

# Propuesta al Consejo Ciudadano Estatal para la Secretaría de Organización

Pablo Echenique  
31 de marzo de 2016

## 1. El cambio empieza en el factor partido

La democracia española iniciada tras la muerte del dictador se ha constituido como una **democracia de partidos**.

Más allá de los debates de largo alcance que cuestionan el mecanismo representativo —es decir, aquel que asume que los cargos electos representan (o deberían intentar representar lo más fielmente posible) la voluntad mayoritaria de aquellos que los han votado—, más allá por tanto de análisis que plantean métodos más directos de decisión y participación en las instituciones públicas y más allá también de otro tipo de discusiones que inciden en la supresión o modificación de otras piezas del sistema, como por ejemplo la dicotomía parlamentarismo vs. presidencialismo, el papel de cada cámara, la revocabilidad de los cargos electos o la ley electoral, hay un factor de todo el actual esquema que está —si se me permite— “más acá” de esos debates y de esos elementos: **el factor partido**.

Esta mayor proximidad tiene lugar, por un lado, a nivel conceptual y de mecanismo. El partido es la pieza que está en medio —que hace de engranaje, de biela— entre el representante y el representado. La gente no vota directamente al representante, sino que vota al partido y es éste el que se ocupa de todo lo demás. Es el partido el que designa (mediante el método que establezca y que, sin duda, puede ser delegado) a los candidatos, el que designa entre ellos a los cabeza de lista y a los “investibles”, el que redacta el programa, el que reparte los recursos o el que define la disciplina de voto, entre otras muchas cosas. El orden de proximidad a la gente corriente de los diferentes elementos del sistema es, en resumen y de más cerca a más lejos: partido, representantes públicos, instituciones, políticas públicas.

Pero la modificación de la forma partido no sólo está “más acá” en lo conceptual, sino también en labilidad material, en accesibilidad, en requerimiento de recursos y, por tanto, en el tiempo. La forma partido se puede cambiar más fácil, más barato y **antes** que los otros factores que hemos mencionado; sin duda porque los partidos pueden crearse con relativa

facilidad y pueden dotarse autónomamente de normas que admiten gran variación —no así los estados y sus instituciones—, pero sin duda también no solamente por eso.

Sea como fuere, este estar “más acá” en lo material hace del factor partido un lugar idóneo de intervención para los de abajo; para el 99% de la población que no maneja hoy las palancas y no ostenta privilegios. Si uno quiere buscar y encontrar brechas de regeneración, si uno pretende abrir puertas y generar cambios reales en direcciones emancipadoras y democráticas, y si uno quiere hacerlo pronto, parece obvio que el factor partido es el lugar por donde empezar y, de todos los partidos, el que está “más acá” es siempre el que no existe o el propio. Si alguna cosa ha demostrado PODEMOS en el plano estratégico es esta.

A esto se añade el hecho de que es precisamente en el factor partido donde **se localiza buena parte de la crisis política** que está experimentando España. A lo largo de estos años, las estructuras de los viejos partidos se han esclerotizado y han dejado progresivamente de ser (si es que alguna vez lo han sido) esa primera biela que ha de conectar a la gente con los representantes, con las instituciones y con las políticas públicas. Mediante dos dinámicas muy relacionadas —el convertirse en espacios de promoción personal y el ponerse al servicio de los más poderosos de la sociedad— los viejos partidos han dejado liberado un espacio que una fuerza que haga las cosas bien y represente (no sólo en lo simbólico, sino también en sus actos) los intereses y necesidades de la mayoría puede ocupar a bajo coste y con velocidad.

La oportunidad es así **doble**: por un lado, el factor partido es el locus de intervención más accesible y, por otro lado, es un carril que se ha dejado libre en los últimos años. A la luz de la urgencia social de muchos y la incertidumbre de tantos otros, sería irresponsable no aprovechar esta oportunidad en todo su potencial para construir una sociedad más justa. Creo además y por último que es de consenso en la organización que estamos precisamente ahora ante el momento idóneo de resignificar el factor partido para avanzar en la construcción de un movimiento popular.

## 2. Esperando el nuevo ciclo con el motor en marcha

En el Congreso de Vistalegre, tanto el esquema organizativo que resultó elegido por amplia mayoría como las alternativas que compitieron con el mismo eran y son —todos— **hipótesis de trabajo**. Como es evidente, no existía entonces ni existe ahora el supercerebro que sea capaz de predecir el desarrollo de la espesa y gigantesca red de efectos que, en un grupo de cientos de miles de seres humanos, producirían unas reglas de funcionamiento muy concretas y muy sencillas. Cualquier esquema organizativo no exhaustivo que esté seguido de un desborde como el que hemos vivido en PODEMOS no es más que una serie de pautas; un tronco que no anticipa ni la forma, ni el color, ni el tamaño de la copa del árbol aunque sí oriente y limite las posibilidades y fronteras de su crecimiento.

