

REDES Y TRABAJO ASOCIADO:  
SABERES Y ENERGÍAS AL SERVICIO DE UN DESARROLLO INCLUSIVO

Fabián José Ygounet<sup>1</sup>

**LAS RAZONES DE UN CAMBIO**

En los últimos tiempos, tanto en el campo de la producción de conocimientos como en la acción política, se han desarrollado prácticas novedosas de organización social que se alejan de los esquemas tradicionales al cuestionar las formas jerárquicas y promover relaciones horizontales, caracterizadas por la flexibilidad y la adaptabilidad a los contextos cambiantes.

A pesar de la diversidad de objetivos, instituciones y recursos involucrados en este fenómeno, en todos los casos encontramos como elemento común el desafío de establecer modalidades de gerencia que permitan alcanzar los objetivos previstos con base en una relación de interdependencia pero sin menoscabar la autonomía de los actores.

El avance de esta tendencia a nivel mundial obedece a un conjunto de factores. Entre ellos se destacan la globalización económica y las transformaciones en la función del Estado y en sus relaciones con la sociedad, que han abierto el juego a nuevos modelos de gestión y fomentan la interacción de estructuras descentralizadas y modalidades de asociación entre entidades estatales y organizaciones empresariales o sociales. No poca importancia tiene, en este contexto, el desarrollo tecnológico de las comunicaciones, que permite interacciones virtuales en tiempo real (Fleury, 2002; Castells, 2005).

En el caso de América Latina, estos factores se dan en simultáneo con un proceso de democratización que alteró el tejido social, con la proliferación de un sinnúmero de organizaciones sociales y la creación de una nueva conciencia ciudadana, que reivindica mayor participación en los procesos de gestión de las políticas públicas. Por otro lado, no puede desestimarse en la explicación de este fenómeno la influencia de organismos

---

<sup>1</sup> Profesor en Letras de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Especialista en Organizaciones sin Fines de Lucro (Universidad de San Andrés/UTDT/CEDES). Maestrando en Relaciones Internacionales (UNLP). Profesor fundador de la cátedra de “Asociativismo, tercer sector y economía social” (Licenciatura en Sociología, UNLP). Investigador, consultor de organizaciones sociales y organismos internacionales.

gubernamentales y, fundamentalmente, de financiadores externos (en especial el BID y el Banco Mundial), que han procurado convertirse en los redactores de la agenda social a nivel planetario y que entre sus condiciones para otorgar subsidios a las organizaciones frecuentemente incluyen la necesidad de que las mismas se agrupen en redes o articulaciones afines (Cardarelli y Rosenfeld, 1998).

Los factores expuestos, sumados a la complejidad de los problemas que afectan a la sociedad, la diversidad de actores e intereses existentes, y la ampliación de la acción social de las empresas, confluyen en la generación de nuevas formas de interacción en las políticas públicas y especialmente en el campo de las políticas sociales, donde se destacan las instancias asociativas y participativas.

### **EL TRABAJO ASOCIADO**

El trabajo asociado es una instancia en la cual dos o más actores sociales (gubernamentales o no gubernamentales, con o sin fines de lucro) deciden consensuar objetivos y desarrollar acciones en forma conjunta. Toda experiencia de trabajo asociado produce intercambios entre personas, organizaciones y territorios, y genera algún tipo de coordinación de esos intercambios orientada a potenciar su capacidad de incidencia frente a problemas comunes que consideran relevantes (Róvere y Tamargo, 2005).

Como formas destacadas de trabajo asociado, podemos mencionar en primer lugar a las alianzas/partenariados y la gestión asociada. Las primeras son consideradas asociaciones de una sola vez, o sea que su vigencia está atada a la duración del proyecto que se decide implementar en forma conjunta. La gestión asociada a su vez implica nuevas formas de gestionar lo social con eje en un órgano estatal, que convoca a diversos actores para que intervengan, ya sea en el mediano o largo plazo.

También las redes, foros y espacios consultivos son modalidades asociativas que suelen tener una duración mayor que la de las alianzas y partenariados. Tienden a construir estructuras flexibles y democráticas que combinan de modo diverso prácticas de gestión y experiencias de debate, consulta e intercambio de saberes.

Los apólogos de estas articulaciones aseguran que las mismas aumentan la productividad de los recursos disponibles y que implican formas de generación de bienes relacionados a las áreas de desarrollo humano y de capital social, lo cual crea las condiciones para lograr efectos multiplicadores. Según esta perspectiva, las formas de trabajo colaborativo tienen el

potencial de generar patrones de cambio que se refuerzan a sí mismos, y así ayudan a que el todo pueda resultar mucho más que la suma de las partes (Fiszbein y Lowden, 1999).

### **REDES: LA NOVEDAD DE UNA VIEJA PRÁCTICA**

Las redes constituyen una práctica social de larga data; existen como estructura básica de la sociedad desde el surgimiento de la vida comunitaria, porque son el ámbito por excelencia de la interacción humana (Najmanovich, 2002).

La palabra red es bien antigua y viene del latín *retis*; significa entrelazamiento de hilos con aberturas regulares que forman una especie de tejido. A partir de esa noción de entrelazamiento, malla o estructura reticulada, con el paso del tiempo el término fue adoptando nuevos significados.

La conceptualización de red como sistema de lazos realimentados proviene de la biología. Cuando los ecologistas de principios del siglo XX estudiaban las cadenas alimentarias y los ciclos de la vida, propusieron que la red es el único padrón de organización común a todos los sistemas vivos.

La temática de las redes no es una novedad en el campo académico: además de la biología, hace mucho tiempo que también la física la ha incorporado a sus consideraciones. En el campo de las ciencias sociales, el tema de las redes comienza a tomar relevancia en la década del 40 para indagar en la comprensión de las relaciones interpersonales en contextos comunitarios acotados.

