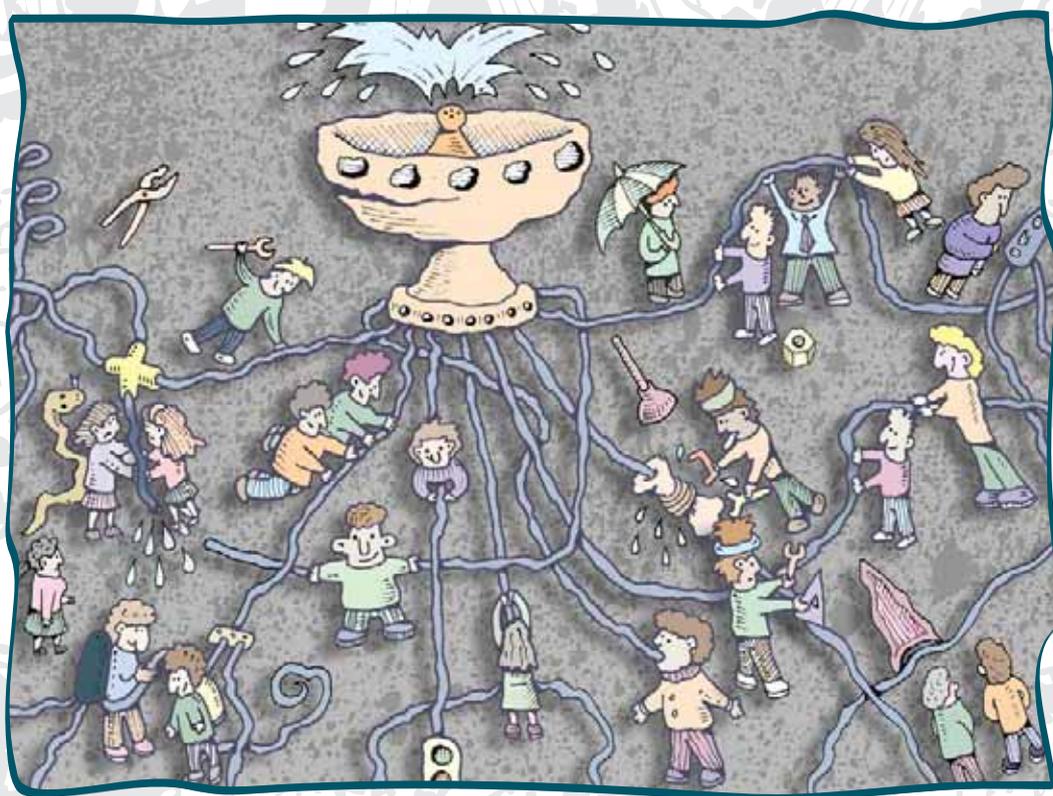


Manual Metodológico

Para el Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base



“Escuchando a los pobres para mejorar el impacto en las Políticas Sociales”



Consejo Nacional de
Coordinación de
Políticas Sociales
Presidencia de la Nación



CENTRO NACIONAL
DE ORGANIZACIONES
DE LA COMUNIDAD

AUTORIDADES

Presidenta de la Nación

Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales

Presidenta Honoraria

Dra. Alicia Margarita Kirchner

Secretaria Ejecutiva

Dra. María Matilde Morales

Coordinador Técnico

Dr. Eduardo Bustos Villar



Consejo Nacional de
Coordinación de
Políticas Sociales
Presidencia de la Nación



**Responsable del Centro Nacional
de Organizaciones de la Comunidad**

Prof. Elizabeth Iñiguez

Coordinación

Lic. Beatriz Orlowski

Equipo de trabajo

Julieta Hantouch

Andrea Vidales

Eugenia Guilitchensky

Mirtha Estraviz

Fabio Marote

Facundo Monteverdi

Emiliano Ducatzenzeiller

Gaston Yehle

Silvia Martínez

Dolores Sartirana

Ricardo Crespo

Volumen I - Reflexiones sobre la práctica

Manual Metodológico

Para el Fortalecimiento Institucional de Redes
Territoriales de Organizaciones de Base

“Escuchando a los pobres para mejorar
el impacto en las Políticas Sociales”