Por esto, no es sólo lógico sino también indispensable que **se revise el esquema periódicamente**, para así mejorarlo con el conocimiento y el aprendizaje derivados del rodaje y de los aciertos y los errores que se han dado. Dada la velocidad del cambio en la coyuntura que se da en estos tiempos políticos acelerados, el período de revisión ha de ser, además, necesariamente corto

De hecho, uno de los planteamientos fundamentales de la opción organizativa ganadora en el Congreso de Vistalegre y según la cual funciona PODEMOS en estos momentos fue la necesidad de construir una “máquina de guerra electoral” que, más allá de otras consideraciones o posibles críticas, tuviese **un diseño específico y adaptado al ciclo político que concluía con las elecciones generales**. A la finalización de este ciclo y reivindicando el notable éxito del planteamiento en lo que atañe a la consecución de sus objetivos declarados, fue y creo que sigue siendo el consenso de la organización que la hipótesis habría de revisarse para adaptarla a la nueva fase.

Seguramente deberíamos hablar entonces de las facultades los Secretarios Generales y los Consejos Ciudadanos, de la forma jurídica y la relación formal entre los círculos y los órganos electos, de los sistemas de primarias para la elección de dichos órganos o de la confección de listas electorales. Es mi opinión que todos estos puntos —y algunos más— son susceptibles de mejora en una nueva Asamblea Ciudadana.

El “problema” es que, dado el resultado de las elecciones generales y la configuración resultante en el Congreso de los Diputados, **no está claro que el ciclo antes descrito haya finalizado**. Uno de los posibles resultados de las negociaciones de investidura es la repetición de elecciones y eso hace que —aceptando la lógica y el mandato de Vistalegre— no se pueda proceder a levantar el capó para una modificación significativa de la “máquina de guerra electoral” cuando, a lo mejor, en unas semanas y a toda prisa, hay que volver a arrancarla y salir del garaje pisando el acelerador. Hasta que sepamos si hay elecciones o no, estamos —en lo que a posibles modificaciones organizativas que afecten a la columna vertebral del modelo se refiere— en un compás de espera.

Sin embargo —y esto es importante—, **los actuales documentos son perfectamente compatibles con ir haciendo significativas y ambiciosas mejoras desde ya**. Esto es así por dos motivos esenciales. El primero es que se trata de documentos que admiten flexibilidad; que regulan lo básico pero no lo regulan todo. La prueba es que nos encontramos con situaciones y filosofías bien distintas si comparamos lo hecho en este año y medio en los diferentes territorios. El segundo motivo tiene que ver con que —aunque tendamos a olvidarlo en los debates— estamos hablando de documentos que ya contienen algunos elementos de participación interesantes, que, sin embargo, no han sido aún desplegados en toda su potencialidad.

Esta propuesta se enmarca así en este momento concreto en el que, por un lado, se asume la interinidad y el compás de espera pero, por el otro, se identifican ilusionantes márgenes de avance con los documentos vigentes en la mano.

### 3. Cultura de organización y principios

Tendría poco sentido plantear intervenciones organizativas o incluso un esquema global sin especificar el punto de partida; sin especificar aquellas **convicciones de principio** que, como dice la Constitución de los Estados Unidos (perdonadme, pero estoy volviendo a ver “El Ala Oeste”) tomamos como evidentes en sí mismas (*self-evident*). Tendría poco sentido, además, que los principios que elijamos para organizarnos en PODEMOS fuesen distintos de aquellos que queremos que sean la base ética y material de la sociedad más justa y más sostenible que pretendemos construir. En pocas palabras, tendría poco sentido que nuestros principios organizativos se quedasen sin explicitar o fuesen distintos de los que vertebran nuestro programa electoral y nuestro proyecto de país.

Estoy hablando —por supuesto— de la feminización de la política y los espacios públicos, de la búsqueda del bien común por encima de los intereses privados o de parte, de la participación ciudadana, de la democratización de las instituciones, de la apuesta por los cuidados, de la importancia de la educación y la formación, de la audacia y la innovación, de la pluralidad, de la apertura, de la transparencia, de la igualdad de oportunidades, de la confianza en la madurez de nuestro pueblo, de la diversidad territorial y la plurinacionalidad de España, de la empatía, de la fraternidad... de poner a las personas primero.

Estos principios han de guiar, en mi opinión, el diseño de los mecanismos formales y de las intervenciones organizativas que se lleven a cabo pero **también juegan un papel en lo más cotidiano y en lo más personal**; en cómo se conducen las personas reales —y por tanto imperfectas— que participan en los diferentes espacios de PODEMOS. Esto es importante porque los comportamientos individuales devienen dinámicas y las dinámicas devienen estructuras. Porque lo informal se hace costumbre y las costumbres se pueden llegar a fosilizar creando lo que podemos denominar una “**cultura de organización**”.

Es además mi convicción que no hay mecanismo formal que pueda controlar indefinidamente las dinámicas indeseadas o potenciar las deseables si no acompaña el mencionado sustrato cultural.

Por ello, la **primera propuesta** que hago a la organización y que es, en todo caso, una invitación tiene que ver precisamente con eso:

**Que se expliciten frecuentemente estas consideraciones de principio mediante el liderazgo discursivo de los portavoces.** El mencionar las dinámicas negativas y el hacerlo de modo habitual, el reprobarlas desde voces respetadas pública y repetidamente —siempre con tranquilidad, constructivamente y sin señalar a nadie— no sólo las hace visibles y por tanto **modificables** sino que, además, tiene la potencialidad de generar “anticuerpos” en la organización contra las mismas. El mencionar las dinámicas positivas y el hacerlo de modo habitual, el aplaudirlas desde voces respetadas pública y repetidamente no sólo las hace visibles y por tanto **imitables** sino que, además y junto a lo anterior, tiene la potencialidad de crear una “cultura de organización” según la cual ciertas dinámicas sean automáticamente reprobadas o aplaudidas sin que ningún mecanismo formal tenga que ponerse en marcha y sin que tenga que haber —a la larga— ningún portavoz en la sala.