A partir de los años 70 diversas disciplinas comienzan a desarrollar la noción de red vinculada a la acción colectiva y los movimientos sociales. En los últimos tiempos existe una tendencia hacia la multiplicación de redes de diverso tipo, las mismas suelen alcanzar mayor formalidad que en épocas pasadas y el concepto de “red” es recuperado y resignificado desde diferentes ámbitos y diversas ópticas.

¿A qué se debe este resurgimiento de un antiguo (aunque renovado) fenómeno? La crisis que afecta a la sociedad nos ha colocado claramente ante el desafío de construir un nuevo paradigma de desarrollo (humano, sustentable) que desestructure los límites de lo social, lo económico, lo ambiental, lo cultural, lo institucional:

*La civilización que creyó en las certezas definitivas, en el conocimiento absoluto y en el progreso permanente ha comenzado a derrumbarse, y están abriéndose paso nuevos modos de pensar y vivir en el mundo (Najmanovich, 1995).*

La declinación de la sociedad industrial (con sus esquemas burocráticos y centralizados) para dar paso a la denominada sociedad de la información; la gradual desestructuración de las jerarquías y la emergencia de organizaciones heterárquicas (Von Forester, 1991); la necesidad de una mayor comunicación interpersonal que contrapesa el fuerte impacto de los desarrollos tecnológicos; la urgencia por reconstruir el tejido social después del azote de las crisis y la globalización; son algunos signos que (entre muchos otros) señalan el advenimiento de un nuevo paradigma de sociedad en el cual las redes parecen constituir una herramienta transformadora y de potencial creciente, capaz de efectuar valiosos aportes en la búsqueda de nuevas soluciones para viejos (pero acuciantes) problemas.

El campo académico acompaña dicha tendencia con un creciente interés, orientado a ampliar el foco de análisis de esta particular modalidad organizativa. Su aporte puede resultar valioso para fortalecer las articulaciones existentes, estimular nuevos modelos de colaboración y hallar vías que permitan superar las trabas y resistencias que obstaculizan su funcionamiento. En ese marco encontramos la justificación del presente trabajo.

La estrategia metodológica aplicada es inductiva y cualitativa. Las fuentes de información comprenden entrevistas en profundidad realizadas a miembros y beneficiarios de redes; documentos y otros materiales escritos generados por las organizaciones, y bibliografía especializada.

La primera parte del capítulo contempla un análisis positivo de las modalidades asociativas, focalizando en dos de las organizaciones relevadas; la segunda sección avanza sobre una perspectiva de tipo general y, hasta cierto punto, teórica, identificando modelos y tendencias. Ambos enfoques se complementan, permitiendo una comprensión a un tiempo panorámica y analítica de la problemática estudiada.

### **¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE REDES?**

La red constituye un espacio de relación entre actores, ya sean estos individuos, unidades de trabajo u organizaciones. Por razones de extensión nuestro capítulo se concentrará en las

*redes interorganizacionales*, entendidas como aquellas articulaciones cuyos nodos están compuestos primordialmente por organizaciones sociales.<sup>2</sup>

Dentro de la profusa bibliografía y las múltiples perspectivas que han abordado este fenómeno, elegimos la definición emanada de un estudio reciente que se refiere a una red interorganizacional como *un sistema compuesto por organizaciones sociales autónomas; dinámico y consistente, que puede ser entendido como un tejido de relaciones e intercambios autorregulados, que logran alguna duración en el tiempo, se agrupan alrededor de una temática particular y persiguen objetivos estratégicos comunes que son superiores a las agendas particulares de los miembros* (Berger, Jones y Browne, 2008).

Se dice que es *dinámico* porque puede cambiar de estructura y de composición para su funcionamiento; se alude a su *consistencia* en relación al hecho de compartir una actividad estructurante, coherente con el propósito que une a sus miembros; sus intercambios son *autorregulados* porque están enmarcados en un conjunto de principios y reglas de funcionamiento que facilitan la interacción y dan continuidad a la relación.

Dentro de este recorte pueden entrar miles de redes, la mayor parte de las cuales ha surgido en las últimas décadas. Muchas de ellas usan como parte de su nombre el término *red* para presentarse en sociedad. Pero también hay otras que, aunque funcionen como redes, prefieren incluir en sus nombres voces afines como *foro, mesa, federación, confederación, plataforma o coalición*.

A la inversa, podemos encontrarnos con casos que no funcionen como redes, aunque usen tal denominación. Esto puede suceder, por ejemplo, cuando en lugar de un grupo de organizaciones autónomas mutuamente relacionadas, nos encontramos con un esquema radial dominado por una entidad predominante que *“extiende sus visión y el alcance territorial de sus programas y actividades, liderándolas y determinando su funcionamiento, a un conjunto de organizaciones que los desarrollan”* (Berger, Jones y Browne, 2008).

## **EL ARTE DE LA COLABORACIÓN**

En la medida en que constituye un espacio de identificación, reconocimiento e intercambio entre sujetos y actores diversos, la red es una plataforma desde la cual se gestionan acciones

---

<sup>2</sup> Aunque excepcionalmente (y en grado minoritario) algunas de ellas admitan entre sus miembros a personas físicas junto con organizaciones o a entidades gubernamentales junto con entidades voluntarias.

en forma conjunta, lo cual permite considerar formas de cooperar y colaborar (Róvere y Tamargo, 2005).

Entendemos a la colaboración colectiva como un proceso gradual que involucra a un conjunto de actores independientes que, sin perder su propia autonomía e identidad, se asocian voluntariamente e intercambian recursos de distinto tipo para alcanzar un objetivo común y consensuado que no podrían lograr individualmente.

Los procesos de colaboración son incrementales en el largo plazo, aunque ello no impide que en su desarrollo puedan aparecer cortes, mesetas o retrocesos (Jones, 2009).