Catalogación en fuente / ISBN

**Proyecto Financiado por el Fondo de Fortalecimiento Institucional
del Banco Mundial - IDF Grant 054429 TF-AR
Autorizado por Decreto Presidencial N° 301/05**

Banco Mundial
Director para Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay
Pedro Alba

Gerentes de Proyecto
Marcos Mendiburu
Verónica Salatino

**Unidad Ejecutora Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales
Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad**

Dirección General de la donación:

Dra. María Matilde Morales

Responsable de la Coordinación Técnica:

Prof. Elizabeth Iñiguez

Responsable Administrativo

Lic. Leonel Oscar Conia

Consultores Metodológicos y Educativos:

María Isabel Sánchez
Juan José Tramenzani
Valeria Laithe
Laura Vilas

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente las opiniones oficiales de la institución donante, ni la de los organismos responsables de la ejecución del proyecto.



Producción editorial: INCLUIR Asociación Civil

Coordinación editorial: Silvia Corral

Compilación de documentos originales:

David Burin

Asesoramiento para la corrección de estilo:

Ana Inés Heras

Diseño y armado: Hernán Corral

Ilustraciones: Alexiev Gandman

Índice

La política social se legitima desde la participación popular	7
Capítulo 1 - Aprender haciendo... ..	11
Creación del CENOC	12
Consolidación de redes como orientación del trabajo del CENOC	14
Definiciones acerca del concepto de red	16
Enfoques de trabajo	17
Aprendizajes	19
Capítulo 2 - Haciendo lazos: tejiendo redes.....	23
Sobre el aprendizaje	23
Aprendizajes de este proyecto. Contexto	25
Aprendizajes en red. Situaciones específicas compartidas por los participantes... ..	30
Encuadre: una relación dialéctica entre teoría y práctica	35
Capítulo 3 - Re-descubriendo las prácticas vinculares en el territorio	39
Introducción	39
Metodología utilizada	40
Etapas del proceso de ejecución	44
Fortalezas y debilidades del proceso	45
Lecciones aprendidas y reflexiones finales	48
Agradecimientos	49
Capítulo 4 - Las redes territoriales en el espacio público	51
Grupo A. Redes territoriales cuya temática está definida por intervenir en acciones de mejoramiento barrial o local	53
Siete redes, un territorio solo: en el fortalecimiento de la inter red territorial.....	55
Temas que merecen ser profundizados	56

Índice

Capítulo 5 - Las Redes Sociales como ámbito de fortalecimiento para las Organizaciones Sociales. Disminución de las asimetrías	61
Primeras aproximaciones al tema	61
Elementos que constituyen la asimetría	66
Aportes para el fortalecimiento y la inclusión. Nuevos interrogantes y desafíos	68
Aprendizajes	69
Redes que participaron de la consultoría	72
Capítulo 6 - “Fortalecimiento de redes de redes”	73
Documento de Opinión de las redes, espacios y movimientos sociales de la Región Centro	78
Documentos finales - Ciclo de Formación Política	78
Documento Córdoba	78
Documento Reconquista (Santa Fe)	80
Capítulo 7 - La recuperación de aprendizajes e instancias de encuentro e intercambio	85
Resultados obtenidos a partir de la producción de los participantes en el seminario-taller	88
Acerca de la comunicación	90
Acerca de la participación	91
Acerca del modelo operativo	92
Acerca de las redes	93
Aprendizajes reconocidos en el marco del proyecto	94
Bibliografía citada	99

The top of the page features a light blue background with a stylized illustration. On the left, a large, smiling face with closed eyes is visible. On the right, several figures are shown holding hands in a circle, suggesting a community or social gathering. The overall style is simple and graphic.

La política social se legitima desde la participación popular

Dra. Alicia Kirchner

Presidenta del Consejo Nacional
de Coordinación de Políticas Sociales y
Ministra de Desarrollo Social de la Nación.

23 de septiembre de 2008.