En un reciente artículo titulado "[Remake de una tragedia o el partido del futuro](#)", enumero buena parte de estas dinámicas negativas y también positivas que, a mi juicio, tienen lugar en cualquier organización humana y en particular y en mayor o menor medida también en la nuestra. Baste mencionar aquí en este sentido que es mi compromiso que, en el funcionamiento de la futura Secretaría de Organización y si este Consejo Ciudadano decide apoyar mi candidatura, primen siempre:

- La cooperación —o en todo caso la oposición siempre fraterna, respetuosa, abierta y basada en argumentos políticos— frente a las dinámicas de confrontación y de creación de trincheras (a veces sin ningún motivo político sustancial detrás). Es mucho más lo que nos une que lo que nos separa y a veces nos peleamos sin saber muy bien por qué; por cierto, algo que puede ahuyentar a mucha gente, especialmente en los círculos.
- La mediación y el diálogo en la resolución de los conflictos.
- La delegación frente al control.
- La confianza frente al pedir permiso.
- La escucha activa de los argumentos de todas las partes.
- La participación frente al "orden y mando".
- La imparcialidad más exquisita del órgano en todos los procesos, especialmente los electorales.
- El respeto a la soberanía y al conocimiento del territorio que se localizan en los compañeros que desempeñan labores en los niveles orgánicos inferiores al estatal.
- El compañerismo y la confianza en el interlocutor y en sus motivos frente a la rumorología, los argumentos *ad hominem* o las falsas etiquetas simplificadoras.
- Los objetivos comunes, la salud del proyecto, la responsabilidad y la conciencia del momento histórico del que somos protagonistas frente a los intereses personales o de parte, por muy legítimos que sean. Soy de PODEMOS frente a soy del círculo tal, soy del CCM, soy de la Mesa Ciudadana, soy de Iglesias, de Errejón, de Bescansa o de Echenique... y soy de PODEMOS porque la gente de mi país lo necesita.
- La comunicación y la coordinación con los órganos competentes en cada acción o iniciativa, sin puentes ni canales paralelos.
- Los mecanismos y espacios abiertos y transversales en los que nadie es "más de PODEMOS" o "más militante" que nadie porque la pregunta sencillamente no se plantea. Es fundamental que pensemos siempre en los que faltan por llegar al proyecto, que pensemos más en el afuera que en el adentro y que pensemos más allá del concepto clásico de activista o militante. Este perfil es indispensable pero la inmensa mayoría de la gente no encaja en él... y nosotros queremos interpelar y representar a la inmensa mayoría.
- La transparencia y explicitación de los grupos de interés o de afinidad, especialmente si actúan persiguiendo objetivos concretos de manera coordinada. No es malo juntarse para hacer cosas, lo que es malo es que no lo sepa quien lo tiene que saber y se alimente la rumorología.
- El compañerismo y el querernos y cuidarnos mutuamente frente al no hacerlo. Si no, ¿cómo vamos a cuidar de los demás?

Siendo conscientes de que en lo humano nada es absoluto y que, por tanto, existirán dinámicas que se podrán minimizar pero no erradicar completamente, también hay que ser conscientes de que, sin el compromiso individual respecto de las maneras de hacer, por muy buen *hardware* que construyamos, lo más importante al final es el *software*. Como diría Rajoy, “somos sentimientos y tenemos seres humanos”.

## 4. Retos y propuestas para una nueva fase

En el plano más material, esta propuesta identifica cuatro grandes retos, amplios e interconectados, en el seno de cada uno de los cuales se pueden identificar intervenciones organizativas concretas:

- **Avanzar hacia una organización menos centralizada.** Si bien al principio de PODEMOS era del todo imposible construir una organización descentralizada, desde principios de 2015 —con cierta heterogeneidad pero claramente— el nivel autonómico se ha ido consolidando, ha ido obteniendo recursos humanos y ha ido acumulando un gran conocimiento del territorio y una notable capacidad de intervención política. Eso hace poco eficaz que ciertas capacidades, recursos y servicios sigan estando localizados a nivel estatal y hace que sea mala idea perseguir una excesiva homogeneidad en las estructuras que no tenga en cuenta la diversidad orográfica, demográfica y económica de España. En esta línea, se proponen las siguientes actuaciones (no sin antes tener **una reunión en el muy corto plazo con todos los SOA** en la que se aborden todos estos puntos y otros que fuesen pertinentes):
  - Cambiar el modelo de enlaces territoriales centralizados en la SOE por un modo de funcionar basado en que **el equipo del SOE en el territorio esté formado fundamentalmente y en primer lugar por los SOA**. Establecer reuniones periódicas y frecuentes entre el SOE y los SOA.
  - **Minimizar el contacto directo entre la SOE y los CCM o los círculos territoriales.** Cuando éste sea necesario, llevarlo a cabo siempre en coordinación y con el conocimiento de la SOA correspondiente. Esto sin perjuicio de la planificación de reuniones entre la SOE y los niveles municipales de la organización en cada territorio —siempre en presencia los SOA—; algo que también se plantea de hecho en esta propuesta.
  - Estudiar en detalle y en colaboración con los SOA y con el Área de Legal los reglamentos, para así definir con precisión cuánta **autonomía organizativa** permiten mientras sigan vigentes; con el objetivo de **maximizarla**.
  - Modificar el actual status de las ciudades autónomas de **Ceuta y Melilla** como territorios dependientes de PODEMOS Andalucía y estudiar su posible participación como territorios autónomos en el CCE.

