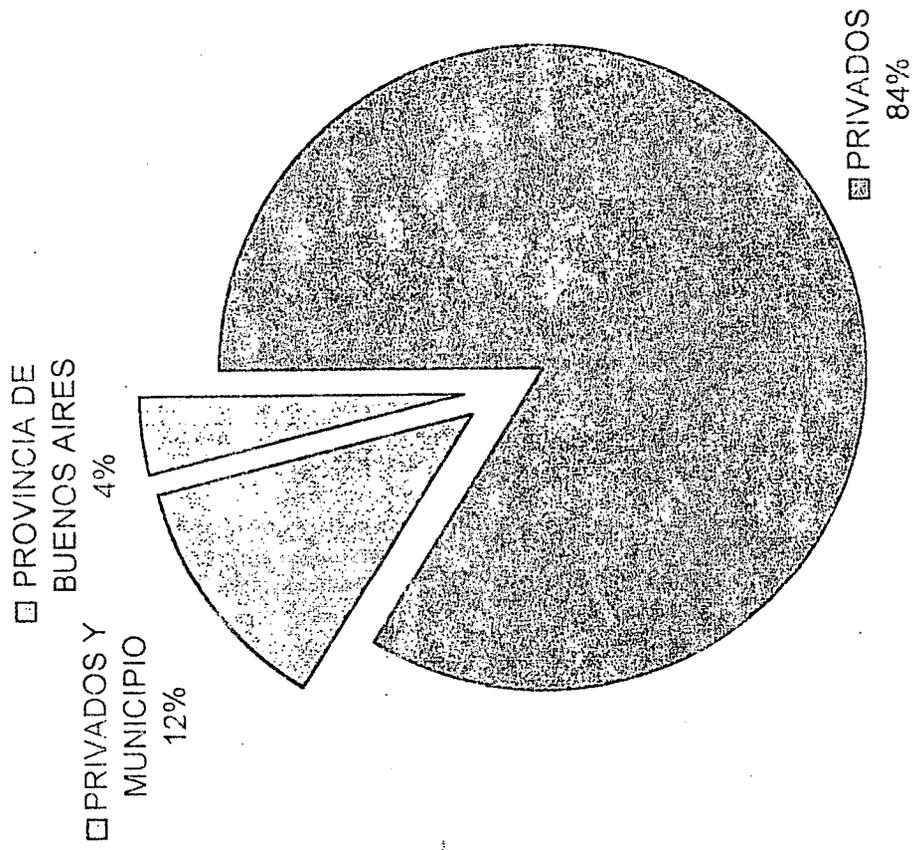
El dato principal que salta a la vista es el alto porcentaje de las tierras que pertenecen a los privados (84%). Están ubicados en las localidades de González Catán y virrey del Pino. De acuerdo con las numerosas entrevistas realizadas se puede manejar la hipótesis que existen "filtraciones" e "informantes" que poseen datos catastrales poco conocidos, desde adentro de la institución obtenidos, y que se ofrecen a interesados a través de alguna retribución pecuniaria, y a veces, política. Incluso, se comenta (sin pruebas fehacientes) que algunos privados, con tierras bajo cota, prácticamente inhabitables y sin ningún tipo de servicios ni infraestructura, han fomentado la ocupación para luego tratar de aprovechar las mejoras y negociar lo antes invendible y sin valor económico.

Veamos los gráficos siguientes:

Propietarios de los lotes tomados

Privados	Privados y Municipio	Provincia de Buenos Aires
84 %	12 %	4 %

PROPIETARIOS DE LOS LOTES TOMADOS



N.H.T. (núcleos habitacionales transitorios). Propietarios originales de las tierras ocupadas.

Los N.H.T. fueron construidos por el Estado para paliar, aunque transitoriamente, la situación de carencia de viviendas de los “erradicados de las villas de emergencia”, a partir de las políticas de traslados ideadas por algunos gobiernos militares ante la “fealdad” que exhiben esos conglomerados urbanos. En ese tránsito quedaron detenidos en el tiempo. Las condiciones de vida se fueron precarizando, la transitoriedad se hizo permanencia, y las soluciones nunca llegaron a la mano de nadie.

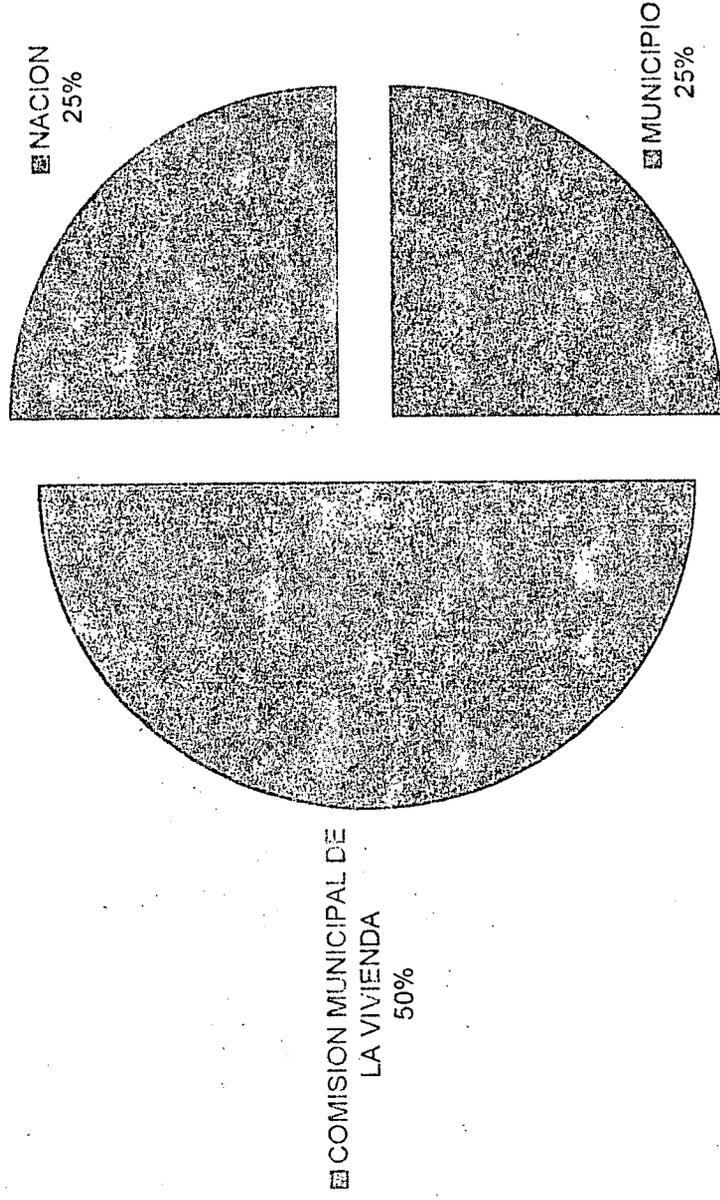
El análisis de los datos revela que no hay propietarios privados, y que la comisión municipal de la vivienda participa en un 50% de la propiedad de la tierra, mientras la nación y el municipio se reparten por mitades la otra mitad. Esta situación revela la importancia del nivel municipal y las posibilidades de encarar conjuntamente con la nación la solución de este problema.

Veamos los cuadros y gráficos correspondientes:

Propietarios de las tierras ocupadas por los N.H.T.

Nación	Municipio	Comisión Municipal de la Vivienda
25 %	25 %	50 %

PROPIETARIOS DE LAS TIERRAS OCUPADAS POR LOS N.H.T.



h

Cooperativas s/r. Propietarios originales de las tierras ocupadas.

Normalmente son tierras compradas por la cooperativa, que luego vende en condominio a los ocupantes. Es la forma más reciente de asentar gente. Y se los suele denominar "asentamientos programados" pues no ofrecen casas, terrenos con los planos aprobados e infraestructura de servicios. En cambio, las personas que se asocian a la cooperativa, ocupan el lote en condiciones de precariedad. No todas las cooperativas tienen esta modalidad y forma de operar, pero es la manera más reciente de empleo en las zonas de González Cacán y Virrey del Pino.

Los propietarios de estas tierras son el 100% de carácter privado.

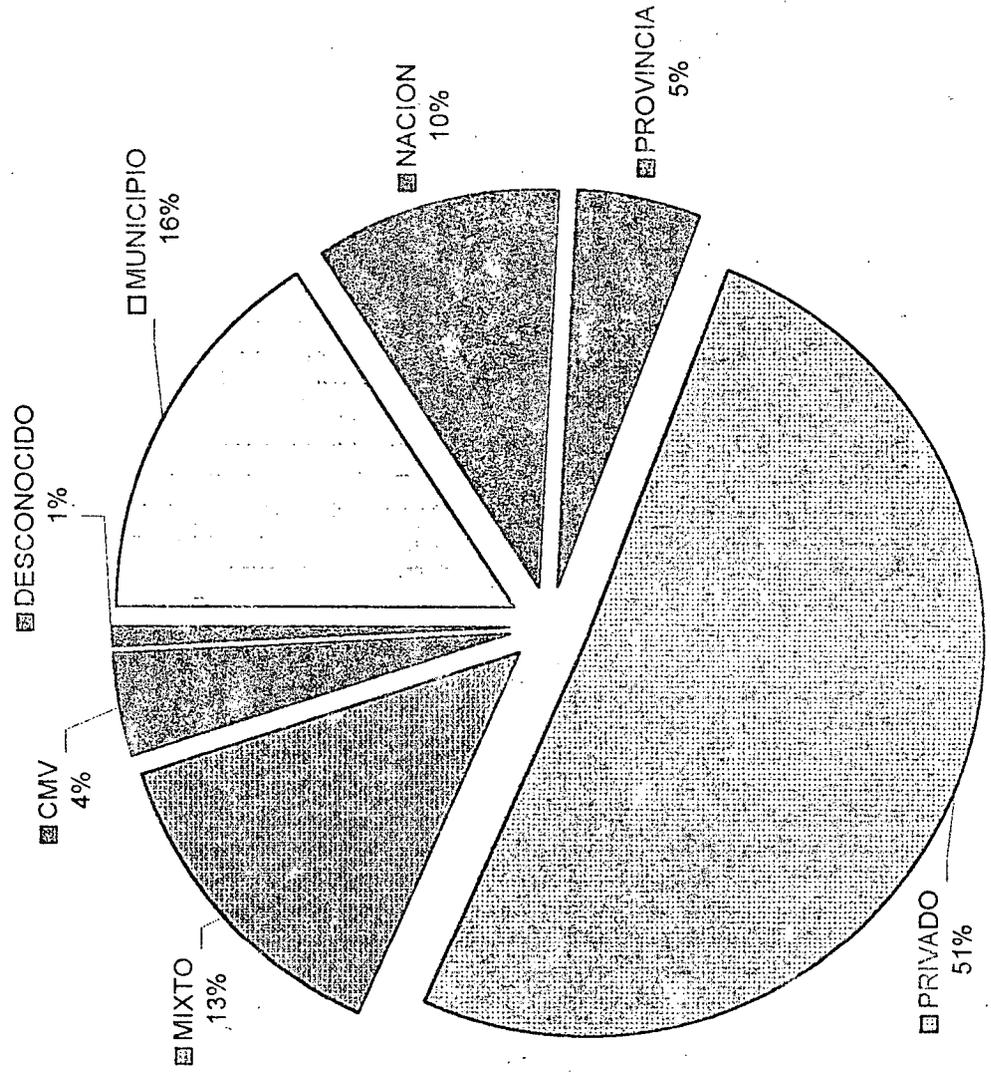
Cuadro general de los propietarios de la tierra