Este “Manual de Metodología para el Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base”, sistematiza la vivencia vincular que hemos ido trabajando en el territorio a lo largo de estos años de gestión. Construyendo y fortaleciendo las redes, achicando las asimetrías en un país inequitativo socialmente, pero también territorialmente. Hay que “**aprender haciendo**”, señala el CENOC, para trabajar sobre los factores que llevan a la injusticia social y repararla, promoviendo la solidaridad, el esfuerzo compartido y el trabajo fecundo. Esto no se hace solamente con una asignación de recursos, sino abriendo caminos todos los días, aportando los instrumentos que permitan el cambio.

Nada resulta fácil después del devastamiento que tuvimos con una dictadura militar que se apropió de los derechos humanos y sociales, con un modelo neoliberal que tuvo su apogeo en la década del '90 e incautó nuestra identidad como país. La cuestión social para el modelo neoliberal tuvo la impronta de aliviadora social y hasta de conciencias. Un modelo asistencial, más relacionado con la economía del dolor, casi diría un modelo de vaciamiento. La cuestión social para nuestro Gobierno en cambio, es buscar el desarrollo a escala humana lo que debe hacerse y abordarse desde el territorio. Es acá donde debe trabajarse de manera integral, más directa, más real al abordar las políticas sociales.

La agenda social hoy debe trabajar sobre las desigualdades sociales en las zonas de vulnerabilidad y precariedad o de fuerte exclusión, que todavía las hay. Y lo tenemos que hacer desde el ejercicio de la ética, que no pasa como también nos quisieron confundir sólo por los procedimientos, sino fundamentalmente por llegar a la gente en tiempo y forma, cuidando los resultados. Las políticas sociales no se cumplen sólo para atender a las personas que tenemos diagnosticadas en el núcleo duro de la pobreza, sino que deben ser integradoras, de lo contrario vamos a seguir trabajando en políticas focalizadas, reduccionistas, que no producen ningún tipo de desarrollo.

El eje de la política social está en los derechos. Derechos de la persona, en sus vínculos, en la participación que dignifica. Todo desarrollo social es lento, pero se está haciendo. Y en esta sistematización de experiencias lo vemos. Se trabaja con las redes provinciales, con el conocimiento y desarrollo de los distintos grupos y sobre todo con un profundo respeto a las identidades regionales. El desafío es político, porque la política es el instrumento para transformar las realidades y hay que ejercerla de esta forma, no solamente desde el Gobierno sino desde el Estado y el Estado somos todos.

A través del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales hemos incorporado como criterio de abordaje la sistematización de la información y esta es una fortaleza. Ya en el año 2003 pudimos avanzar con los gobiernos provinciales en construir la Red Federal de Políticas Sociales, esto es, Nación, provincia y municipio. Pero había que descubrir los actores sociales de los lugares más alejados de nuestro país y así nació el programa **“Promotores Territoriales para el Cambio Social”**.

Nos impusimos hacer diagnósticos populares participativos y abordaje científico. La ciencia involucrada en lo cotidiano. Nosotros necesitamos abordajes científicos en tiempo real y no interpretaciones de investigaciones sistematizadas y dadas a conocer dos años después. De esta forma, la política social se legitima desde la participación popular y esta le da legitimación social.

Hablamos de un Estado distinto, presente, activo, promotor, de inversión social, con ética, y la ética de resultados. Seguimos apostando al fortalecimiento en la construcción de la Red Federal de Políticas Sociales, con eje en la persona y la familia argentina, como unidad decisiva para el desarrollo social y económico de nuestro país, desde estrategias de coordinación y articulación.

También desde el Ministerio de Desarrollo Social hemos crecido –y lo seguimos haciendo– en la creación de espacios de participación de las organizaciones sociales. Y hemos hecho un esfuerzo para que esas organizaciones sociales, muchas de ellas surgidas de la crisis, no terminaran siendo espacios clientelares, porque no es esa la visión que tenemos. Desde el año 2003, hubo muchas organizaciones que comenzaron a trabajar con una mirada diferente y nosotros aportamos la visión de un abordaje territorial con el conjunto de actores territoriales participando

Siempre decimos que el eje de la política social está en los derechos. Derechos de la persona, sus vínculos, la participación que dignifica. Y es desde allí que venimos trabajando con las redes provinciales, con el conocimiento y desarrollo de los distintos grupos etáreos, con una política muy fuerte en la tercera edad. Pero fundamentalmente lo que tenemos que resolver en políticas sociales es el acceso y por eso nuestra preocupación cuando hablamos del núcleo duro de la pobreza.