- Proponer al **SGE que dé continuidad a la práctica de reunirse con los SGAs** para discutir todas aquellas cuestiones referidas a la definición del estado, a las políticas de estado que afecten a las administraciones autonómicas o a los asuntos referidos a la coordinación entre la parte estatal y autonómica de la organización al más alto nivel.
- Proponer a la Secretaría de Coordinación de Áreas que se realice un **organigrama actualizado** con las distintas áreas estatales, en el que figure la persona responsable del área con el fin de facilitar el contacto de dichas áreas con los y las responsables de ámbito autonómico. Proponer asimismo que se cree un documento explicativo de las distintas Secretarías con los contenidos de los que se ocupa cada una, funciones y responsabilidades, persona responsable y áreas adscritas, así como el personal contratado en el seno de las mismas.
- En coordinación con las Áreas de Participación y de Legal, acelerar al máximo **el acceso al censo de inscritos por parte de los CCA** en el ámbito de sus respectivos territorios, así como otras bases de datos de simpatizantes y militantes como las listas de apoderados o los equipos de acción participativa.
- Analizar la posibilidad de que ciertos procesos que requieren cercanía y conocimiento del territorio, como pueden ser la validación de círculos de ámbito territorial en España, la creación de delegaciones de partido municipales o la gestión de los procesos de elección o renovación de CCMs, se deleguen en el nivel autonómico. Por cuestión de competencias, pero también como método de necesaria aceleración de los mismos.
- En coordinación con el Área de Legal, con los SOAs y con **las CGDAs**, analizar el funcionamiento de estas últimas y su bloqueo en algunos casos, así como su relación con **la CGE**, cuyo funcionamiento también se propone analizar. A partir del análisis, se generarán propuestas de mejora que se trasladarán a los CCAs y al CCE para su evaluación.
- En coordinación con los SGAs y los SOAs, estudiar la viabilidad legal de posibles mecanismos que permitan funcionar mejor a aquellos CCAs que se encuentren mermados numéricamente debido a las dimisiones de consejeros o que no disfruten de un alto nivel de participación de los mismos.
- En coordinación con las Áreas de Legal y de Finanzas y ahora que la organización a nivel estatal tiene más recursos, avanzar con la máxima celeridad hacia un modelo en el que:
  - Se deje de enviar la parte acordada de los recursos obtenidos por los resultados electorales a nivel autonómico hacia el nivel estatal.

- Se estudie la posibilidad de que no toda la donación del excedente de los cargos públicos de niveles inferiores al estatal vaya destinada al nivel estatal, sino que una parte al menos se quede en el territorio.
  - Se establezcan criterios claros de reparto de las cuotas de los inscritos entre los diferentes niveles territoriales a los que están adscritos y se acelere al máximo la llegada de estos fondos a los territorios. Se acompañen estas acciones de **extensivas campañas de afiliación** con la certeza ahora por parte de los militantes de que eso conducirá a un aumento de los recursos locales también.
  - Se estudien **mecanismos redistributivos** que puedan ayudar a los territorios con menos recursos en relación con su población, área o peso electoral, mediante aportaciones de los territorios mejor financiados.
  - Se estudie la posibilidad de incluir la “**circunscripción exterior**” en todo lo que atañe a la distribución de recursos referida en los puntos anteriores.
- En cuanto a los **procesos de elección de órganos internos** que se abren en algunas autonomías y los que puedan abrirse en ámbitos territoriales inferiores, así como las futuras confecciones de listas electorales que puedan tener lugar, se propone que la SOE actúe como apoyo, desde la imparcialidad institucional y siempre pensando en los efectos que los procesos puedan tener sobre la organización.

En ese sentido:

- La SOE se ocupará de que las votaciones cumplan los más altos estándares democráticos y de seguridad.
- Se ocupará asimismo de que la competición democrática se lleve a cabo en las mejores condiciones de transparencia, de igualdad de oportunidades y de *fair play*.
- Se ocupará, siempre escuchando a todos los actores, de apoyar el tejido de alianzas, acuerdos y consensos previos que permitan aligerar la polarización que puede acompañar a estos procesos, dejando a veces huellas y divisiones duraderas, especialmente a nivel de las bases.
- Después de los procesos, si se considera necesario y siempre en coordinación con los órganos electos, actuará desde la mediación y con la salud organizativa en mente para que los que fueron contendientes en el proceso se sientan cómodos y dispuestos a



remar juntos y con lealtad al proyecto común en la dirección democráticamente elegida por los inscritos

- **Analizar, redefinir y, en su caso, revitalizar y dotar de recursos a los niveles de organización inferiores al autonómico.** En estos momentos, hay dos ámbitos en los que se hace urgente avanzar en este sentido:

- En primer lugar y siempre desde una enorme heterogeneidad a lo largo y ancho del estado, observamos una **carencia genérica de tareas, de contenido político y de recursos de la mayoría de los CCMs y SGMs así como de los círculos territoriales** (exceptuando a lo mejor aquellos más implicados en las candidaturas municipalistas de unidad popular en aquellas ciudades en las que mejor han funcionado). Es vital fortalecer el nivel municipal de la organización y en ese nivel los CCM y los círculos territoriales juegan un papel muy importante.