El aumento sostenido de la frecuencia, intensidad y complejidad de los intercambios, más allá de eventuales episodios disruptivos, permite ordenar el proceso de colaboración en etapas contiguas.

Himmelman<sup>3</sup> plantea al respecto un continuo de colaboración que contempla un primer nivel de *interacción*, donde simplemente existe un intercambio de información para beneficio mutuo. Sucede a éste, un segundo nivel, el de la *coordinación*, que incorpora ajustes en las actividades de cada parte para facilitar la búsqueda de un objetivo común. En el tercer estadio, de *cooperación*, los actores involucrados comienzan a compartir otros recursos además de la información. Por último, se llega a la *colaboración*, donde a todo lo dicho se agrega el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones participantes para el beneficio mutuo y para el logro de los objetivos compartidos.

Este camino va desde la etapa fundacional, donde se dan el reconocimiento inicial, la construcción de los primeros vínculos y acuerdos sobre valores compartidos, a una etapa posterior donde se definen el plan de acción, aspectos organizativos, la distribución y la diferenciación de funciones. Más adelante llegará el momento de construir sustentabilidad y generar de manera conjunta normas, procedimientos y estructuras orientados a facilitar y regular los intercambios. En una etapa más avanzada habrá que enfrentar la gestión del crecimiento, la aceptación de nuevos desafíos, las evaluaciones críticas y, eventualmente, los replanteos fundacionales (Berger, Jones y Browne, 2008).

No todas las redes llegan a la última de las etapas señaladas y ninguno de estos momentos está exento de conflictos de diversa índole, que habrá que aprender a superar. Sin embargo,

---

<sup>3</sup> HIMMELMAN, citado por KITZI en DEES, G. et al, 2002.

muchas de las organizaciones que asumieron el desafío de la colaboración colectiva, coinciden en destacar una serie de resultados positivos que la misma fomenta.

Entre los logros referidos por las organizaciones consultadas (más allá de aquellos específicamente ligados a los intereses temáticos convocantes), podemos citar: aumento de la visibilidad y credibilidad, mayor eficacia, mejor acceso a fuentes de recursos, mayor confianza entre los miembros, fortalecimiento en la capacidad de gestión, desarrollo de prácticas reflexivas sobre las propias conductas, aprendizajes adquiridos y aportados.

### **NO TODO ES COLOR DE ROSA**

La mirada excesivamente positiva que en general se tiene sobre las redes, puede ser contraproducente en la medida en que tiende a suspender toda consideración sobre sus dificultades, generando expectativas demasiado optimistas y, en ocasiones, alejadas de la realidad.

Respecto del riesgo de menospreciar las dificultades inherentes a este proceso, uno de los estudios consultados advierte:

*Se recomienda, por ejemplo, dosificar la creencia de que todos los integrantes van a coincidir en todos los aspectos, o que las decisiones se podrán tomar fácilmente y de manera democrática. Cuando estos procesos supuestamente armónicos no ocurren, los miembros se sienten defraudados, sin paciencia ni ganas de seguir invirtiendo tiempo y energía en cambiar y construir mejores vínculos. Las falsas expectativas impiden crear una visión conjunta de la realidad que posibilite a los integrantes estar preparados para afrontar obstáculos y resolver las normales, y previsibles, crisis institucionales. (Berger, Jones y Browne, 2008:27).*

A propósito de ello, es oportuno recordar que las articulaciones y procesos de colaboración no se producen espontáneamente ni con facilidad. Y, que, una vez iniciados, no carecen de dificultades: cada punto de contacto en una red puede ser tanto una fuente de conflicto como también de armonía (Powell, 1990).

En otras palabras, las redes también tienen sus dificultades de funcionamiento, como sucede con las organizaciones y los individuos que las componen. Estos problemas no son negativos en sí mismos, pero si son desestimados puede resultar mucho más difícil asumirlos, gestionarlos y solucionarlos. A la inversa, reconocerlos ayuda a que sean superados:

*Al unir individuos, organizaciones e instituciones con intereses y composiciones muy diferentes pero relacionados en el marco de objetivos comunes, se abre una oportunidad de reconocer la existencia del conflicto, de dialogar y negociar con otros para producir acuerdos y consensos sobre la base del reconocimiento del disenso. (Róvere y Tamargo, 2005:3).*

Entre las dificultades que con mayor frecuencia afectan el desenvolvimiento de las redes, podemos citar: la falta de comunicación entre los miembros, las diferencias de estilos y personalidades, la diversidad de perspectivas y necesidades y los diferentes niveles de involucramiento. A su vez, algunas condiciones como las distancias geográficas o las limitaciones en los recursos humanos y materiales favorecen la emergencia de conflictos.

### **LAS CONDICIONES DEL ÉXITO**

Más allá de las dificultades, numerosas experiencias, tanto a nivel local como internacional, demuestran que es posible arribar a instancias exitosas.

Indagando entre las condiciones compartidas que contribuyeron en el logro de resultados positivos, y sin pretensiones de agotar la lista, podríamos mencionar: la coherencia en el plan de trabajo, la capacidad para construir puentes de entendimiento, la capacidad para arribar a acuerdos, la responsabilidad y el compromiso de los actores involucrados, la participación en la toma de decisiones, los sistemas de información y comunicación.

La magnitud y las dificultades inherentes al desafío de construir y sostener redes exitosas en un contexto cambiante, aconsejan la implementación de dispositivos específicos para su consolidación y promoción. El uso apropiado de estos dispositivos permitirá promover el conocimiento y alimentar el vínculo asociativo entre los miembros; construir objetivos compartidos y fortalecer la gestión de la red. (Róvere y Tamargo, 2005) A modo de ejemplo, podemos citar algunos de ellos:

- *Reuniones presenciales periódicas*: amplían las posibilidades de avanzar en el conocimiento del otro y crean condiciones favorables para el desarrollo de acciones conjuntas.
- *Instancias de capacitación/actualización (cursos, seminarios, etc.)*: proveen conocimientos específicos, nivelan asimetrías (diferencias entre socios débiles/socios fuertes) y construyen identidad colectiva. Además, los aprendizajes compartidos pueden generar vínculos duraderos.