La matriz de datos se conforma promediando los datos parciales de cada tipo mencionado. El resultado general y el gráfico correspondiente revelan información significativa.

Veamos esos datos:

Municipio	Nación	Provincia	Privado	Mixto	CMV	Desconocido
15,83 %	10 %	5 %	50,84 %	13,33 %	4,17 %	0,83 %

CUADRO GENERAL DE LOS PROPIETARIOS DE LA TIERRA



Los datos nos informan que:

- El 50% de las tierras tienen propietarios privados
- El 35% corresponden al erario público. De ese total, el 20% corresponde al nivel municipal (CMV y municipal). Y sólo el 5% es de la Provincia de Buenos Aires. La municipalidad debe hacer valer el decreto 2210.
- La Nación debe aplicar el Plan Arraigo, especialmente en el 10% que le corresponde.
- Se detectan innumerables abusos con los ocupantes ilegales, pues carecen de cobertura legal, de servicios e infraestructura y de controles que impidan esos excesos. Luego, el Estado debe instrumentar políticas, estrategias y mecanismos de control que regulen el mercado de tierras, entre otras cosas. También debe mediar entre los propietarios de tierras y los ocupantes. Tal como ya se ha dicho, se han producido muchas tomas sobre terrenos desfavorecidos, no aptos para la venta, pues requerirían zanjeos, rellenados, trazados de calles y lotes, e innumerables mejoras que luego logran los tomadores. Sin embargo, a la hora de intentar regularizar situaciones, los antiguos propietarios tratan de obtener por sus terrenos el valor actualizado que ha sido fruto del esfuerzo de los ocupantes. Estas pretensiones desmedidas deben ser controladas por la función del Estado creando nuevas formas de negociación y amparo para los pobres.
- Se advierte, eso sí, viendo el cuadro general, la variedad de conflictos y de situaciones atípicas y entrecruzadas que se dan en las ocupaciones ilegales de tierras. Esto dificulta enormemente las posibilidades legales de regularizar. Hay que armonizar leyes, reglamentos y normativas; adecuarlos a estas situaciones atípicas, crear los instrumentos adecuados y acelerar los tiempos para su concreción. Todo eso ligado a la provisión de infraestructura y servicios que contribuya a mejorar la calidad de vida de estos habitantes.

11. Matrices

Las matrices ordenan finalmente todos los datos de acuerdo con los tipos como formas de vida y con la distribución geográfica. Estos cuadros ordenados y agrupados por seleccionadas categorías ofrecen un panorama general de situación de "todas" las formas precarias de vida que se han podido relevar en la región de La Matanza. El entrecomillado anterior está señalando que se ha realizado un proceso de selección de aquellas formas que presentan una cierta homogeneidad de características que permiten construir un tipo y una tipología.

Esas matrices proveen una fuente de información sistematizada y relevante que servirá de base para futuros emprendimientos, tanto relacionados con la investigación como con las políticas sociales y los ensayos de intervención técnica y especializada.

Una de las matrices se orienta a ordenar los datos de conjunto de acuerdo con los tipos – formas de vida; la otra matriz atiende preferentemente a la ocupación de los espacios sociales y a la relación que éstos tienen con el resto de la comunidad.

MATRIZ DE DATOS COMPLETOS

Por Tipos y Tipología

ASENTAMIENTOS

LOCALIDAD: González Catán				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento	1 "El Trébol"	Calderón de la Barca, entre Norquins y Lanin	600	privado (toma de chacras y quintas)
Asentamiento	2 "Malvinas I"	Chumpala / Zarraza / Apipe y Tuyu	200	privado (bajo cota)
Asentamiento	3 "Malvinas II"	Calderón de la Barca / Echauri y Tarija	300	privado (bajo cota)
Asentamiento	4 "13 de Agosto"	Comodoro Pi / Calderón / Enharuri / Hernández	150	privado
Asentamiento	5 González Catán	Cobos / Máximo Paz / Magnasco y Riglos	80	privado
Asentamiento	6 "2 de Abril"	La Bastilla / Núñez de Barbados / Olivieri y Barrientos	120	privado
Asentamiento	7 "El Jaguel"	Klay / Italia / Mirador	250	privado
Asentamiento	8 "El Tomate"	Sanabria / Chicago / Cuyo e Hidalgo	30	privado
Asentamiento	9 "La Primavera"	Riglos / Lavalleja / Apipe y La Bastilla	80	privado
Asentamiento	10 "Costa Azul"	Zelada / Balivian / Magan y Bariloche	250	privado
Asentamiento	11 "San Enrique"	Escarlatti / Fernández / Somom y Juan B. Justo	25	privado
Asentamiento	12 "El Tambo"	Armonía / La Bastilla y De la Fuente	150	Comprado por cooperativa y vendido en condominio
Asentamiento	13 "San Cayetano"	La Bastilla / Armonía / Apipé / Lavalleja	300	Cooperativa Cielo Argentino
Asentamiento	14 "Barrio Atalaya"	Riglos / La Bastilla y Lavalleja	400	privado

LOCALIDAD: Isidro Casanova				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento	15 "17 de Marzo"	Rucci / Crovara / NHT / Puerta de Hierro y NHT / Sampetersburgo	930	Comisión Municipal de la Vivienda
Asentamiento	16 "San Antonio"	Arroyo Don Mario / Bach y Martín Coronado	110	privado
Asentamiento	17 "El Tambo"	Marconi / Cristianía / Isleños y Magnasco	719	regularizado en 1995
Asentamiento	18 Casanova	Marconi / Maciel / Torquins	14	privado

LOCALIDAD: Isidro Casanova (cont.)

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento	19 "1º de Mayo"	Bedoya / Canal Valencia	42	municipal
Asentamiento	20 "Zaracho"	Esquiro / Jofre / Voissin y Watt	15	privado
Asentamiento	21 "Villa Bordward"	Edison / Zepelin / Mongolfier y Jofre	80	privado
Asentamiento	22 Casanova	Jofre / Azurduy / Otto Krausse y Fournier	24	privado
Asentamiento	23 "Sampetersburgo"	Rucci / NHT Sampetersburgo / Peribebuy y vías del ferrocarril	100	Comisión Municipal de la Vivienda
Asentamiento	24 Casanova	Esquilo / Farman / Fournier y Jofre	16	privado

LOCALIDAD: Ciudad Evita

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento	25 "San Martín"	El Payador / La Gallineta y La Peperina	14	nacional
Asentamiento	26 "22 de Enero"	Cristiania / calle 600 / Club José Hernández	2.700	Comisión Municipal de la Vivienda

LOCALIDAD: Villa Madero

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento	27 "2 de Abril"	Richieri y Thouson	246	nacional

LOCALIDAD: Gregorio de Laferrere

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento	28 "Latinoamérica"	Calderón de la Barca / La Fuente / Bastilla y Da Vinci	1.300	privado y provincial
Asentamiento	29 "24 de Febrero"	Da Vinci / La Fuente y Estanislao del Campo		privado
Asentamiento	30 "María Elena"	García Merou / Recuero / Sidney y La Bastilla	1.500	provincial

LOCALIDAD: Gregorio de Laferrere

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento 31	Laferrere	Del Campo / Vírgenes / Luis Vernet y Ortega	12	municipal y privado
Asentamiento 32	Laferrere	Comodoro Pi Elizalde / Zuluaga	12	privado
Asentamiento 33	"Aurora"	Dupuy / Gutiérrez y Garmendia	80	privado
Asentamiento 34	Laferrere	Río Matanza / Andrade / Rizo Patrón y Tarija	250	privado (bajo cota)
Asentamiento 35	"2 de Abril"	Calderón de la Barca / Elizalde y Colegiales	100	privado (bajo cota)

LOCALIDAD: Virrey del Pino

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento 36	"El Tizón"	Lacroze / Corrales / Ruta 3 y Gándara	400	privado
Asentamiento 37	"El Sol"	Ruta 3 / Camarones / Córdoba y Arroyo Morales	200	privado y municipal

LOCALIDAD: Tapiales

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento 38	"La Salada"	Fracc. II / Vieytes y Donovan	14	municipal

LOCALIDAD: Rafael Castillo

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento 39	"La Juana"	Sud América / Lope de Vega / Hualfin y Yanzi	120	municipal
Asentamiento 40	"8 de Octubre"	Pierrestegui / Bethoven / Del Carmen y García Merou	80	privado y municipal
Asentamiento 41	Castillo	Andrade / Polledo / García Merou y Los Andes	60	privado