Por ello, se propone una **ronda de reuniones de trabajo entre la SOE y los CCMs y SGMs de cada territorio**, en coordinación y con presencia de al menos la SOA a nivel autonómico y a las que se inviten a **representantes de los círculos territoriales**. En estas reuniones se abordarían los siguientes puntos con la voluntad de generar análisis consensuados y objetivos de los que se puedan extraer propuestas efectivas:

- La continuidad y adaptación a la nueva fase de la en general muy bien valorada **Cartera de Servicios** iniciada por la anterior SOE.
- El análisis de las **funciones políticas de los CCMs y SGMs**, en especial en su relación con las candidaturas municipalistas si las hubiese, y la búsqueda de vías que los doten de contenido en este sentido.
- El análisis de la **situación orgánica de los CCMs y SGMs**, incluyendo la necesidad de cubrir vacantes por dimisión, la posible necesidad de renovación del órgano y la creación de nuevos CCMs o SGMs en aquellos municipios que objetivamente así lo requieran.
- El análisis de la **relación entre los CCMs y SGMs y los círculos territoriales** y la búsqueda de vías que la intensifiquen y la hagan más productiva.
- El análisis de la **situación financiera de CCMs y SGMs y círculos territoriales** y la búsqueda de posibilidades de dotarlos de más recursos económicos y humanos.

- La creación de una **red de CCMs y SGMs** que pueda servir para compartir experiencias de un modo horizontal y no jerarquizado.
- La preparación de un **encuentro estatal de CCMs y SGMs** para poner en común experiencias y análisis e identificar vías de futuro.
- En segundo lugar, se detecta en muchos territorios la necesidad de crear **estructuras intermedias entre lo municipal y lo autonómico**, ya sean provinciales, insulares o comarcales. De hecho, muchas están ya funcionando de un modo informal, incipiente o incluso algunas formalmente al haber sido ya incluidas en los documentos de Vistalegre. En este ámbito, sin embargo, la heterogeneidad de puntos de vista entre los diferentes territorios es enorme, existiendo SGAs y SOAs que las reivindican o reclaman, otros que no las estiman necesarias y otros que las han experimentado y las consideran contraproducentes.

Así, se propone abordar la cuestión en coordinación con el Área de Medio Rural estatal y en dos espacios ya mencionados: la reunión entre la SOE y las SOAs y las reuniones en cada territorio con CCMs y representantes de los círculos.

En estas reuniones se buscará establecer:

- La viabilidad legal de las diferentes opciones planteadas de acuerdo con los documentos organizativos vigentes.
  - La necesidad política y organizativa en cada caso, con sus ventajas e inconvenientes.
  - Los mecanismos concretos de creación y funcionamiento de cada una de las diferentes estructuras intermedias.
- **Reilusionar, reenganchar y revitalizar a esos círculos que son los pies de PODEMOS en la calle y sus raíces en la tierra.** Cuando nació PODEMOS, sólo había círculos y un grupo promotor. Con esa estructura, se obtuvieron 1.245.948 votos en las elecciones europeas del 25 de mayo de 2014 y entonces empezamos a correr y a atarnos los cordones a la vez. Se crearon órganos, se construyeron equipos y el 24 de mayo de 2015 (antes en las elecciones andaluzas y después en las catalanas también), la gente quiso que más y más concejales y diputados de PODEMOS entrasen en las instituciones. Como venían las elecciones generales, seguimos corriendo y, a causa de la velocidad, mucha gente se quedó rezagada. No es sino lógico que los que tenemos el honor de trabajar a tiempo completo en este proyecto hermoso seamos los caballos que tiran del carro, pero hemos galopado tan duro que el carro a veces se ha desenganchado. Es vital que recuperemos ese enganche y, con él, esa parte de la ilusión de las bases que se ha quedado en el

camino. Si los órganos y los cargos públicos están desconectados de los círculos, todo funciona peor. Por un lado, los órganos y los cargos públicos corren el riesgo de verse atrapados en la vorágine de las dinámicas institucionales e ir perdiendo así poco a poco el pulso de la calle. Por el otro lado, los círculos se quedan sin tareas y sin contenido fuera de las campañas electorales y tornan su mirada hacia adentro, centrando muchas veces su atención en lo burocrático y alimentando conflictos que hastían, que desilusionan y que pueden desembocar en una dinámica de vaciamiento. Algo de esto ha pasado y es un poco culpa de todos. En esta nueva fase, nos toca a todos arreglarlo.