- *Canales fluidos de comunicación e intercambio*: permiten mantener las redes activas, más allá de las distancias geográficas entre los miembros. Los actuales desarrollos tecnológicos en materia de comunicación a distancia aportan herramientas valiosas en este terreno.
- *Publicaciones, páginas web, materiales de difusión*: Comunican simultáneamente hacia adentro y hacia fuera de la red.
- *Planificación estratégica y participativa*: permite proyectar a mediano y largo plazo evaluando distintas tácticas posibles e involucrando en esa tarea a todos los miembros.
- *Normas y procedimientos*: regulan los intercambios, previenen conflictos y, en caso de que éstos sobrevengan, fijan pautas para su tratamiento. Por ejemplo, normas que especifiquen los mecanismos de inclusión de nuevos miembros a la red o de eventuales desvinculaciones.
- *Mesas de acuerdos*: desarrollan habilidades específicas, ayudan a consolidar vínculos y fortalecen la comunicación interna.
- *Sistema de monitoreo y evaluación en proceso*: apunta a consolidar la coordinación de la red.
- *Mecanismo de evaluación y rendición de cuentas*: permite evaluar los resultados institucionales y hacerlos visibles hacia adentro y hacia fuera de la red.
- *Instancias de prevención, mediación y resolución de conflictos*: resultan imprescindibles a la hora de enfrentar situaciones críticas por las que pasa toda red.

La planificación, implementación y monitoreo de estos y otros dispositivos necesarios para la consolidación de las redes, insume lógicamente tiempo, trabajo, dinero y otros recursos. Son los llamados *costos de transacción*: la inversión que los miembros de la red deben asumir como indispensable para garantizar su propia vitalidad y hacer posible el logro de las metas propuestas.

## **LA GESTIÓN DE LAS TENSIONES EN LA RED**

En un abordaje estimulante sobre el tema, Mercedes Jones señala que sería conveniente corregir aquella idea según la cual las redes tienen todo el tiempo “*problemas que hay que solucionar* para cambiarla por otra más operativa: en las redes se viven *tensiones que hay que saber gestionar*” (Jones, 2009:5).

La autora se refiere a fuerzas (impulsos, ideas, expectativas, propósitos) aparentemente opuestas pero que pueden ser, al mismo tiempo, complementarias. Visto de este modo, tales fuerzas no serían en sí mismas positivas ni negativas: el modo en que la organización las gestione será determinante para hacer de ellas *tensiones creativas* (capaces de promover cambios favorables o procesos de crecimiento en la red) o *tensiones disruptivas* (causantes de fracturas o costos improductivos).

En general dichas tensiones son abordadas con una lógica de opuestos que lleva a optar por una de las fuerzas descartando la otra. Sin embargo, tales antinomias esconderían con frecuencia falsos dilemas que pueden generar perjuicios para la organización. Jones, inspirada en desarrollos de Edgar Morin y Dee Hock, señala que la clave está en descubrir cuántas veces dichas fuerzas no son excluyentes sino complementarias.

Se trata de disyuntivas al estilo de: “*¿ampliamos la red o nos mantenemos como estamos?*”. En este caso, es bastante común el recelo de que un ingreso amplio de nuevos miembros ponga en peligro la cultura y la identidad de la red. Pero, aunque justificado, este temor no prescribe determinaciones excluyentes: puede implementarse una apertura anual dosificada (de hasta un 20% del total de la membresía) que, sin cerrar en forma absoluta el ingreso, permita la transmisión de valores, usos y costumbres a cada nuevo miembro; ampliando la red pero manteniendo a la vez aquellos aspectos esenciales que se desea conservar.

Otras aparentes disyuntivas que presenta la autora, también serían susceptibles de ser tratadas como instancias complementarias, evitando enfrentamientos desgastantes, favoreciendo abordajes creativos, enriqueciendo los procesos y facilitando las soluciones. Entre ellas, podemos citar, a modo de ejemplo: *¿nos ponemos a hacer o nos dedicamos a conocernos?*; *¿distribuimos el poder o lo concentramos?*; *¿nos juntamos entre iguales o elegimos la diversidad?*; *¿trabajamos juntos o impulsamos las agendas individuales?*; *¿fijamos pautas rígidas o permitimos mayor libertad de funcionamiento?*

## **LAS REDES ENTRE NOSOTROS**

En las últimas décadas la sociedad argentina fue testigo de un notable florecimiento de organizaciones sociales. Muchas de ellas han ido formalizando distintos tipos de articulaciones colaborativas. Las redes que las aglutinan se cuentan por cientos, y aunque la

mayor parte de ellas son recientes (surgidas a partir de mediados de los '90) algunas ya han alcanzado una antigüedad mayor.

A modo de ejemplo presentamos a continuación dos de los casos relevados.<sup>4</sup>

### **EL ENCUENTRO:**

Es una red de jardines maternos, comedores, centros de apoyo escolar y grupos de jóvenes. Agrupa a organizaciones de ubicadas en los barrios más pobres de José C. Paz, Moreno, San Miguel, General Sarmiento y Malvinas Argentinas.

Si bien todas trabajan en problemáticas afines, las organizaciones miembros tienen diversa afiliación institucional, diferentes recursos e infraestructura, y se encuentran en distintos estadios de su desarrollo.

La red nació allá por 1990, cuando la hiperinflación puso en peligro la subsistencia de muchas organizaciones comunitarias de la zona, y desde entonces viene dando respuestas a las necesidades de miles de niños y adolescentes del conurbano bonaerense.