LOCALIDAD: Rafael Castillo (Cont.)				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento	42 "El Porvenir"	Río Cuarto / Luján / Rodney	80	privado
Asentamiento	43 Castillo	García Merou / La Bastilla y Rodney	80	privado
Asentamiento	44 "El Vivero"	Calderón de la Barca / Da Vinci y Lafayette	120	privado
Asentamiento	45 "17 de Octubre"	Da Vinci / Río Cuarto / Lanza y Cazón	250	privado

LOCALIDAD: Ramos Mejía				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Asentamiento	46 Ramos Mejía	Patricios e/Albariños y Formosa	14	municipal

VILLAS

LOCALIDAD: Isidro Casanova				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	1 "San Alberto"	Cristiania y Anatole France	1.000	nacional
villa	2 Casanova	Alicante / Roque Pérez / Charrúa y Deseado	28	privado y municipal
villa	3 Casanova	Ruta 3 / De los Incas y Mocoretá	27	nacional
villa	4 "Luz y Fuerza"	Mocoretá / Balbastro y Charría	80	nacional
villa	5 Casanova	Charrúa / Asia y Balbastro	30	nacional
villa	6 Casanova	Asia / De los Incas y Colonia	35	nacional
villa	7 "El Buen Pastor"	Cristiania / Marconi y Ruiz de los Llanos	130	privado
villa	8 "Polledo"	Polledo / vías del ferrocarril y Jofre	40	privado y municipal

LOCALIDAD: Villa Luzuriaga				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	9 Villa Luzuriaga	Zapiola / Ombú / Simbron y Carabobo	8	municipal
villa	10 "Los Pinos"	Colonia / Triunvirato / Caamacua y Pujol	250	privado y municipal
villa	11 "Los Reseros"	Garibaldi / Pujol / Segundo Sombra y Caamacua	640	privado y municipal
villa	12 Villa Luzuriaga	Mocoretá / Cisneros / Fitz Roy y Colonia	40	municipal
villa	13 Villa Luzuriaga	Cerviño / Bermejo / Centenera y F.Roy	15	privado y municipal
villa	14 Villa Luzuriaga	Jean Jaurés / Colonia / De los Incas y Granada	30	

LOCALIDAD: La Tablada				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	15 "La Puñalada"	Hudson / Donovan / vías del ferrocarril Gral. Belgrano	70	provincial
villa	16 "La Jabonera"	Montevideo / Loyola y Agüero	80	provincial
villa	17 Tablada	Pagola / Paso / Panamá y Rodó	40	municipal
villa	18 "Monte Tartaglia"	Vértiz / Palacios y Carlos Tejedor	80	privado
villa	19 "Villa Palito"	Mons. Bufano / Gas natural-Fracción 914A y 908B	1.100	nacional y municipal
villa	20 "Godoy Cruz"	Godoy Cruz / Catriel / Avellaneda y Chiclana	200	nacional
villa	21 "Villa Alberti"	Entre Ríos / Miralla / Arieta / paredón de Santa Rosa	124	municipal y privado
villa	22 Tablada	Vedia / Zapiola y paredón Santa Rosa	10	privado

LOCALIDAD: Villa Madero				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	23 "Villa Lucero"	España / Rivero / autopista Richieri	500	nacional
villa	24 "Villa Millán"	Millan / España / Rivera y Gral. Paz	300	nacional

LOCALIDAD: San Justo				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	25 "Villa 48"	R.Falcón / Pichincha / Chañar y Florio	140	municipal
villa	26 San Justo	Mendoza / Pampa / Indart y Derqui	10	municipal
villa	27 San Justo	Almafuerte / Florencio Varela / Arieta / Mármol	8	municipal

LOCALIDAD: San Justo (Cont.)				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	28 San Justo	Lynch / Perú / Irigoyen y Alcorta	10	municipal
villa	29 "Villa Constructora"	Condarco / Bermejo / Madariaga y Balbastro	100	municipal
villa	30 "Villa Achaval"	Achaval / Parral / Terrada y Madariaga	15	municipal

LOCALIDAD: Tapiales				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	31 "Arrozarena"	Arrozarena / Tuyutí y Humaitá	12	municipal
villa	32 "Tuyutí"	Tuyutí entre Curapaligue y Alico	10	municipal

LOCALIDAD: Ramos Mejía				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	33 Ramos Mejía	Las Heras - 12 de Octubre / Brown y Gral. Rodríguez	12	municipal

LOCALIDAD: Lomas del Mirador				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	34 Lomas del Mirador	Bolívar / Perú / Quirno Costa y Necochea	100	municipal
villa	35 "Las Antenas"	Colón / Antenaza / Salcedo y Las Heras	1.000	nacional

LOCALIDAD: González Catán				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	36 "El Triángulo"	Comodoro Pi / Apipe / Belfat	100	municipal

LOCALIDAD: Aldo Bonzi				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	37 "La Tosquera"	Usares y Astilleros	37	nacional

LOCALIDAD: Rafael Castillo				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
villa	38 Rafael Castillo	Avenida Luro / Andrade y Luján	20	privado

LOTES TOMADOS

LOCALIDAD: González Catán:

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
lote tomado 1	Catán	Conde / Ruta 21 / Escarlati y Colorado	2.400	privado
lote tomado 2	"El Pastito"	Sunchales / Escarlati / Ruta 3 km33 / Arroyo	800	privado y municipal
lote tomado 3	"El Mojón"	La vía del km 31 / Comodoro Pi y Ruta 3	600	privado
lote tomado 4	"Puente Ezcurra"	Escarlati / Ruta 3 y Arroyo Morales	450	privado
lote tomado 5	"El Talita"	Armonía / Lavalleja / Tinogasta y Conde	450	privado
lote tomado 6	"Barrio Dorrego"	Apipe / Zarraza / Ruta 3	250	privado
lote tomado 7	"Barrio Independencia"	Riglos / Echarurri / Zarraza	200	privado
lote tomado 8	"La Graciela"	Areco / Cuyo / Esteco y Sanabria	180	privado
lote tomado 9	"Los Paraguayos"	Céspedes / Larsen / Lavalleja y Andonaegui	120	privado
lote tomado 10	Catán	Lavalleja / Riglos / Luján y Doblás	100	privado
lote tomado 11	"Los Ceibos"	Ruta 3 km 32/ Sanabria / Olmos / Ibañez y Sunchales	100	privado
lote tomado 12	"La Graciela II"	Sanabria / Conde / Ibañez y Magan	90	privado
lote tomado 13	Catán	Sunchales / Dragones / Villanueva / Parcela 717d	45	provincial
lote tomado 14	Catán	Escarlati / Fontana / Vega y Castro	50	privado
lote tomado 15	"Nonna"	Vivas / Dragones / Villalba y Villanueva	16	privado

LOCALIDAD: Virrey del Pino				
Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
lote tomado 16	"Puente Ezcurra"	Arroyo Morales / Ruta 3 y Cuzumal	300	privado
lote tomado 17	"San Pedro"	Ruta 3 / Lucas Alegre / Urdel y Molina	300	privado y municipal
lote tomado 18	"La Foresta"	Molina / Concordia / Matanza y Ruta 3	100	privado
lote tomado 19	"Oro Verde"	Urien / Areco / Alberti y Ruta 3	750	privado
lote tomado 20	"Los Alamos"	Campana / Córdoba / Arroyo Morales / Conde y Manzanares - Chacra 770	300	privado
lote tomado 21	"San Martín"	Querandíes / Cañada de Gómez / Ruta 3 y	180	privado
lote tomado 22	"Sarmiento"	San Alberto / Ruta 3 / Paraná / Cañada de	300	privado
lote tomado 23	Virrey del Pino	Republiquetas / Humacau / Ruta 3	450	privado
lote tomado 24	"Los Pinos"	Querandíes / Cañada de Gómez / Gelly y Ruta 3	300	privado y municipal
lote tomado 25	"Esperanza"	Ruta 3 / Corrales / Urien / Río Matanza	1.600	privado y municipal

COOPERATIVAS

LOCALIDAD: Virrey del Pino

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
cooperativa 1	Cooperativa "Los 36"	Curumalal / Cabot / Chivilcoy y Fernández	200	cooperativa
cooperativa 2	"San Francisco Javier"	Urien / Galli / Cañuelas y Ar	1.500	cooperativa

LOCALIDAD: González Catán

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
cooperativa 3	"Coplabor I"	Calderón de La Barca / Zepelin / Besares y Huemul	160	cooperativa (programa 05 de la Nación)
cooperativa 4	"Coplabor II"	Mirador / Colorado / Klay y Escarlatti	1.100	cooperativa (programa 05 de la Nación)
cooperativa 5	"El Talita"	Apipe / Armonía y Juan B. Justo	220	privado (cooperativa La Frontera - programa 05 de la Nación)

N . H . T .