Este trabajo que se está presentando, no es una elaboración exclusiva desde el Estado. Hay ensayos y formulaciones que parten de las propias experiencias de las organizaciones de la comunidad. Quienes elaboraron la sistematización aprendieron en el territorio. Y quizás esto sea lo más valioso. Porque una red nos aleja del individualismo metodológico de cierto cientificismo estéril.

Es importante destacar el aporte de las organizaciones que contribuyeron a la sistematización de las experiencias, que confluyeron en esta serie de artículos que muestran desde distintas miradas lo recogido en las redes sociales del país.

Más de un año parece mucho, pero sin embargo las mismas nueve organizaciones que participaron de este trabajo, reconocen que es poco a la hora de detectar avances y retrocesos, fortalezas y carencias de las redes.

En algunos casos, se analizaron estas redes de manera monolítica, en otros se las reconoció como propuestas alternativas producto de la crisis que vivió el país. En todos los casos, la finalidad fue deconstruir las redes para conocerlas por dentro y hacia fuera en su desarrollo de cara a la sociedad en las distintas regiones del país.

Sabemos que seguimos transitando una realidad compleja, aunque con un horizonte distinto al que los argentinos teníamos hace cinco años. Pero también sabemos que esa realidad no puede transformarse con respuestas simplistas. Por eso insistimos en la articulación en la red. El Estado es la máxima instancia de articulación social, y nos interesa la acción práctica de este rol en la aplicación de sus políticas gubernamentales, pero con participación de la comunidad. No lo percibimos en abstracto, sino pensando en la familia y también en la amplia red de organizaciones e instituciones a través de las cuales se construye el entramado social.

Es con esta orientación que hemos incursionado en el tema de la Investigación Acción Participativa, como una metodología de investigación que permite conocer nuestro entorno social local al tiempo que apunta a la producción de un accionar propositivo y transformador. Además, apunta a propiciar un proceso indivisible entre teoría y práctica, de debate, reflexión y construcción colectiva de saberes y acciones entre los diferentes actores de un territorio con el fin de lograr transformar determinada situación.

Estoy convencida del desafío que tenemos para romper los ciclos de la investigación lineal fragmentaria, que ubica al sujeto investigador y al objeto investigado, porque a veces el investigador olvida que no debe actuar como el “**búho de Minerva**”, que no está para contemplar sino para transformar. En cambio, se deben enmarcar las políticas de investigación en lo territorial, en un proyecto colectivo, nacional y regional.

Este trabajo es un aporte más –valioso por cierto- para incentivar la discusión y el compromiso con la cultura de la comunicación comunitaria y del trabajo en red. Sabiendo que en políticas sociales, se deben nuclear en red los diferentes nodos, provinciales, locales y las organizaciones populares, actuando y también reflexionando, para llegar al fondo de los problemas concretos del mundo real.



Capítulo 1

Aprender haciendo...

Autora: Elizabeth Iñíguez

“La pronunciación del mundo, con la cual los hombres lo recrean permanentemente, no puede ser un acto arrogante”.

Freire, Paulo. Pedagogía del oprimido. Tierra Nueva, Montevideo, 1970 Pág. 103.

La cultura predominante en Occidente fijó la relación entre teoría y práctica de un modo jerárquico. La acción debía estar fundada en el saber. Al decir de Levinas los conocimientos iluminaban la actividad: “el conocimiento exige a los actos el dominio de la materia, de las almas y de las sociedades” (Levinas, 2001). Nuestra cultura estableció así una solidaridad jerárquica entre la técnica, la moral, y la política. Pero el tiempo pasó y la certidumbre también. El descubrimiento del otro, las reflexiones en torno a la noción de sujeto, una visión crítica en cuanto a la construcción de la realidad y el legado cultural moderno permitieron revertir la relación entre teoría y práctica. Hacia fines del siglo XX se reconocía que es a partir de ciertas condiciones políticas donde se forman y configuran los sujetos, los diferentes dominios del saber y hasta las relaciones que se establecen con la verdad (Foucault, 1980).