En un principio la prioridad fue cuidar a los niños que quedaban solos cuando sus padres se ausentaban para trabajar; al poco tiempo la demanda principal pasó a ser la comida y luego se añadieron a un mismo nivel la estimulación temprana y el acompañamiento educativo, como aspectos necesarios para el desarrollo integral de los niños.

Otra urgencia fue la obtención de recursos para asegurar la supervivencia de las organizaciones (en ese momento sólo dos de las siete guarderías contaban con algún apoyo del Estado provincial). Les llevó un año y medio conseguir apoyo estatal, pero ese logro ayudó a consolidar la organización (Forni, 2001). Así se fue forjando la convicción de construir juntos un modelo de trabajo que permita dar respuesta a las crecientes necesidades de una comunidad duramente castigada por la crisis.

Rápidamente fueron concientes de la necesidad de capacitarse. En una primera etapa la capacitación se centró en las necesidades más urgentes (cuestiones nutricionales y de atención a los niños). Luego fueron incorporando una mirada más abarcadora que entiende los diversos aspectos de su tarea: lo organizativo, lo pedagógico y el vínculo con la comunidad; e incorporaron a sus instancias formativas contenidos sobre la historia de la infancia, de la educación, y de la sociedad argentina en general, lo que les permitió

---

<sup>4</sup> Los casos presentados (circunscriptos a la provincia de Buenos Aires), constituyen una formulación parcial de una investigación más amplia sobre el desarrollo de redes interorganizacionales a nivel nacional.

construir una comprensión más global sobre la situación de la niñez en el país y sus causas. Esta búsqueda de superar la ingenuidad e integrarse a espacios más abarcativos los llevó a sumarse al Movimiento Nacional de los Chicos del Pueblo.

En su relación con el Estado nacional, provincial y municipal durante todos estos años, la red desarrolló una visión propia de las políticas educativas y de atención a la niñez, graficada principalmente en la renovación de los contratos de subsidios en forma anual: el corto plazo de los contratos implica una decisión de solucionar sólo (algunos) problemas urgentes, dejando de lado la proyección a largo plazo. Generalmente, los subsidios tampoco consideran a los recursos humanos indispensables para una institución como El Encuentro, que precisa varias personas dedicadas todos los días a actividades que difícilmente puedan ser desempeñadas por voluntarios, lo que complica el crecimiento de estas organizaciones.

Después de 20 años y la construcción de la red como parte de un trabajo colectivo cotidiano, El Encuentro está institucionalmente estabilizado: cuenta con una organización en comisiones rotativas, métodos consultivos en los que participan todos los integrantes de los centros comunitarios que conforman la red, reuniones plenarias cuatrimestrales, un espacio físico propio, y un circuito de subsidios y donaciones que garantiza, aunque sea mínimamente, las necesidades de los centros comunitarios que la integran.

El tiempo de vida de El Encuentro permite ver muchos resultados de sus esfuerzos y podemos incluir, por un lado, innumerable cantidad de logros: la mejora en la provisión de recursos para las organizaciones miembros, la mejora en las instalaciones de las entidades, la integración a los centros comunitarios de gran cantidad de vecinos, una red de comunicación comunitaria que abarca toda el área de influencia, la relación e intercambio con otras redes nacionales e internacionales y, fundamentalmente, el crecimiento no sólo de la red, sino de cada uno de sus integrantes y el aporte de una nueva postura frente a la realidad social.

Pero a sus integrantes no dejan de preocuparles los problemas pendientes, que son los que llevan a plantearse las acciones futuras: saber que algunos de los chicos que asistieron durante años a las guarderías y los comedores hoy están presos, fallecidos o en situaciones de alto riesgo. O que a pesar de funcionar en forma comunitaria, horizontal y solidaria, con mecanismos propios de este tipo de organización, en muchos de los espacios educativos de

los centros comunitarios se repiten los esquemas de las instituciones formales: desde el uso reglamentario de guardapolvo hasta los contenidos que se enseñan y los métodos utilizados. Hoy la red El Encuentro cuenta con más de treinta organizaciones miembros que nuclean a más de 4.000 chicos y 200 adultos, entre las que se cuentan guarderías y comedores comunitarios, pero también una radio y un par de centros culturales. Las actividades de la red se multiplicaron y diversificaron enormemente a medida que iba creciendo. Actualmente, actúa en diferentes temas: educación alternativa; derechos humanos, económicos, sociales y culturales; culturas aborígenes; género; tecnología; hábitat popular; desarrollo local; integración regional; salud y biodiversidad; comunicación popular; actividades productivas y atención a la salud, entre otros.<sup>5</sup>

#### **RED COMUNICACIONAL Y SOCIAL DE FM RECONQUISTA:**

Es una red que entrelaza a juntas vecinales, clubes, comedores, centros de jubilados, agrupaciones juveniles, instituciones culturales, educativas y religiosas de diversos barrios pertenecientes a los partidos de General San Martín, San Fernando y San Isidro.

Nació a finales de la década del '80, en torno a la frecuencia radial de la que más tarde tomarían el nombre y que está a cargo de la Asociación Civil de Mujeres La Colmena, del barrio Villa Hidalgo, de José León Suárez.

Su objetivo inicial fue el desarrollo comunitario. La herramienta comunicacional les permitió reconquistar la voz de los vecinos articulando las distintas organizaciones y generando modelos propios de transformación social.

*En este sentido, podría decirse que la organización popular dio origen a la Radio FM Reconquista, y a su vez la Radio dinamizó la participación y fortaleció la organización popular (Berger; Jones, Browne, 2008:208).*

La diversidad de la red es particularmente notoria. Las instituciones que la conforman son heterogéneas, tanto en sus orígenes como en el tipo de actividades y la escala de sus operaciones. Entre sus miembros, por ejemplo, hay agrupaciones confesionales y otras que no lo son, pero además entre las primeras muchas pertenecen a distintos credos.