Núcleos Habitacionales Transitorios

LOCALIDAD: Isidro Casanova

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
NHT	1 "Puerta de Hierro"	Crovara / Barrio 17 de Marzo y vías del ferrocarril	1.100	Comisión Municipal de la Vivienda
NHT	2 "Sampetersburgo"	Rucci / Barrio 17 de Marzo / vías del ferrocarril	1.300	Comisión Municipal de la Vivienda

LOCALIDAD: Villa Celina

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
NHT	3 "Las Achiras"	Boulogne Sur Mer y Roosvelt	900	municipal

LOCALIDAD: Lomas del Mirador

Tipo	Identificación	Perímetro	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
NHT	4 "Santos Vega"	Juan Manuel de Rosas / Formosa y Nazca	720	nacional

MATRIZ DE DATOS COMPLETOS

Por Localidad

Virrey del Pino

LOCALIDAD: Virrey del Pino

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Puente Ezcurra"	Arroyo Morales / Ruta 3 y Cuzumal	lote tomado	300	privado
"San Pedro"	Ruta 3 / Lucas Alegre / Urdel y Molina	lote tomado	300	privado y municipal
"La Foresta"	Molina / Concordia / Matanza y Ruta 3	lote tomado	100	privado
"Oro Verde"	Urien / Areco / Alberti y Ruta 3	lote tomado	750	privado
Cooperativa "Los 36"	Curumalal / Cabot / Chivilcoy y Fernández	cooperativa	200	cooperativa
"San Francisco Javier"	Urien / Galli / Cañuelas y Ar	cooperativa	1.500	cooperativa
"Esperanza"	Ruta 3 / Corrales / Urien / Río Matanza	lote tomado	1.600	privado y municipal
"Los Alamos"	Campana / Córdoba / Arroyo Morales / Conde y Manzanares - Chacra 770	lote tomado	300	privado
"El Sol"	Ruta 3 / Camarones / Córdoba y Arroyo Morales	asentamiento	200	privado y municipal
"Los Pinos"	Querandies / Cañada de Gómez / Gelly y Ruta 3	lote tomado	300	privado y municipal
"El Tizón"	Lacroze / Corrales / Ruta 3 y Gándara	asentamiento	400	privado
"San Martín"	Querandies / Cañada de Gómez / Ruta 3 y	lote tomado	180	privado
"Sarmiento"	San Alberto / Ruta 3 / Paraná / Cañada de	lote tomado	300	privado
Virrey del Pino	Republiquetas / Humacau / Ruta 3	lote tomado	450	privado

González Catán

LOCALIDAD: González Catán

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"La Graciela II"	Sanabria / Conde / Ibañez y Magan	lote tomado	90	privado
Catán	Sunchales / Dragones / Villanueva / Parcela 717d	lote tomado	45	provincial
"El Tomate"	Sanabria / Chicago / Cuyo e Hidalgo	asentamiento	30	privado
Catán	Lavalleja / Riglos / Luján y Doblas	lote tomado	100	privado
"La Primavera"	Riglos / Lavalleja / Apipe y La Bastilla	asentamiento	80	privado
"Los Paraguayos"	Céspedes / Larsen / Lavalleja y Andonaegui	lote tomado	120	privado
"San Enrique"	Escarlatti / Fernández / Somom y Juan B. Justo	asentamiento	25	privado
"El Trébol"	Calderón de la Barca, entre Norquins y Lanin	asentamiento	600	privado (toma de chacras y quintas)
"Barrio Atalaya"	Riglos / La Bastilla y Lavalleja	asentamiento	400	privado
"El Talita"	Apipe / Armonía y Juan B. Justo	cooperativa	220	Frontera - programa 05 de la Nación)
Catán	Conde / Ruta 21 / Escarlatti y Colorado	lote tomado	2.400	privado
"El Triángulo"	Comodoro Pi / Apipé / Belfat	villa	100	municipal
"Barrio Independencia"	Riglos / Echarurri / Zarraza	lote tomado	200	privado
"13 de Agosto"	Comodoro Pi / Calderón / Enharuri / Hernández	asentamiento	150	privado
"La Graciela"	Areco / Cuyo / Esteco y Sanabria	lote tomado	180	privado
"San Cayetano"	La Bastilla / Armonía / Apipé / Lavalleja	asentamiento	300	Cooperativa Cielo Argentino
"El Talita"	Armonía / Lavalleja / Tinogasta y Conde	lote tomado	450	privado
"2 de Abril"	La Bastilla / Núñez de Barba-dos / Olivieri y Barrientos	asentamiento	120	privado
"El Jaguel"	Klay / Italia / Mirador	asentamiento	250	privado
"Coplabor I"	Calderón de La Barca / Zepelin / Besares y Huemul	cooperativa	160	cooperativa (programa 05 de la Nación)

LOCALIDAD: González Catán

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Coplabor II"	Mirador / Colorado / Klay y Escarlatti	cooperativa	1.100	cooperativa (programa 05 de la Nación)
"El Mojón"	La vía del km 31 / Comodoro Pi y Ruta 3	lote tomado	600	privado
"Costa Azul"	Zelada / Balivian / Magan y Bariloche	asentamiento	250	privado
"Los Ceibos"	Ruta 3 km 32/ Sanabria / Olmos / Ibañez y Sunchales	lote tomado	100	privado
"El Pastito"	Sunchales / Escarlatti / Ruta 3 km33 / Arroyo Morales	lote tomado	800	privado y municipal
"Puente Ezcurra"	Escarlatti / Ruta 3 y Arroyo Morales	lote tomado	450	privado
Catán	Escarlatti / Fontana / Vega y Castro	lote tomado	50	privado
"Nonna"	Vivas / Dragones / Villalba y Villanueva	lote tomado	16	privado
González Catán	Cobos / Máximo Paz / Magnasco y Riglos	asentamiento	80	privado
"Barrio Dorrego"	Apipe / Zarraza / Ruta 3	lote tomado	250	privado
"Malvinas I"	Chumpala / Zarraza / Apipe y Tuyu	asentamiento	200	privado (bajo cota)
"Malvinas II"	Calderón de la Barca / Echauri y Tarija	asentamiento	300	privado (bajo cota)
"El Tambo"	Armonía / La Bastilla y De la Fuente	asentamiento	150	Comprado por cooperativa y vendido en condominio

Gregorio de Laferrere

LOCALIDAD: Gregorio de Laferrere

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"2 de Abril"	Calderón de la Barca / Elizalde y Colegiales	asentamiento	100	privado (bajo cota)
"Latinoamérica"	Calderón de la Barca / La Fuente / Bastilla y Da Vinci	asentamiento	1.300	privado y provincial
"24 de Febrero"	Da Vinci / La Fuente y Estanislao del Campo	asentamiento		privado
"María Elena"	García Merou / Recuero / Sidney y La Bastilla	asentamiento	1.500	provincial
Laferrere	Del Campo / Vírgenes / Luis Vernet y Ortega	asentamiento	12	municipal y privado
Laferrere	Comodoro Pi Elizalde / Zuluaga	asentamiento	12	privado
"Aurora"	Dupuy / Gutiérrez y Garmendia	asentamiento	80	privado
Laferrere	Río Matanza / Andrade / Rizo Patrón y Tarija	asentamiento	250	privado (bajo cota)

Rafael Castillo

LOCALIDAD: Rafael Castillo

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"La Juana"	Sud América / Lope de Vega / Hualfin y Yanzi	asentamiento	120	municipal
"8 de Octubre"	Pierrestegui / Bethoven / Del Carmen y García Merou	asentamiento	80	privado y municipal
Castillo	Andrade / Polledo / García Merou y Los Andes	asentamiento	60	privado
Castillo	Avenida Luro / Andrade y Luján	villa	20	privado
"El Porvenir"	Río Cuarto / Luján / Rodney	asentamiento	80	privado
Castillo	García Merou / La Bastilla y Rodney	asentamiento	80	privado
"El Vivero"	Calderón de la Barca / Da Vinci y Lafayette	asentamiento	120	privado
"17 de Octubre"	Da Vinci / Río Cuarto / Lanza y Cazón	asentamiento	250	privado

Isidro Casanova

LOCALIDAD: Isidro Casanova

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"San Alberto"	Cristiania y Anatole France	villa	1.000	nacional
Casanova	Alicante / Roque Pérez / Charrúa y Deseado	villa	28	privado y municipal
Casanova	Ruta 3 / De los Incas y Mocoretá	villa	27	nacional
"Luz y Fuerza"	Mocoretá / Balbastro y Charria	villa	80	nacional
Casanova	Charrúa / Asia y Balbastro	villa	30	nacional
Casanova	Asia / De los Incas y Colonia	villa	35	nacional
"El Buen Pastor"	Cristiania / Marconi y Ruiz de los Llanos	villa	130	privado
"San Antonio"	Arroyo Don Mario / Bach y Martín Coronado	asentamiento	110	privado
"El Tambo"	Marconi / Cristiania / Isleños y Magnasco	asentamiento	719	regularizado en 1995
Casanova	Marconi / Maciel / Torquins	asentamiento	14	privado
"1º de Mayo"	Bedoya / Canal Valencia	asentamiento	42	municipal
"Zaracho"	Esquiro / Jofre / Voissin y Watt	asentamiento	15	privado
"Villa Bordward"	Edison / Zepelin / Mongolfier y Jofre	asentamiento	80	privado
Casanova	Jofre / Azurduy / Otto Krausse y Fournier	asentamiento	24	privado
"Polledo"	Polledo / vías del ferrocarril y Jofre	villa	40	privado y municipal
Casanova	Esquilo / Farman / Fournier y Jofre	asentamiento	16	privado
"17 de Marzo"	Puerta de Hierro y NHT / Sampetersburgo	asentamiento	930	Comisión Municipal de la Vivienda
"Puerta de Hierro"	Crovara / Barrio 17 de Marzo y vías del ferrocarril	NHT	1.100	Comisión Municipal de la Vivienda
"Sampetersburgo"	Rucci / Barrio 17 de Marzo / vías del ferrocarril	NHT	1.300	Comisión Municipal de la Vivienda
"Sampetersburgo"	Rucci / NHT Sampetersburgo / Peribebuy y vías del ferrocarril	asentamiento	100	Comisión Municipal de la Vivienda

La Tablada

LOCALIDAD: La Tablada

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"La Puñalada"	Hudson / Donovan / vías del ferrocarril Gral. Belgrano	villa	70	provincial
"La Jabonera"	Montevideo / Loyola y Agüero	villa	80	provincial
Tablada	Pagola / Paso / Panamá y Rodó	villa	40	municipal
"Monte Tartaglia"	Vértiz / Palacios y Carlos Tejedor	villa	80	privado
"Villa Palito"	Mons. Bufano / Gas natural-Fracción 914A y 908B	villa	1.100	nacional y municipal
"Villa Alberti"	Entre Ríos / Miralla / Arieta / paredón de Santa Rosa	villa	124	municipal y privado
Tablada	Vedia / Zapiola y paredón Santa Rosa	villa	10	privado
"Godoy Cruz"	Godoy Cruz / Catriel / Avellaneda y Chiclana	villa	200	nacional

Villa Luzuriaga / San Justo

LOCALIDAD: Villa Luzuriaga

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Villa Luzuriaga	Zapiola / Ombú / Simbron y Carabobo	villa	8	municipal
"Los Pinos"	Colonia / Triunvirato / Caamacua y Pujol	villa	250	privado y municipal
"Los Reseros"	Garibaldi / Pujol / Segundo Sombra y Caamacua	villa	640	privado y municipal
Villa Luzuriaga	Mocoretá / Cisneros / Fitz Roy y Colonia	villa	40	municipal
Villa Luzuriaga	Cerviño / Bermejo / Centenera y F.Roy	villa	15	privado y municipal
Villa Luzuriaga	Jean Jaurés / Colonia / De los Incas y Granada	villa	30	