En el ámbito de la Educación Popular se postula una relación dialéctica entre práctica y teoría, entre la acción y la reflexión. Esta relación descansa y se configura sobre el paradigma de la *praxis*. De allí que el proceso de construcción de conocimiento sea considerado como un proceso *dialogico* de transformación de la realidad. Desde este enfoque, el rol y la función de cualquier agente que intervenga en procesos de desarrollo social, cultural o educativo, se funda en el establecimiento de una relación horizontal, participativa y democrática. En esta relación los técnicos y/o educadores no cumplen la función de transmisores autorizados de información, conocimientos o veedores externos de intereses ajenos a las comunidades. Por el contrario, cumplen la función de facilitar los procesos de conocimiento y desarrollo, convirtiéndose así en sus catalizadores. Una relación de este tipo se basa en la consolidación de modelos de intervención alejados del modelo asistencial tradicional. Aumenta las posibilidades de acción de los sujetos y permite consolidar mayores niveles de autonomía y autodeterminación.

Estos procesos de acción, reflexión, creación (o transformación) implican la apropiación de aquello que se conoce. Por esto, conocer la realidad es apropiársela. Todo acto de representación de lo real supone metabolizar lo aprendido, interiorizarlo; teñir la realidad de las propias singularidades, para luego dirigirse nuevamente a ella, configurando en la *praxis*, y junto con los otros, el mundo que nos rodea.

Este mundo así construido es el mundo que nos es dado como espacio en común. Es el mundo habitado, conocido, compartido. Es el mundo de la con-vivencia humana; es el mundo desde el cual se instituye un orden y se regulan las conductas. Es en este espacio que vivimos en común, en el ámbito de lo compartido y lo con-vivido junto a los demás, donde nace la política. Definida como la capacidad de hacer y de decir, la política es para Arendt un elemento integral de la vida en sociedad. Surgida en la relación con los otros “la política se torna ineludible para la vida social, puesto que el hombre no es autárquico, sino que depende, en su existencia, de los otros” (Arendt, 1997: 138).

Creación del CENOC

Hace no mucho tiempo (1995) el CENOC se creó en el ámbito de lo público, orientado a la promoción y el desarrollo de las organizaciones sociales o comunitarias.

Creado en el marco de las políticas sociales gubernamentales, el CENOC se constituyó hace ya algunos años como una organización que aprende mientras hace. Es en este hacer donde pusimos en marcha diversos procesos: hilvanamos conocimientos, los sistematizamos, los difundimos, los aplicamos. Los metabolizamos y tuvimos que adaptarlos para generar otros nuevos... y así, volver a comenzar.

En 2008 ha sido designado como el organismo responsable de recopilar y sistematizar la información sobre las organizaciones sociales de la comunidad (OSC de ahora en más) existentes en el territorio nacional.

Sostuvimos hace tiempo¹ que el trabajo en red es una práctica social estratégica; en ella el reconocimiento de la diversidad y de las desigualdades de poder e intereses hace posible la creación de escenarios de paridad donde los desequilibrios de fuerzas tiendan a modificarse. De esta forma, podría transformarse la situación de los sujetos y posicionar a los grupos en mejores condiciones para sostener acuerdos y encontrar soluciones de conjunto.

Ya en junio de 2002, en los escritos preliminares de lo que luego fue el Programa de Fortalecimiento Institucional para Consejos Consultivos², decíamos que los cambios en los modelos de gestión de las Políticas Sociales determinan escenarios de intervención cada vez más plurales.

1 Ver informe de gestión del PCAD, en Marco Conceptual, Encuadre. CENOC (1999).

2 El programa se desarrolló junto al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales –FLACSO–, el Servicio Habitacional para la Acción Social –SEHAS– y el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo –IIED-AL–.

Por lo tanto, resultaría cada vez más necesario generar espacios de participación entre las organizaciones sociales, las áreas de gobierno y el sector privado lucrativo. Sería en estos espacios donde se generan las condiciones de posibilidad de una inclusión social más efectiva.

Con estas motivaciones nos propusimos brindar herramientas para que los actores sociales que se reúnen en diversos ámbitos de consulta o concertación puedan evaluar su desempeño y mejorar el impacto de sus acciones³.