Sus actividades principales apuntan a: a) desarrollar la infraestructura comunitaria, mediante el trabajo asociado con prestadores privados y gobiernos locales; b) diseñar e implementar herramientas comunicacionales, con el objetivo de dotar de visibilidad a las

---

<sup>5</sup> Dirección de El Encuentro: Zuviría 4683, José C. Paz; teléfono: 02300-430-0677; correo electrónico: [elencuentro@ciudad.com.ar](mailto:elencuentro@ciudad.com.ar)

organizaciones locales, y basándose en la comunicación comunitaria, un nuevo paradigma de comunicación en la que el mismo actor colectivo es a la vez emisor y el receptor; c) promover la participación ciudadana fomentando el creciente involucramiento de los vecinos y d) desarrollar un modelo de capacitación, orientado a proporcionar herramientas para enfrentar difíciles desafíos.

En todos estos años la red ha transitado distintas etapas. Desde los primeros gestos de acercamiento allá por los '80 en torno al Centro de Comunicación Popular Renaciendo, pasando por la incipiente organización, que les permitió luchar para superar ausencias de infraestructura básica en los barrios y afrontar momentos especialmente dolorosos, como las sucesivas inundaciones. Con el tiempo, la organización se fue consolidando y aprendió a desarrollar prácticas de consenso y mentalidad estratégica.

En el año 2000 llegaría un momento importante para su proceso de construcción de identidad, cuando fueron invitados para presentar su experiencia en un encuentro en Italia. Fue entonces cuando se definió su actual denominación, centrada en torno de aquella radio que tan íntimamente ligada había estado a su nacimiento y todo su proceso de desarrollo. De allí en más, lo que siguió, trajo mayor visibilidad y reconocimiento pero también más trabajo (nuevos miembros, más capacitación, planes más ambiciosos y aumento de las actividades). Esto les ha permitido superar diversos sacudones, como la traumática crisis nacional del 2001, y seguir apostando al futuro llenos de planes, confianza y entusiasmo.

En cuanto a los logros que dan orgullo a sus miembros, el accionar de la red mejoró sensiblemente la infraestructura comunitaria (asfaltado de calles, agua corriente, electricidad, alumbrado público) y permitió la creación de jardines de infantes. También se mejoró a nivel organizativo, facilitando el trabajo conjunto de organizaciones muy diversas, se construyó una identidad colectiva integrada y se generó con el tiempo un modelo de capacitación participativa, conjunta y permanente, basado en el concepto de educación popular, y cuyo éxito radica en que tuvo siempre en cuenta la comunidad que impulsaba los contenidos y a la que éstos se dirigían.

La participación de la red en un conglomerado mayor de alcance nacional, el Foro Argentino de Radios Comunitarias (FARCO)<sup>6</sup>, le permitió ser protagonista de un proceso

---

<sup>6</sup> FARCO, cuyos orígenes se remontan a la década del '80, nuclea a unas cincuenta radios pertenecientes a entidades sin fines de lucro de todo el país, vinculadas a grupos sociales generalmente impedidos del acceso a los medios de comunicación comerciales.

histórico de lucha que se vio coronado a fines de 2009 con la sanción de una nueva Ley de Servicios Audiovisuales, que reemplazó a un decreto-ley del período de la dictadura.<sup>7</sup>

### **CINCO CONCEPTOS PARA RECORDAR**

1. **VÍNCULO:** Es fundamental el proceso de construcción de mutua confianza entre los miembros. Eso se genera, en un comienzo, con la inversión de mucho tiempo en encuentros destinados a conocerse y descubrir denominadores comunes. Luego, habrá que mantener y alimentar los vínculos mediante el trabajo conjunto, la reciprocidad en las comunicaciones, los gestos solidarios, la transparencia en el manejo de los recursos, la búsqueda permanente de consenso, la prevención y la mediación de conflictos.
2. **REALISMO:** Se sugiere ser realistas respecto a las expectativas depositadas en este tipo de articulaciones. Las formas colaborativas no se construyen en forma instantánea ni gratuita. Su gestación y desarrollo implica una serie de costos de transacción y articulación que deben ser adecuadamente considerados y evaluados al interior de cada organización miembro y dentro del presupuesto general de la red (Jones, 2009). En las redes también hay problemas, como en todos lados, y el ingreso a las mismas no va a solucionar mágicamente los problemas internos de las respectivas organizaciones. Más allá de las legítimas aspiraciones de sus miembros, no todas las redes son un modelo de participación democrática y descentralizada.
3. **LIDERAZGO:** Prevalece en las redes un juego permanente de autonomía e interdependencia. Esta dinámica es refractaria a los manejos verticalistas: *“las redes no se pueden ‘mandar’, sólo se pueden liderar”* (Berger, Jones, Browne, 2008:60). Por lo tanto, en sus modelos de gobierno, aunque se admitan diferentes formatos, es conveniente que prevalezcan los mecanismos de autoregulación, de control horizontal y recíproco (Róvere y Tamargo, 2005). En aquellos casos en que los líderes han aceptado la rotación en los cargos de responsabilidad y otras estrategias de búsqueda de equilibrio, el proceso de desarrollo de las redes se vio fuertemente consolidado.
4. **CAPACITACIÓN:** La capacitación construye identidad colectiva, refuerza vínculos, deja capacidad instalada entre los participantes y fortalece la común unidad. Para que esta capacitación sea más rica y productiva se sugiere: a) que se dirija a la mayor cantidad

---

<sup>7</sup> Dirección de FM Reconquista: Villalba 1366, José León Suárez; teléfono: 011-4766-7535; correo electrónico: [info@fmreconquista.org.ar](mailto:info@fmreconquista.org.ar); sitio web: [www.fmreconquista.org.ar](http://www.fmreconquista.org.ar).

posible de los miembros; b) que en la misma se rescaten y valoren los saberes que los miembros poseen por experiencia, complementándolos con aquéllos que puedan aportar los expertos; c) que se combinen instancias de aprendizaje conjunto con instancias diferenciadas, donde las organizaciones puedan agruparse por temas o por estadios de desarrollo; d) que se realice de manera sistemática y continuada (Berger, Jones, Browne, 2008).