LOCALIDAD: San Justo

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Villa 48"	R.Falcón / Pichincha / Chañar y Florio	villa	140	municipal
San Justo	Mendoza / Pampa / Indart y Derqui	villa	10	municipal
San Justo	Almafuerte / Florencio Varela / Ariela / Mármol	villa	8	municipal
San Justo	Lynch / Perú / Irigoyen y Alcorta	villa	10	municipal
"Villa Constructora"	Condarco / Bermejo / Madariaga y Balbastro	villa	100	municipal
"Villa Achaval"	Achaval / Parral / Terrada y Madariaga	villa	15	municipal

Ramos Mejía / Tapiales / Villa Madero

LOCALIDAD: Ramos Mejía

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Ramos Mejía	Patricios e/Albariños y Formosa	asentamiento	14	municipal
Ramos Mejía	Las Heras - 12 de Octubre / Brown y Gral. Rodríguez	villa	8	municipal

LOCALIDAD: Tapiales

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Arrozarena"	Arrozarena / Tuyutí y Humaitá	villa	12	municipal
"Tuyutí"	Tuyutí entre Curapaligue y Alico	villa	10	municipal
"La Salada"	Fracc.II / Vieytes y Donovan	asentamiento	14	municipal

LOCALIDAD: Villa Madero

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Villa Lucero"	España / Rivero / autopista Richieri	villa	500	nacional
"Villa Millán"	Millan / España / Rivera y Gral. Paz	villa	300	nacional
"2 de Abril"	Richieri y Thouson	asentamiento	246	nacional

Ciudad Evita / Aldo Bonzi / Lomas del Mirador

LOCALIDAD: Ciudad Evita

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"San Martín"	El Payador / La Gallineta y La Peperina	asentamiento	14	nacional
"22 de Enero"	Cristianía / calle 600 / Club José Hernández	asentamiento	2.700	Comisión Municipal de la Vivienda

LOCALIDAD: Aldo Bonzi

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"La Tosquera"	Usares y Astilleros	villa	20	nacional

LOCALIDAD: Lomas del Mirador

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Lomas del Mirador	Bolívar / Perú / Quirno Costa y Necochea	villa	100	municipal
"Santos Vega"	Juan Manuel de Rosas / Formosa y Nazca	NHT	720	nacional
"Las Antenas"	Colón / Antenaza / Salcedo y Las Heras	villa	1.000	nacional

Villa Celina / Villegas

LOCALIDAD: Villa Celina

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
"Las Achiras"	Boulogne Sur Mer y Roosevelt	NHT	900	municipal
"Fracción Cuarta"	Entre Bº Sarmiento y Bº Vicente López	asentamiento	30	Banco Hipotecario Nacional

LOCALIDAD: Villegas

Identificación	Perímetro	Tipología	Nº de familias	Propiedad de la Tierra
Villegas	Crovvara / León Gallo y Ambrosetti	asentamiento	45	privado y provincial

Mapas estratégicos de los asentamientos y de sus relaciones con el resto de los tipos

El mapa estratégico es una descripción político-territorial de la presencia y de las relaciones que desarrollan los actores sociales considerados en el plan estratégico. El mapa señala el impacto y estado de cada uno de los elementos puestos en la mira en un espacio circunscripto. El mapa estratégico tiene la ventaja que ofrece una cantidad cualitativa de información sobre lo que se quiere averiguar y estudiar, de manera concentrada y sintética. Y facilita impresiones dirigidas acerca del estado de la cuestión sobre los asuntos que se necesitan abordar. El mapa estratégico permite realizar diversas lecturas, desde una visión pseudo aérea, sobre procesos sociales que parecen congelados en una supuesta instantánea. Esas diversas lecturas incorporan el conocimiento que necesitan, especialmente para operar sobre la realidad.

El mapa da una visión resumida de lo que se tiene en observación y que es posible de sufrir intervenciones sociales alternativas. También economiza tiempo y esfuerzo que exige todo proceso de sistematización y de sintetización. Y evita despilfarro de recursos y acciones. El mapa evita todas las redundancias, los sobrantes y los aspectos residuales. Y centraliza lo principal, los puntos nodales y el círculo secundario que los acompaña. Y ese encuadramiento, estratégicamente establecido, recorta el panorama siempre enmañado y oscurecido por el exceso (o la falta) de información, especialmente irrelevante. Y detiene la mirada y el pensamiento estratégico en los núcleos neurálgicos de los que se debe atacar. Y si bien no deben confundirse los mapas con los territorios, al decir de Korzybski, aquellos sostienen, al menos, la máxima atención sobre lo que vale la pena atender, sin los desvíos que la avalancha de hechos de la sofisticada realidad suele producir.

Los mapas estratégicos elaborados sobre la situación de los asentamientos en particular, y sobre las relaciones que se establecen entre estos y el resto de las formas de vida

que hemos denominado tipos sociales, revelan y señalan varias configuraciones que merecen tenerse en cuenta. Asimismo, estos mapas permiten lecturas horizontales en las que los citados tipos sociales exponen sus características, sus distribuciones, sus concentraciones y sus puntos más críticos. Esas lecturas permiten, también, realizar comparaciones entre tipos en base a sus diferencias y similitudes. Y estos mapas aceptan lecturas verticales donde la mirada se dirige a las columnas espaciales que revelan los rasgos que presentan las localidades o grupos de ellas en las distribuciones de los diversos tipos. También aquí es posible establecer las zonas de desigual presencia de estos tipos, los conjuntos de mayor concentración y los correspondientes puntos críticos.

Dado que las mencionadas formas de vida, sus paralelismos y cruzamientos, constituyen áreas de pobreza, marginalidad, desocupación y precarización laboral, es posible inferir que las distribuciones desiguales poblacionales están fuertemente correlacionadas con el conflicto social en sus distintas manifestaciones. Y también es posible inferir que todas esas situaciones de desigualdad social mencionadas poseen un hilo conductor que está basado en el problema de la tierra, en los diversos sistemas de ocupación precaria de la misma, y en los difíciles y engorrosos problemas que encuentran los intentos de regularización dominial. De la misma manera, es posible diferenciar y establecer tipologías del conflicto que se desprenden de las específicas situaciones que sufren los habitantes de cada forma de vida. Y también, mostrar los cruzamientos entre tipos que potenciarán la conflictividad en la medida en que se juntan los problemas de difícil solución. Estos señalamientos nos muestran que los análisis del conflicto social y en poblaciones de estas características, incrementarán su conocimiento con el uso de estos mapas estratégicos.

En un mismo orden de cosas, todo análisis que pretenda realizar ajustados diagnósticos sociales relacionados con la capacidad receptora y participacionista de estas poblaciones, con el objeto de aplicar políticas y estrategias de carácter social, se beneficiarán con el uso de este tipo de mapa estratégico. Las políticas sociales deben conocer no sólo las irregularidades del terreno sino también los resultados de estos mapas estratégicos pues enseñan dónde atacar, dónde tener especial cuidado y dónde concentrar los esfuerzos y las acti-

vidades. Incluso, estos mapas pueden desarrollar una serie de secuencias que sirvan para comparar en el tiempo, y evaluar, los grados de efectividad y de programación de las políticas. Luego, el pensamiento estratégico necesita construir estos mapas y utilizarlos, con el objeto de lograr el mayor rendimiento en el ejercicio de las acciones y en la elaboración de planes estratégicos altamente confiables.

El mapa estratégico es un mediador "estratégicamente" ubicado en el juego recíproco de la teoría, y la praxis. En él confluyen las instancias teóricas y las prácticas sociales. El mapa está siempre intermediando entre ambas instancias; por un lado se construye con el envío de información y la elaboración de los datos que surgen del trabajo de campo, de los documentos y registros que expresan ese contacto con el terreno; y por otro lado, la instancia teórica ofrece un principio de selección y de organización de lo que quiere obtener y de lo que obtiene. Luego, el mapa es un producto también teórico que modela, con la máxima abstracción, los datos de la realidad empírica. Es un sintetizador teórico-práctico del estado en que se encuentra una situación social a la luz de la teoría y ante el choque de la realidad. Y es también en cuanto modelo abstracto de base empírica, mapa de guía, de aplicación estratégica para diseñar políticas de alcance igualmente estratégico.

De acuerdo a todo lo dicho, se han construido cuatro mapas estratégicos que resumen el estado de la cuestión de los tipos sociales ya establecidos y sus ubicaciones en las localidades de la región de La Matanza. Estos mapas, entonces, están conformados por la nutrida fuente de datos que aportan las matrices y la tipología que distribuye espacialmente esa particular población. Estos mapas, entonces, estructuran estratégicamente los datos agrupados y organizados en las instancias previas. Y se puede pensar que estos mapas culminan la capacidad de ordenar estratégicamente ordenamientos anteriores a fin de obtener el máximo de utilidad y efectividad estratégica.

El primer mapa se ocupa de los asentamientos; de su número, ubicación, composición familiar y cantidad de habitantes. Y mide también las zonas de mayor concentración poblacional y los asentamientos más numerosos. El mapa diferencia en colores, en orden de importancia estratégica los espacios donde debe detenerse la atención. Y sacar las evalua-

ciones correspondientes. El rectángulo amarillo es el primer circuito de atención estratégica. En este circuito se encuentran las unidades más extensas, las localidades más concentradas, las unidades más numerosas y los pisos de 2.000 que corresponden a las filias y de 10.000 que corresponden a los habitantes. Las localidades clave son: Gregorio de Laferrere, Isidro Casanova, Ciudad Evita y González Catán. Este es el centro estratégico principal que debe ser tenido en cuenta a la hora de evaluar la conflictividad potencial, de evaluar el desarrollo de formas de vida más extenso, y de evaluar la dirección que debe tomar todo intento de realizar políticas sobre estos sectores sociales. Aquí se deben concentrar las intervenciones estratégicas que pretendan obtener el mayor impacto y el mayor efecto sobre los sectores sociales implicados. Luego, es en esta área donde se debe concentrar el enfoque estratégico que pretenda conocer, investigar, evaluar y proponer intervenciones sociales de carácter estratégico de acuerdo con los propósitos perseguidos.