Desde mi punto de vista, la nueva fase organizativa en lo que afecta fundamentalmente a los círculos de PODEMOS tiene que ver con afrontar los siguientes **retos y objetivos ya más concretos** (distinguiendo con cuidado una serie de tipologías relativamente bien diferenciadas: los círculos sectoriales, los círculos territoriales que están implicados activamente en candidaturas municipalistas y los que no, así como los que se localizan en grandes ciudades frente a aquellos que existen en el medio rural y no olvidando a los círculos en el exterior):

- El ya mencionado **enganche entre los órganos y los cargos públicos y los círculos** mediante mecanismos de comunicación y de participación efectivos; algunos de los cuales ya están siendo testeados en los diferentes territorios y otros que figuran de hecho en los documentos de Vistalegre pero que aún no han sido desplegados en toda su potencialidad. Los círculos han de ser clave en definir el rumbo de PODEMOS y sólo si este enganche funciona bien será eso posible.
- Dotar a los círculos de **una función clara** en la organización, algo que hasta ahora no se ha conseguido del todo.
- Crear **espacios formales de comunicación horizontal inter-círculos** donde éstos puedan compartir experiencias e información y acumular masa crítica para articular propuestas políticas de mayor alcance.
- Proponer a los SGAs y a sus SOAs la creación de la figura de **Enlace de un círculo con la SOA**, como canal para llevar las propuestas del círculo a los órganos correspondientes y a través del cual hacer llegar la información en la dirección inversa hacia el círculo.
- Proponer a los SGAs y a sus SOAs la celebración de **encuentros autonómicos de toda la organización** que tengan carácter deliberativo, que incluyan a los círculos y que tengan lugar al menos una vez al año.
- Explorar vías para que los círculos puedan tener ciertos **recursos económicos** de los que poder disponer para llevar a cabo su acción política.

- Analizar, descentralizar y acelerar el proceso de **validación de círculos**, delegando la validación de los círculos territoriales en territorio español en los niveles autonómicos (cuando estos existan), asumiendo la validación de los círculos temáticos y de los círculos en el exterior la propia SOE y finalmente abordando la validación de círculos temáticos-territoriales de manera coordinada.
- La apuesta por **el fin de los conflictos enquistados y las patrimonializaciones de algunos círculos**. Los círculos no son de nadie y no son espacios en los que perder tiempo y energía en conflictos inútiles. Los círculos son abiertos por definición y son espacios de debate y acción política y social. Si esto se consigue, todo lo demás es mucho más sencillo.
- En esta línea, la **creación de un “ambiente interior” en PODEMOS que sea divertido, enriquecedor y agradable**, de modo que la gente que ya está se sienta más cómoda y trabaje mejor y que la gente nueva que llegue quiera quedarse simplemente por los **incentivos internos**. En mi opinión, los incentivos externos que sustentan la épica de desborde son, por su propia naturaleza, temporales y fluctuantes. Los incentivos internos de tipo clientelar o de acomodo económico como *modus vivendi* son, a su vez, indeseables para nuestros objetivos políticos. Así, si se quiere apuntalar una organización más sostenible y robusta, no queda otra opción que hacer de PODEMOS un lugar en el que apetezca estar, sencillamente porque sí; porque es acogedor. Esto debe hacerse **a nivel de toda la organización**, pero especialmente debe conseguirse en los círculos.
- El punto anterior tiene mucho que ver con el principio de la **feminización de los espacios**: en un ambiente agradable y de cuidados, los costes de levantar la mano, tomar la palabra o dar un paso al frente se reducen y la participación activa —consecuentemente— aumenta. Pero feminizar es muy difícil si no hay mujeres y eso es un déficit muy importante en estos momentos en muchos círculos y por tanto plantea un objetivo muy concreto: **que haya más mujeres en los círculos**.
- En general, los círculos deben convertirse en **espacios transversales** donde no domine el perfil tradicional de hombre adulto activista —indispensable pero minoritario en la población general— y volverse en cambio más representativos de la sociedad, incluyendo no sólo más mujeres, sino también más jóvenes, más personas con discapacidad, más personas migrantes, más mayores y, si me apuran, más niños. Sólo así podrán servir como herramientas efectivas de interpelación a (e inclusión de) la mayoría social que necesitamos para conseguir un cambio real.
- En especial y a mi juicio, los círculos han de ser la pieza clave para la incorporación al proyecto de (y la conexión discursiva con) **las clases más vulnerables**. Aunque las capas de la población que peor lo están pasando y

que no dependen económicamente de sí mismas —dependientes, mujeres víctimas de violencias machistas, jubilados sin ahorros, familias bajo el límite de la pobreza, etc.— serían las primeras beneficiadas de las medidas que tomase un gobierno de PODEMOS, es precisamente a estas personas a las que más nos cuesta llegar no sólo discursivamente sino también a nivel de participación en el proyecto. Se han de buscar maneras proactivas de acceder a estos sectores que deberían representar buena parte de las bases naturales de la organización. Quien haya visto la película “Techo y comida”, entenderá perfectamente lo que digo.