5. CONFIANZA: *No temer a las crisis ni a los conflictos* parece ser el mensaje unánime de los actores con mayor experiencia en este tipo de procesos. Las crisis duelen y sacuden, pero también movilizan: muchas redes surgieron o dieron un salto cualitativo en su desarrollo a partir de una crisis<sup>8</sup>. Respecto a los conflictos, estos son normales en las instituciones. Es saludable prevenirlos y, si aparecen, desarrollar acciones orientadas a su justa solución. Pero también del conflicto se puede aprender. En última instancia, más allá de los sacudones, son muchos los casos que confirman que el trabajo conjunto y persistente, basado en la confianza en las propias capacidades y en las potencialidades de la colaboración, puede provocar resultados extraordinariamente positivos.

## **LAS REDES Y SU CIRCUNSTANCIA**

Buena parte de la literatura que elogia las virtudes de alianzas, redes y otras formas afines lo hace desde una descalificación del Estado y de la política, tomando a la pobreza y a la marginación como simples datos de la realidad, desconectados de las relaciones de poder entre sectores, países y regiones de la sociedad capitalista de libre mercado.

Se tiende a construir una interpretación de las organizaciones de la sociedad civil acotada respecto de sus integrantes e idealizada respecto de sus características y posibilidades de reemplazar al Estado en la resolución de lo social. Y se hace en ocasiones desde una perspectiva antipolítica y descontextuada, desconociendo la existencia y gravedad del conflicto social, deshistorizando su evolución, sus principales organizaciones y articulaciones con el Estado (De Piero, 2001).

Los defensores de este modelo postulan, en últimas cuentas, el reemplazo de lo político por lo técnico: una visión funcionalista de la sociedad que se preocupa fundamentalmente de

---

<sup>8</sup> Aunque no sean las únicas, las crisis económicas de 1989/1990 y 2001 aparecen como paradigmáticas según la mayor parte de los testimonios relevados. Similares efectos tuvieron otros episodios traumáticos como inundaciones, terremotos, sequías, incendios, etc.



los instrumentos, la coordinación y la gerencia en lo micro, a la vez que deja de tematizar en los fines, el conflicto y la naturaleza del desarrollo económico (García Delgado y De Piero, 2002).

Más allá de esta difundida postura, sostenemos que la compleja cuestión social que actualmente afrontamos no puede resolverse sólo con intervenciones focalizadas, aunque éstas incluyan la participación entusiasta de las organizaciones sociales o de un empresariado más o menos sensible y socialmente responsable.

El papel de las alianzas y las redes interorganizacionales como instancia de contención y eventual mejora de las condiciones de vida de la gente es importante y auspicioso; pero no alcanza para incidir sobre las causas estructurales, generadoras de los negativos efectos que padece la sociedad y que estas modalidades buscan mitigar.

No conviene olvidar que la pobreza y la desigualdad (que han motivado el surgimiento de tantas redes en las últimas décadas) son resultantes de la injusticia, la mala distribución del ingreso y el perfil del modelo económico en mucho mayor medida que de las capacidades, los recursos humanos o la configuración del capital social.

Si el Estado se limitara a actuar como garante de un modelo de libre mercado irrestricto, de acumulación transnacional, de deflación salarial y de creciente aumento de la brecha entre pobres y ricos, el trabajo asociado, aunque se multiplique drásticamente, no alcanzaría para paliar sus consecuencias sociales negativas (como ya pudo comprobarse durante las últimas décadas en la Argentina y en otros países de la región).

Contextualizar adecuadamente las formas del trabajo asociado implica, entre otras cosas, reconocer el papel fundamental que le cabe al Estado en la lucha contra la desocupación, los problemas de los pequeños productores, la degradación de las ciudades, el empeoramiento de la calidad educativa y la violencia social, por nombrar sólo algunos de los males más notorios que aquel modelo inculca en el cuerpo social.

La magnitud de los problemas que afrontamos nos incita a pensar en un modelo de país más inclusivo, en un Estado más activo, en nuevos perfiles productivos, en una sociedad civil más integrada y aun en formas de articulación resignificadas, en el marco de un debate más amplio, tanto a nivel nacional como internacional:

*(...) la nueva cuestión social no es un problema que podrá resolverse sólo descentralizando, diferenciando colectivos y gestionando bien y/o eliminando el clientelismo de la articulación Estado/sociedad, sino*

*alterando ecuaciones de poder y revisando las alianzas sociales en vigencia. Tampoco se trata de una cuestión que se resuelve sólo a nivel nacional sino que, junto a la mundialización del capital, también presupone la configuración de una sociedad civil mundial que comienza a articular sus luchas en diversas formas y niveles (movimientos antiglobalizadores, foros mundiales de medio ambiente, sociales, etc.). (García Delgado y De Piero, 2002:102).*

Las organizaciones de la sociedad civil (incluyendo a las propias de la economía social, gremiales, de desocupados, frentes sociales, etc.), ya sea vinculadas entre sí, con el sector estatal o con el sector empresarial, capitalizando sus saberes, experiencias y sinergias, pueden jugar un rol activo en la redefinición de una nueva política social, fuertemente asociada a lo productivo y al desarrollo local.

En ese contexto, creemos que las organizaciones voluntarias deben ser convocadas para delinear criterios y establecer mecanismos conjuntos de implementación y control, tanto a nivel provincial como municipal, profundizando además su activa participación en programas de capacitación que favorezcan la inserción o reinserción real de los beneficiarios en el mundo del trabajo.