El segundo grupo de interés de atención estratégica se concentró en los rectángulos azules. En ellos se encuentran las localidades de Rafael Castillo y Virrey del Pino y la incidencia de los asentamientos es menor en el conjunto poblacional y en sus respectivos pesos específicos. No se encuentran unidades (asentamientos) claramente significativas, como en el anterior centro principal. Las familias tienen un piso de 600 y los habitantes un piso de 3.000. Dadas estas características es que se califican como centros estratégicos secundarios.

El tercer grupo de interés lo constituyen las unidades de mayor población. Ellas se encuentran en G. Laferrere y Ciudad Evita y ofrecen un interesante terreno para el estudio de las formas de vida, la conflictividad y los procesos de precarización de las actividades, especialmente laborales.

Los tres mapas restantes se pueden ordenar de acuerdo con el criterio estratégico selectivo de lo que se esté buscando. Hay un mapa general de la totalidad de las unidades de análisis de la tipología completa. Aquí todos los tipos distribuyen sus respectivas unidades en las localidades correspondientes. Aquí se encuentra toda la información general organizada con criterio estratégico. Este mapa puede estar al principio, como criterio general, de distintos caminos de análisis o, a la inversa, al final, como visión estratégica de conjunto

luego de los análisis parciales. En realidad sería conveniente que jugara al comienzo y al final, simultáneamente, cumpliendo dos funciones distintas pero complementarias.

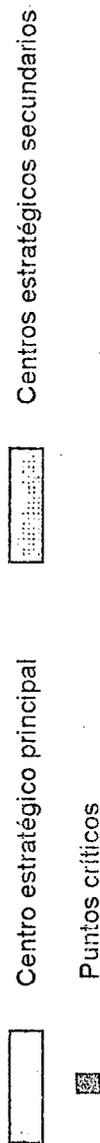
Le sigue un mapa selectivo de las unidades de análisis donde se han despejado los rectángulos de la información general y se ha omitido la información no suficientemente relevante, al menos para estos análisis generales. Estos mapas permiten también establecer series de relaciones y correlaciones entre diversos tipos y distintas localidades. Y especialmente tener un panorama de conjunto de todos los aspectos principales y secundarios de los tipos y de las unidades de análisis de La Matanza. Desde el punto de vista estratégico, esta visión de conjunto ofrece distintas muestras de abordaje y desde distintos ángulos, según sea el problema elegido para tratar.

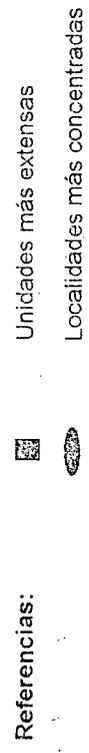
El mapa del análisis vertical ofrece una información selectiva sobre las localidades que concitan el mayor número de unidades de análisis de los distintos tipos. Aquí se destacan las localidades de González Catan, de Isidro Casanova, de Virrey del Pino como las que reúnen las mayores concentraciones poblacionales y los mayores índices de problemas sin resolver, al menos en estas consideraciones y en estos planos de análisis.

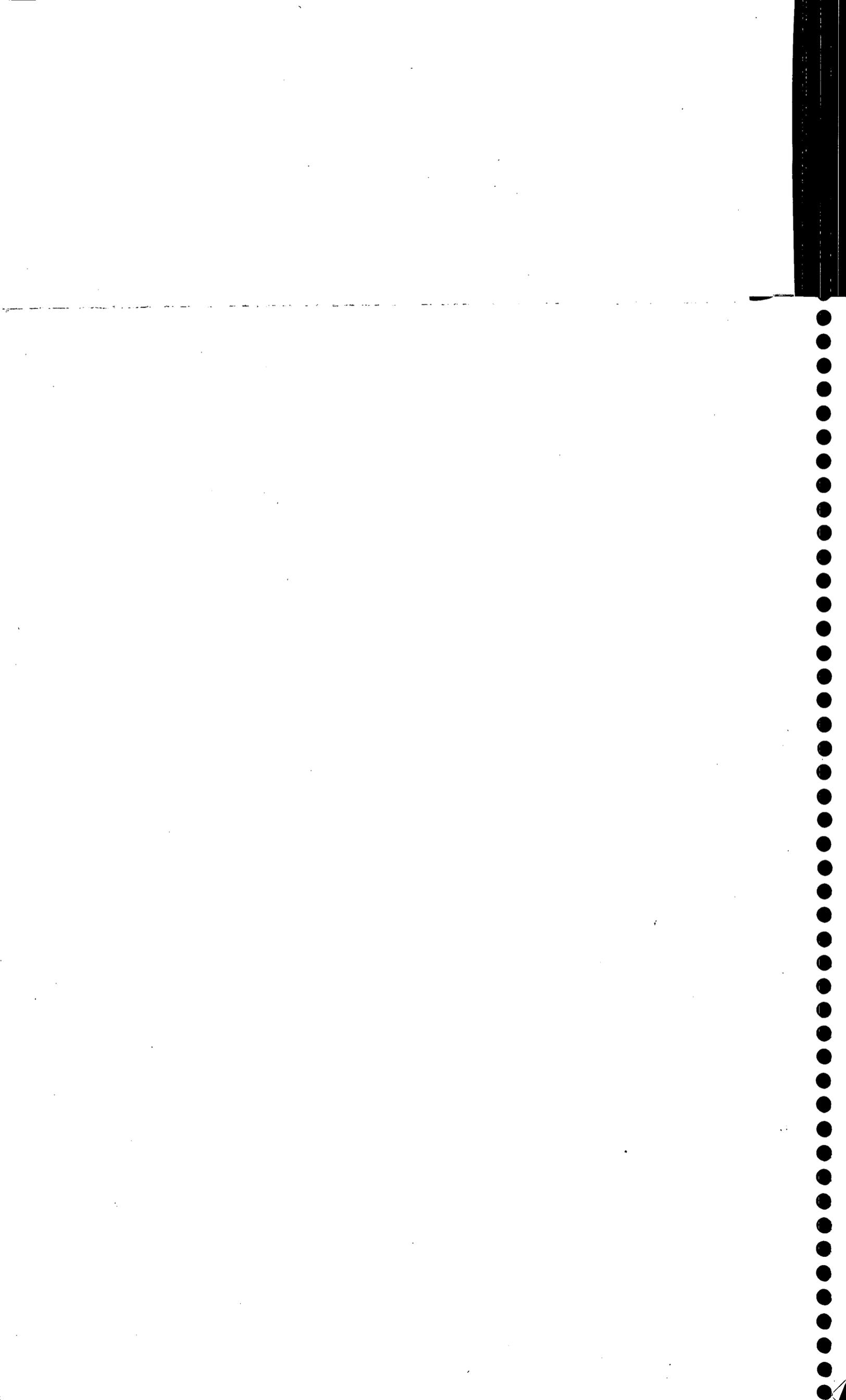
En definitiva, estos mapas condensan y señalan los puntos fuertes de la información que se posee y los ejes principales por donde discurren las problemáticas de estas formas de vida, en el territorio de La Matanza. Y condensan, también, la interacción altamente recíproca entre los desarrollos de la teoría de la estrategia y el mundo empírico donde las estrategias se realizan y se ponen a prueba.

MAPA ESTRATEGICO DE LOS ASENTAMIENTOS

UNIDADES	LOCALIDADES																TOTAL		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
ASENTAMIENTOS																		3	6
Número de unidades		1		1	8	10	2	14		7	1		2						46
Familias		14		246	3254	2050	2714	2935		790	14		600						12617
Habitantes		70		1230	16270	10250	13570	14675		3950	70		3000						63085


 Centro estratégico principal Centro estratégico secundarios
 Puntos críticos

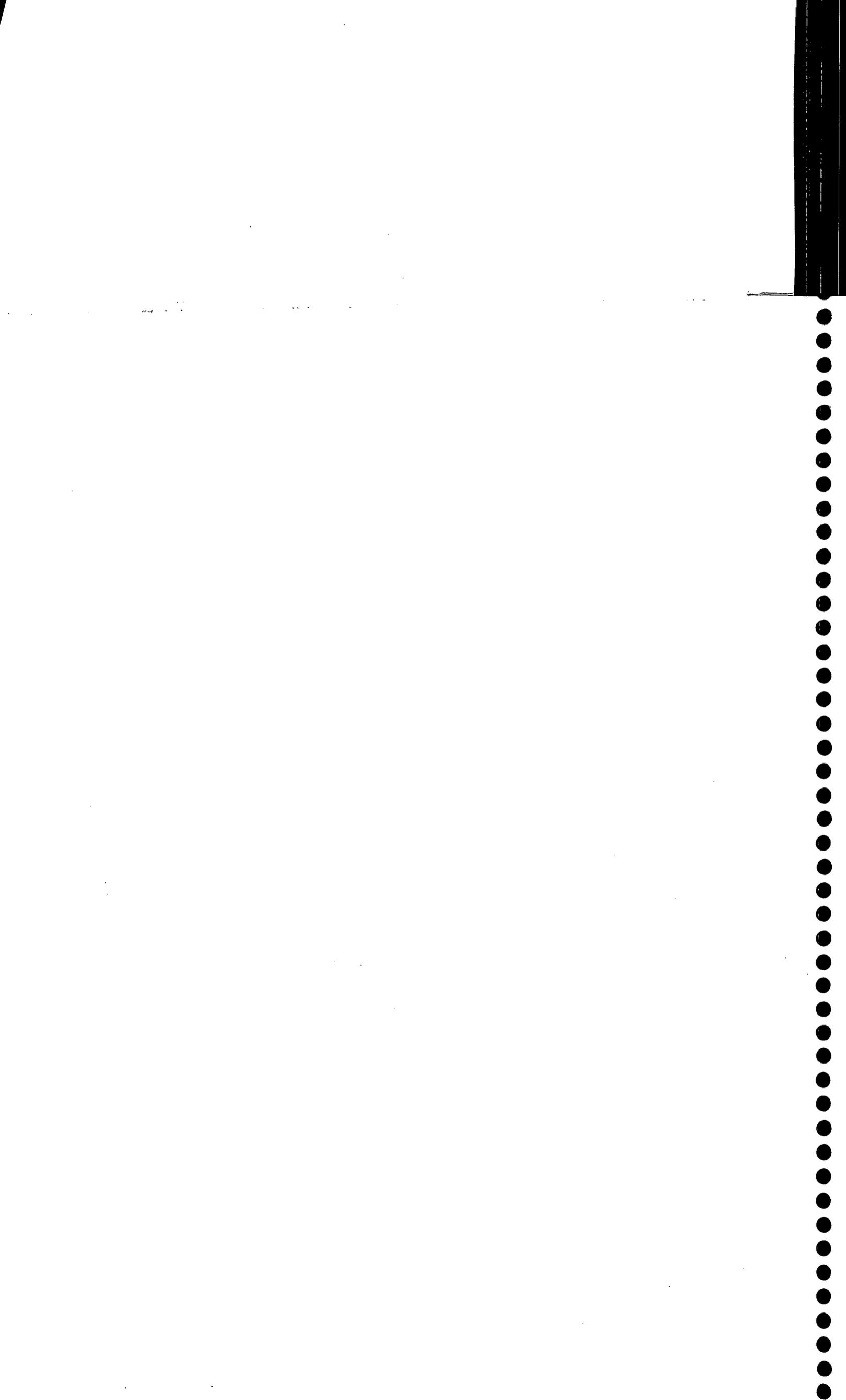
Referencias: 
 Unidades más extensas
 Localidades más concentradas