- Asimismo, los círculos —muy especialmente los sectoriales— deben ser una de las **vías de entrada predilectas de perfiles técnicos** a PODEMOS y eso sólo puede conseguirse si los círculos son espacios de trabajo agradables y efectivos en los que prime la objetividad frente a las afinidades personales.
- En el mismo sentido, hay que buscar una mayor conexión entre los círculos de PODEMOS y la sociedad civil y los movimientos organizados, ya que es de ahí de dónde vienen una buena parte de nuestros cuadros.
- Por último lugar pero ni muchísimo menos en el último lugar en cuanto a importancia, debemos fortalecer la organización fuera de las ciudades más grandes. Por motivos distintos a los mencionados en el punto sobre las clases más vulnerables, aunque con algunas características en común, PODEMOS tiene en estos momentos una implantación fina y desigual **en el medio rural**. Esto debe abordarse de manera prioritaria en tanto que estamos hablando de un condicionante político, organizativo y electoral de primer orden en muchos territorios. De nuevo, se trata de algo que atañe a toda la organización pero en lo cual los círculos están llamados a jugar un papel central.

Para conseguir estos ambiciosos retos hacen falta propuestas eficaces y audaces, pero sobre todo hace falta el compromiso y **la inteligencia colectiva** de todos y todas. Aunque el militante que escribe estas líneas tiene algunas ideas, sería prepotente pensar que algo tan amplio como los círculos de PODEMOS cabe en una sola cabeza y encima sin preguntar. Por eso y apoyándonos en estos objetivos como punto de partida, propongo enriquecerlos y buscar soluciones dialogando, escuchando y participando. Propongo llevar a cabo las siguientes reuniones y rondas de reuniones a ser iniciadas a la mayor brevedad posible que sea compatible con preparar las cosas bien y con la construcción de equipos y establecimiento de la nueva SOE:

- **Ruta #AtarseLosCordones** de la SOE por todos y cada uno de los territorios, con el objetivo de conocer la realidad de primera mano y llevar a cabo reuniones de trabajo (separadas y también conjuntas) con los CCAs, con los Grupos parlamentarios, con los CCMs y con los círculos territoriales y sectoriales-territoriales. Incluyendo:

- Reunión entre la SOE y todos los círculos sectoriales de ámbito estatal.
  - Reunión entre la SOE y todos los círculos de PODEMOS en el exterior.
- **Gran encuentro estatal de círculos #AtarseLosCordones** donde poner en común los análisis y las ideas surgidas en la ruta, anunciar las medidas a poner en marcha, vernos las caras y afrontar el futuro con la mirada larga.
- **Intentar producir un nuevo desborde ciudadano como el vivido después de la elecciones europeas y que mucha gente nueva se acerque ilusionada a PODEMOS.** Como decimos muchas veces, los que ya estáis aquí sois fundamentales, pero tenemos que trabajar siempre pensando en los que faltan. Esto es una condición de posibilidad para una fuerza como PODEMOS, que aspira a representar a la mayoría social de nuestro país; a una mayoría diversa y en general poco politizada pero que sufre —toda— los efectos de la misma crisis, del mismo juego económico con las cartas marcadas que siempre beneficia a los mismos y siempre paga el 99%. Por un lado, el acceso a esta transversalidad es indispensable para ser capaces de seguir creciendo electoralmente y estar en condiciones de ganar unas elecciones. Por otro lado, la gente nueva siempre aporta nuevos puntos de vista, experiencias vitales diferentes y bríos renovados. Finalmente, sería injusto que sólo algunos sectores sociales y ciertos perfiles específicos puedan vivir este reto y esta aventura hermosa de construir juntos una sociedad más justa.

Necesitamos que en PODEMOS haya mujeres y hombres, jóvenes y personas mayores, técnicos y académicas, madres, padres e hijos, policías, jueces, médicas, camareros, limpiadoras, profesoras y científicas, trabajadores precarios y pequeñas empresarias, autónomos y paradas, gente de clase media y personas en riesgo de exclusión, dependientes y asistentes, personas con discapacidad y personas migrantes, católicos, musulmanes y ateos, activistas y personas que nunca han militado en ningún sitio. Necesitamos que toda esta gente venga a PODEMOS... y se quede.

Para conseguir este objetivo, pongo encima de la mesa las siguientes **consideraciones generales y propuestas concretas:**

- En primer lugar, puntualizar que todo lo dicho respecto de garantizar un ambiente interior acogedor, de cuidados, de fraternidad, feminizado y de trabajo (respecto de los círculos y también del resto de la organización) es una condición *sine qua non* para que un desborde de carácter transversal se pueda siquiera dar. Si PODEMOS es un lugar agradable e ilusionante para estar, también lo es para venir y eso se percibe desde fuera.