Por último, es esperable que las organizaciones amplíen sus prácticas de apropiación del espacio público, no sólo mediante la protesta o la articulación con otros actores sociales sino mediante la creación y sostenimiento de nuevos espacios de reflexión y participación. Ello facilitará una concepción de su accionar más vasta, (superadora del tema específico de sus actividades) (De Piero, 2005) y la estructuración de un discurso nítido en términos sociales y políticos. Lograrlo, les permitirá posicionarse definitivamente como portavoces de las demandas emergentes, y consolidar sus aportes de cara a la construcción de una nueva ciudadanía y el fomento de un desarrollo verdaderamente inclusivo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BAUMAN, Zygmunt. (1999). *La globalización: consecuencias humanas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

BERGER, G.; JONES, M. y BROWNE, M. (2008). *Relevamiento de modelos de colaboración entre organizaciones sociales*. Buenos Aires: Centro de Innovación Social, Universidad de San Andrés.

CARDARELLI, G. y ROSENFELD, M. (1998). *Las participaciones de la pobreza*. Buenos Aires: Paidós.

- CASTELLS, M. (2005). *La sociedad en red*. Vol I. Madrid: Alianza.
- CENTRO NACIONAL DE ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD. (2007). Guía de redes de organizaciones sociales. Buenos Aires: CENOC.
- DABAS, E. y NUÑEZ, R. (2006). *Viviendo redes. Experiencia y estrategias para fortalecer la trama social*. Buenos Aires: CICCUS.
- DE PIERO, S. (2001). "La permanencia del conflicto. Paradigmas sobre la participación social en la Argentina," Río Cuarto, IV Congreso de Ciencia Política, SAAP.
- DE PIERO, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil. Tensiones de una agenda en construcción*. Buenos Aires: Paidós.
- DIEZ, J. I. (2008). "Organizaciones, redes, innovación y competitividad territorial: análisis del caso Bahía Blanca". REDES, 14, (3 junio)
- FISZBEIN, A y LOWDEN, P. (1999). "Trabajando Unidos para el Cambio: las alianzas público privadas para la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe". Banco Mundial.
- FLEURY, S. (2002). "El desafío de la gestión de las redes políticas". Revista Instituciones y Desarrollo N° 12-13, pp. 221-247.
- FORNI, P. (2001). "El surgimiento de redes interorganizacionales y la consolidación de ONGs de base en el Gran Buenos Aires". Revista de Ciencias Sociales, 12, (octubre), pp. 217-238.
- FORNI, P. (2004). *Prácticas organizativas, patrones de articulación y desarrollo de las organizaciones comunitarias de base. Estudios de caso en barrios de la Matanza*. Buenos Aires: IDICSO.
- GARCÍA DELGADO, D. y DE PIERO, S. (2002). *Articulación y relación Estado–Organizaciones de la Sociedad Civil. Modelos y prácticas en la Argentina de las reformas de segunda generación*. Buenos Aires: FLACSO-CENOC.
- GREWAL, D. (2008). *Network Power: The Social Dynamics of Globalization*. New Haven: Yale University Press.
- GRILLO, O.; CAVAGNA GUERRERO, M.; LACARRIEU, M. y VERRASTRO, O. (1994). "Redes asociativas, administración local y partidos políticos en la ciudad de Buenos Aires". En: *Las ciudades hablan: identidades y movimientos sociales en seis metrópolis latinoamericanas*. Caracas: Editorial Nueva Sociedad, pp. 131-152.
- HANTOUCH, J. y SOLA ALVAREZ, Ma. (2007). "Redes de organizaciones de la sociedad civil. Prácticas de acción colectiva". En: *VV.AA. Organizaciones de la sociedad civil. Similitudes y divergencias*. Buenos Aires: CENOC, pp. 69-87.

HANTOUCH, J. y SOLA ALVAREZ, Ma. (2008). “Una aproximación a las redes de organizaciones de la sociedad civil en Argentina”. Disponible en [www.istr.org](http://www.istr.org)

IRANZO, M. (2003), “Génesis y esencia de las redes”. En: *Acciones e Investigaciones Sociales*, 18, (noviembre), pp. 139-151.

JONES, M. (2009). “Desafíos de la articulación social. Fuerzas en tensión y costos ocultos de la colaboración en red”. Buenos Aires. Paper.

KICKERT, W.; KLIJN, E.; KOPPENJAN, J. (Eds.) (1997). *Managing Complex Networks*. London: Sage Publications.

KITZI, J. (2002). “Cooperative Strategy: Building Networks, Partnerships and Alliances” En: DEES, G.; EMERSON, J. & ECONOMY, P. (Edit.) *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. New York: John Wiley & Sons.

LEWIN, K. (1978). *La Teoría del Campo en las Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Paidós.

MARTINEZ NOGUEIRA, R. (1999) *Redes, más allá del individualismo y el comunitarismo*. Buenos Aires: Paidós.

NAJMANOVICH, D. (1995). “El lenguaje de los vínculos. De la independencia absoluta a la autonomía relativa”. En: DABAS, E. y NAJMANOVICH, D. (Comp.). *Redes. El lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil*. Buenos Aires: Paidós, pp. 33-74.

POWELL, W. (1990). “Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization”. En: STRAW, B. & CUMMINGS, L. (Eds.). *Research in Organizational Behaviour*. Greenwich, CT, JAI Press.

RÓVERE, M. y TAMARGO, Ma. (2005). *Redes y coaliciones o cómo ampliar el espacio de lo posible*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.

VON FORESTER, Heinz. (1991). *Las semillas de la cibernética*. Barcelona: Gedisa.

WEYRAUCH, V. (2007). *Tejiendo redes globales. Manual para la incidencia política*. Buenos Aires: CIPPEC.