MAPA ESTRATEGICO GENERAL DE LAS TOTALIDADES DE LAS UNIDADES DE ANALISIS

UNIDADES	LOCALIDADES																TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
	San Justo	Ramos Mejia	La Tablada	Villa Madero	Gregorio Laferrere	Isidro Casanova	Ciudad Evita	González Catán	Villa Luzuriaga	Rafael Castillo	Tapiates	Aldo Bonzi	Virrey del Pino	20 de Julio	Lomas del Mirador	Villa Celina	
ASENTAMIENTOS																	3
Número de unidades																	6
Familias		1		1	8	10	2	14	7	7	1	2	2				46
Habitantes		14		246	3254	2050	2714	2935	793	793	14	600	3000				12617
		70		1230	16270	10250	13570	14675	3950	3950	70						63085
VILLAS																	4
Número de unidades																	5
Familias																	4
Habitantes																	38
		6		2	1	8	2	1	6	1	2	1					6410
		283		800	1370	1370		100	983	20	22	20					32050
		1415		4000	6850	6850		500	4915	100	110	100					
LOTES TOMADOS																	4
Número de unidades																	2
Familias																	25
Habitantes																	10431
																	52155
N.H.T.																	3
Número de unidades																	3
Familias																	4
Habitantes																	4120
																	20600
COOPERATIVAS																	2
Número de unidades																	2
Familias																	5
Habitantes																	3180
																	15900
TOTALES																	16
Número de unidades			1	1	2	3	1	4	1				2		1	1	16
Familias			1	1	1	3	1	3	1	1		3	3	2	2	1	18
Habitantes			8	3	8	20	2	33	6	8	3	14	14	0	3	1	118
		22	1704	1046	3254	5920	2714	10366	983	810	36	20	6880	0	1820	900	36758
		1415	8520	5230	16270	29600	13570	51830	4915	4050	180	100	34400	0	9100	4500	183790

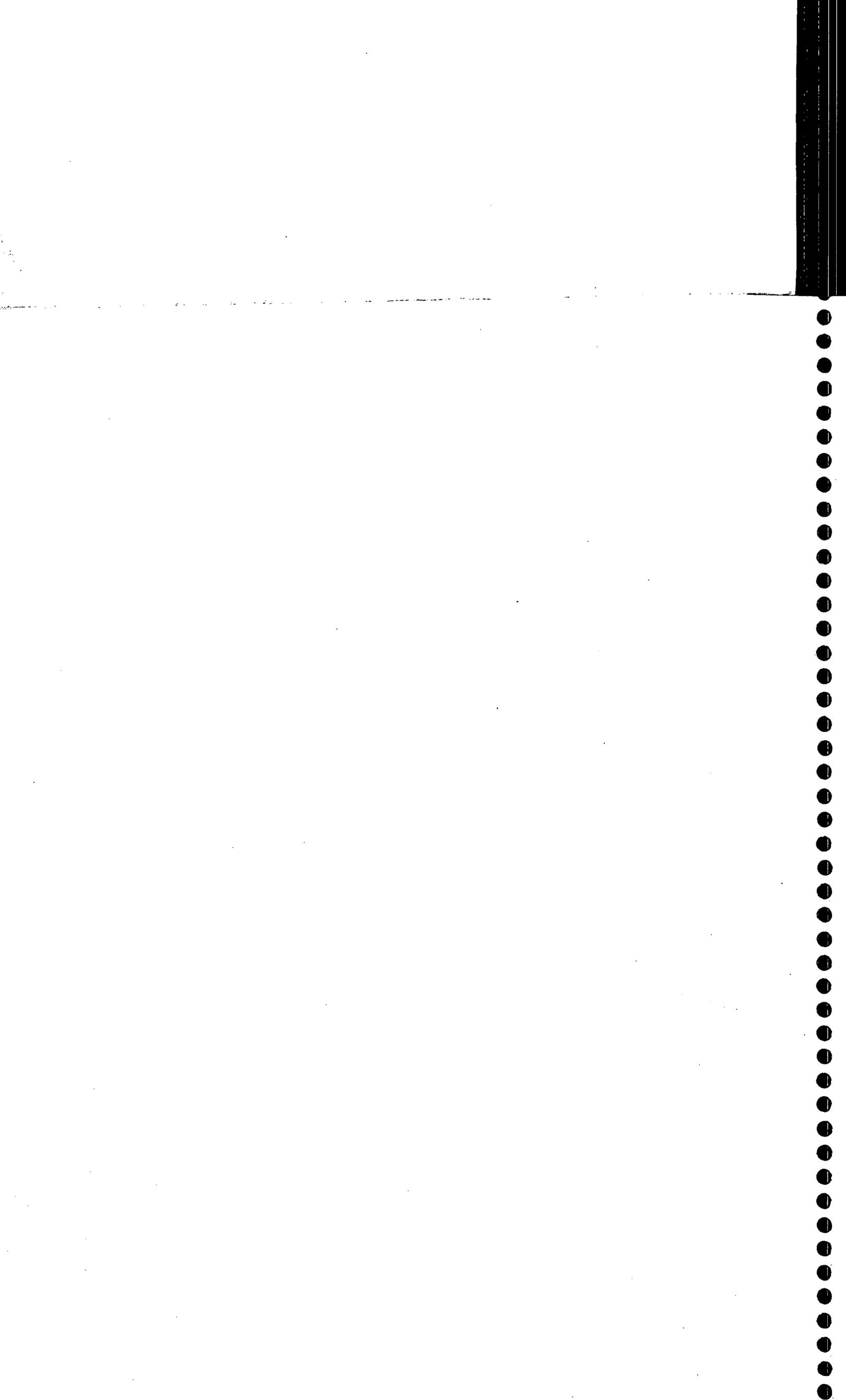
Referencias: Unidades más extensas Localidades más concentradas



MAPA ESTRATEGICO SELECTIVO DE LAS UNIDADES DE ANALISIS

LOCALIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
UNIDADES		San Justo	Ramos Mejía	La Tablada	Villa Madero	Gregorio Laferriere	Isidro Casanova	Ciudad Evita	González Catán	Villa Luzuriaga	Rafael Castillo	Tapiales	Aldo Bonzi	Virrey del Pino	20 de Julio	Lomas del Mirador	Villa Celina
ASENTAMIENTOS																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
VILLAS																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
LCTES TOMADOS																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
N.H.T.																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
COOPERATIVAS																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
TOTALES																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																

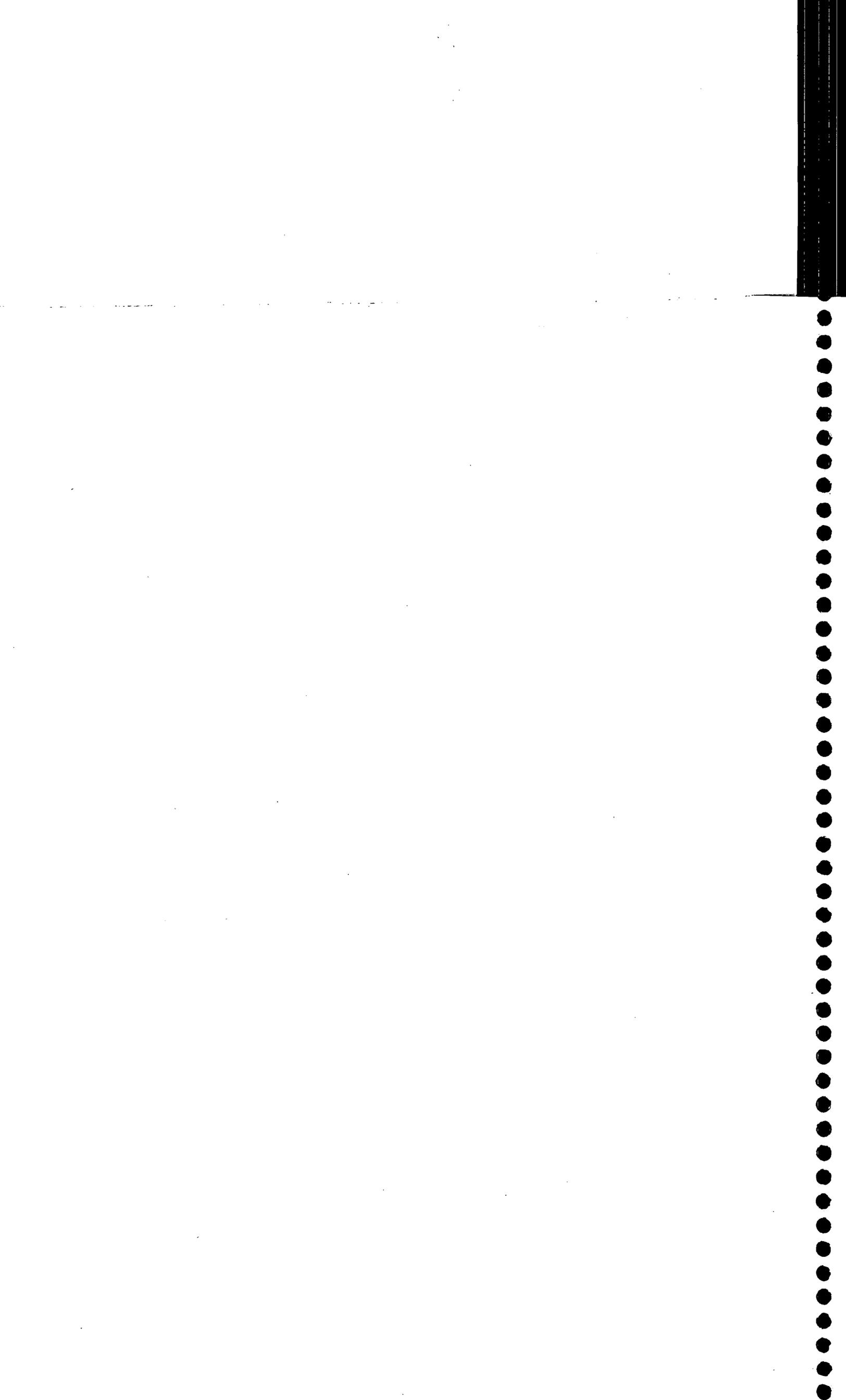
Referencias: Unidades más extensas
 Localidades más concentradas