- En esta misma línea, se propone estudiar, en coordinación con el Área de Participación, el establecimiento de **redes de apoyo mutuo**. Es una realidad que la mayor parte de los problemas de la gente (que está en problemas) no son percibidos como problemas políticos sino como problemas cotidianos, personales y familiares. De hecho, es esto lo que verbaliza la inmensa mayoría de las personas que se acercan a una asamblea o a los cargos públicos. Además, no está descartado que España involucre en el futuro próximo hacia una situación aún peor que la actual en términos de desigualdad y desempleo y en el desmantelamiento de derechos sociales. Por ello y después de comprobar que el “asalto a los cielos” no se dio en el primer envite, es mi opinión que, mientras seguimos construyendo las condiciones de posibilidad para pelear mejor el siguiente *round*, es nuestra obligación —quizás con no muchos recursos pero sí desde el liderazgo discursivo y organizativo— no dejar tirada a la gente. En esta línea, pienso que es interesante que nos planteemos mecanismos y plataformas que pongan en contacto a personas que tienen una urgencia con personas que están dispuestas a echar una mano de un modo altruista. Según la necesidad, estos mecanismos habrán de ser presenciales o podrán ser telemáticos, y es importante puntualizar que no ha de ser nunca PODEMOS quien ayude, sino las personas entre ellas. PODEMOS simplemente debería crear, mantener y ampliar la red. Hay que ser cuidadosos en no repetir las relaciones de dependencia laboral o económica entre la organización y los militantes en las que han caído los viejos partidos.
- El necesario acomodo de **todos los perfiles de participación**, desde el liberado al votante, pasando por el simpatizante que va algún evento o el militante y el voluntario. Un acomodo que sea eficiente, que admita esta heterogeneidad y la aproveche y en el que cada nivel tienda a consolidarse y a pasar al siguiente de mayor implicación y no a frustrarse o a encontrarse con muros (quizás definiendo un “itinerario” que constituya una escuela de cuadros políticos propios). Un acomodo en el que todas las capas estén lo más eficaz y densamente conectadas que sea posible y en el que cada una tenga su función. Un acomodo que también sea realista y pragmático y que tenga en cuenta que posiblemente para la mayoría de la gente “participación” no significa tanto votar y decidir como algo mucho más cercano a la raíz de la palabra: “ser parte de”.
- En coordinación con la Secretaría de Relación con la Sociedad Civil diseño de un plan de **captación e inclusión de cuadros técnicos**.
- El debate profundo y fijación de una filosofía y un **esquema de contrataciones** en PODEMOS. Este asunto está en el centro del modelo de participación política y por tanto en el centro de la definición del objeto partido, además de que es uno de los temas que más tensión orgánica y mediática suele provocar.

- En este sentido, diseñar un plan para homogeneizar lo máximo posible las condiciones laborales de las personas contratadas en toda la organización.
- La apuesta por **la formación como herramienta organizativa estratégica**. En colaboración con el Área de Formación y Cultura y con el Instituto 25M, se propone el uso de la formación continuada no sólo como un elemento central en la construcción de cuadros, sino también como concreción específica de la convicción de que PODEMOS ha de ser una herramienta de empoderamiento popular y como un ingrediente muy importante para configurar un ambiente acogedor e ilusionante en términos de incentivos internos.
- En concreto y entre otros que se puedan desarrollar, se propone el desarrollo de un plan de formación de mediadores a nivel de todo el estado.
- El análisis de los **mecanismos de votación** actuales, incluyendo sus niveles de participación, las condiciones en las que se encuentra el censo en términos de perfiles sistemáticamente inactivos, la seguridad de los procesos y las implicaciones que todo esto puede tener en decisiones importantes, en la conformación de órganos, en las primarias o en la toma de decisiones importantes. Tras el debido análisis, se propondrán las mejoras técnicas pertinentes.
- Plan de reactivación de los mecanismos de participación ya incluidos en los documentos de Vistalegre, como por ejemplo las Consultas Ciudadanas (también llamadas ICPs).

## 5. Coda

Soy consciente de que todos estos retos que planteo son ambiciosos y complejos, pero también son ilusionantes y son importantes. En una palabra, son como PODEMOS.

Como escribía recientemente, es mi opinión que **la única innovación de largo alcance** y no coyuntural que PODEMOS puede encarnar es la organizativa. Si bien la aparición de una fuerza con un discurso sintonizado con las mayorías, con un programa verdaderamente democrático y de justicia social y con una apuesta clara por el uso de ciertos canales de comunicación como la televisión o las redes sociales es algo que tiene un efecto inicialmente disruptivo, todo esto ha sido mimetizado y adoptado por las fuerzas viejas en gran medida y con bastante rapidez. Lo que es sin duda mucho más difícil para ellas es la reforma de sus elefantiásicas y torpes estructuras organizativas, toda vez que eso supondría —teniendo en cuenta sus inercias, sus culturas organizativas, sus deudas y su tamaño— seguramente disolverse y empezar de nuevo.

Esto hace que la oportunidad sea tan grande como el reto. No estamos hablando solamente de que esté en nuestra mano no repetir los errores del pasado; es que, además, podemos



convertirnos —podemos seguir convirtiéndonos— en la única fuerza con posibilidades de gobernar que sea fundamentalmente distinta.

Está a nuestro alcance la adquisición de una ventaja competitiva tan formidable que nos convierta en **la fuerza hegemónica del futuro** de nuestro país. De hecho, creo que no hay mucho lugar para un término medio. O somos un objeto organizativo radicalmente distinto de los que nos han precedido en el eje de la conexión real —y no sólo discursiva— con los diversos sectores que conforman la mayoría social o el destino inevitable es la normalización (más o menos lenta, más o menos rápida). La presión de las instituciones a las que ya estamos accediendo y del *establishment* que teje sus redes de intereses en torno a ellas es tan grande que no hay más opciones que el todo o nada.

Es el momento de empezar a transicionar, despacio y con buena letra, de máquina de guerra electoral a movimiento popular. Es el momento de parar de correr, tomar aire y **#AtarseLosCordones**.