MAPA ESTRATEGICO DE ANALISIS VERTICAL DE LAS LOCALIDADES MAS CONCENTRADAS

LOCALIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
UNIDADES		San Justo	Ramos Mejía	La Tablada	Villa Madero	Gregorio Laferrere	Isidro Casanova	Ciudad Evita	González Catán	Villa Luzuriaga	Rafael Castillo	Tapias	Aldo Bonzi	Virrey del Pino	20 de Julio	Lomas del Mirador	Villa Celina
ASENTAMIENTOS																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
VILLAS																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
LOTES TOMADOS																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
N.H.T.																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
COOPERATIVAS																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																
TOTALES																	
	Número de unidades																
	Familias																
	Habitantes																

Referencias: Unidades más extensas Localidades más concentradas



HALLAZGOS Y CONCLUSIONES

1. El proyecto de investigación ha desarrollado teoría. Se ha elaborado una Teoría de la Estrategia, con un cuerpo de hipótesis sistemáticamente articulado, con una mayor inserción en lo político y con un mejor control de las concepciones reduccionistas en lo económico y en lo militar, aunque reconociendo las contribuciones más pertinentes de todos los campos,

Se ha replanteado el problema, reconceptualizado el marco teórico y se ha elaborado una serie de hipótesis que sostienen qué es la estrategia, qué campo ocupa, cuáles son los elementos y componentes y cuáles son sus modos de intervención.

Se puede afirmar que se ha producido conocimiento sobre el problema teórico de la estrategia y sobre las formas que utiliza para operar en el terreno social y político. Y relacionado con el concepto de estrategia, se han reformulado los conceptos de incertidumbre, libertad, institución, fuerzas políticas, poder, conducción, proyecto y tiempo-espacio. Estos aportes estarán presentes en dos libros que se publicarán en 1999, editados por la Editorial de la Universidad Nacional de La Plata; en un proyecto de investigación de la misma universidad; en un proyecto de investigación en la Universidad Nacional de La Matanza; en un proyecto de la Investigación en la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANCYT - BID); en un programa de investigación del CONICET, y en publicaciones y futuras investigaciones en preparación.

2. La teoría, y su serie de hipótesis, tuvieron un campo de aplicación en el territorio de La Matanza, en un doble aspecto, por un lado se trató de probar la capacidad de dirigir conceptualmente el proceso de investigación y probar el valor de guía y orientación en la búsqueda y selección del material a analizar.

Por el otro lado, se trató de someter hipótesis cruciales de la serie a la contrastación empírica mediante sucesivas pruebas controladas. Los resultados permiten sostener la validez de los avances teóricos y de las conjeturas provisionales.

3. Se han planteado dos niveles de análisis empírico - teórico, uno macro y otro micro, sobre la región de La Matanza. Este planteo, de carácter metodológico, permitió conocer dos niveles de estrategias que operan con cierta autonomía, pese a sus innegables interconexiones.
4. El nivel macro nos reveló una región singular con determinadas características geográficas, históricas, económicas, políticas, religiosas, educacionales e institucionales. El análisis detallado permitió evaluar la realidad y el potencial de la región para ensayar estrategias diferentes, incluso antagónicas. Esto ha permitido sistematizar un cuadro de situación donde se cruzan y luchan estrategias de reproducción, de globalización (provincialización), y de división, en plena gestación. En todas ellas se advierte una instancia técnica y una instancia política y de poder. Según nuestros hallazgos teóricos y empíricos, quienes obtengan ciertos

insumos y articulaciones, y eviten ciertas pérdidas, señaladas en el trabajo, ganarán la partida.

5. El nivel micro nos reveló un campo de sociabilidad donde proliferan las unidades de análisis elegidas de acuerdo con las determinadas características seleccionadas. Estas unidades de análisis: "los asentamientos" y, en paralelo con ellos, las villas, los lotes tomados, los núcleos habitacionales transitorios (NTH) y las cooperativas sin registrar, nos mostraron el mundo de la pobreza, la precariedad y la exclusión en conjunción con particulares estrategias de sobrevivencia.

La investigación ha permitido tener acceso a un material no registrado ni en los organismos públicos ni privados. Este material, un vasto conjunto de datos, por su registro y sus sistematizaciones, ofrece un significativo acervo de conocimientos que permitirá abrir nuevos campos de investigación y, también, nuevas estrategias de intervención social con mayores probabilidades de obtener resultados satisfactorios.

6. Los conocimientos señalados se pueden sintetizar en una serie de puntos que están desarrollados en el trabajo:
 - Las dos hipótesis que señalan a los asentamientos como a) estrategias de lucha y de organización social específicas y b) estrategias de carácter intermedio entre el "barrio" y "la villa", parecen confirmarse teniendo en cuenta su historia, las encuestas, las entrevistas y el recorrido en el terreno.
 - Se construye un tipo social de asentamiento basado en las condiciones sociales de surgimiento, localización, identificación, número de familias, etc., que perfila una forma de vida particular.
 - Se analiza el asentamiento como proceso social que permite explicar cómo se planea, se forman, se asientan y se consolidan en cuantos sistemas sociales particulares.
 - Se descubre en particular "estrategia de los asentamientos" que puede aclarar que elementos y etapas hacen falta realizar para generar ese proceso social. Y se dan diez (10) características que funcionan como requisitos para poner en marcha y llevar a cabo estos emprendimientos.
 - Se atiende a construir un modelo de asentamiento que incluya todo lo anterior.
 - Se construyen los otros tipos sociales: villas, lotes tomados, NHT y cooperativas sin registrar, mediante sistematización de la información obtenida.
 - Se establece una tipología de formas de vida ya enunciadas. Y se realizan diversos cruzamientos entre los tipos.
 - Se construyen matrices de datos por tipos y tipología y localidades. Esto permite disponer de unas bases de datos de fuerte capacidad informativa.

7. Se realizan Mapas estratégicos que permiten seleccionar conjunto de datos sobre los asentamientos, y sobre éstos y el resto de los tipos. Estos mapas han resultado importantes hallazgos en el proceso de investigación puesto que funcionan como un método de carácter estratégico para agrupar datos e información dirigidos a concentrar la atención en objetivos previamente establecidos. Estos mapas serán especialmente útiles como insumos para diseñar políticas sociales.

BIBLIOGRAFIA

- Alwin de Barros, Nidia
"La doble marginalidad de lo social en América Latina" en Ficha de Cátedra de Introducción a Trabajo Social de la UNLM.
- Amegeiras, Aldo Rubén
"Perspectivas y desafíos en el conurbano bonaerense. Una mirada a los sectores populares" en revista Nueva tierra. Año 9, N° 29. Diciembre de 1995.
- Balista, José
"Renovación urbana y villa miseria. Tabaré: un caso de radicación por autoconstrucción asistida". Ediciones Tres Tiempos. Buenos Aires, 1984.
- Carbonetto, Daniel
"Desindustrialización, exclusión y autoempleo". Revista Vivienda Popular. SEDECA, N° 34. Buenos Aires, Octubre de 1994.
- Corso, Alfonso
"Historia del Partido de La Matanza". Publicado por la Municipalidad de La Matanza. Año 1978.
- Fernández, A. y Rozas, M.
"Políticas sociales y Trabajo Social". Editorial Humanitas. Buenos Aires, 1992.
- Grassi, Estela y otros
"Políticas sociales y ajuste estructural". Editorial Espacio. Buenos Aires, 1994.
- Grassi, Estela (Coordinadora)
"Las cosas del poder". Editorial Espacio. Buenos Aires. 1° edición 1996.
- Isuani, Ernesto y otros
"El Estado Benefactor. Un paradigma en crisis". Miño Dávila - CIEPP. 1991.
- Magrassi, G. y Rocca, M.
"La Historia de vida". Centro Editor de América Latina. Buenos Aires, 1986.
- Merklen, Denis
"Asentamientos en La Matanza. La terquedad de lo nuestro". Catálogos editora. Buenos Aires, 1991.
- Minujín, A.
"Cuesta abajo. Los nuevos pobres". Unicef-Losada. Buenos Aires, 1993.
- Pichardo Muñiz, Arlette
"Panificación y Programación Social". Ed. Humanitas. Buenos Aires, 1993.