De aquella experiencia, y en función de un proceso *dialógico* entablado con dirigentes, funcionarios y miembros de organizaciones sociales, arribamos a la conclusión de que existen condiciones recurrentes en las organizaciones de la sociedad civil argentina. Estas condiciones impactan en forma directa sobre el resultado de los espacios de concertación convocados desde el estado. En dicha oportunidad, estas condiciones o rasgos fueron presentados de la manera siguiente:

- Las organizaciones no se proyectan como sector y no han podido, aún, definir estrategias que contribuyan a colectivizar sus demandas.
- En los ámbitos de participación las OSC reproducen un vínculo unidireccional con el estado (que bien podría confundirse con un modelo clientelar de relación).
- El estado debe promover la capacidad de autorregulación de la sociedad civil sin intervenir en la definición de formas de asociación, selección de interlocutores o transposición de criterios de representación o delegación de autoridad propios de la política.

Con este punto de partida dispusimos los esfuerzos institucionales hacia la observación y el acompañamiento de procesos que tendiesen a revertir la situación enunciada. Por ejemplo, apoyando la generación de condiciones que favorecieran los debates sobre las formas de representación de intereses, al interior de las propias organizaciones sociales, considerando la heterogeneidad y dispersión que caracteriza al conjunto⁴.

Por otro parte, a partir de la crisis social del año 2001, los escenarios de debate se multiplicaron a la vez que se profundizaron las diferencias y se confrontaron posiciones.

A partir del año 2003 se trató de contribuir a la construcción de un modelo de gestión que incluyera las particularidades locales. Tal como se definieron las intervenciones impulsadas desde el Gobierno Nacional, el CENOC intensificó las acciones tendientes a facilitar el abordaje de los problemas por parte de los actores locales. El objetivo para el afianzamiento de los mecanismos de articulación horizontal fue la consolidación de un modelo de gestión de las Políticas Sociales *desde abajo*, vale decir, generadas desde las propias aspiraciones y demandas de los grupos.

- 3 Ver las Herramientas de Diagnóstico y de Trabajo integradas por un Manual de Auto evaluación para el Espacio Multiactorial y tres cuadernos de trabajo para las Organizaciones Sociales. Ambas abordan las temáticas de: democracia y asociatividad, incidencia e impacto social, el plan de trabajo, las prioridades, la información y difusión.
- 4 Sobre la tesis que sostiene la heterogeneidad estructural del sector y la dispersión que lo caracteriza puede consultarse las ediciones institucionales del CENOC elaboradas a partir de la lectura y el análisis de la información contenida en la Base de Datos del CENOC.

Consolidación de redes como orientación del trabajo del CENOC

Por esta razón, a partir del esfuerzo por la conformación de redes sociales como una de las modalidades de intervención más innovadora y comprometida en la implementación de las Políticas Sociales nacionales, desde el CENOC se arbitraron las medidas necesarias para apoyar técnica y financieramente la consolidación del trabajo de organizaciones vinculadas entre sí. Formalmente, desde 2005 se inició la ejecución de una línea encaminada a promover y fortalecer a las redes Temáticas y Territoriales existentes en nuestro país. Esta clasificación surge a partir de haber identificado dos tipos de formas de vincularse por parte de las organizaciones: las que se agrupaban en torno a una temática de trabajo común y las que se vinculaban en función de un conjunto de problemas derivados de un mismo territorio.

Se financiaron proyectos centrados en la incorporación de herramientas para las nuevas estrategias de gestión y comunicación en red. En busca de fortalecer su **identidad de red**, las organizaciones se propusieron, entre otras acciones, la generación de espacios de encuentro orientados a la ampliación de las instancias de participación, la elaboración conjunta de líneas de acción, el intercambio de experiencias e información, la reflexión y capacitación para el abordaje de las problemáticas comunes, además de la gestión conjunta de recursos. Uno de los impactos más directos de esta primera experiencia fue que en muchos casos se iniciaron, y en otros se profundizaron, las articulaciones con otras redes de organizaciones (sean locales, regionales o nacionales). Estos nuevos vínculos tenían como objeto posicionar la Red como un *actor social* reconocido localmente. Este posicionamiento, permitiría aumentar la capacidad de incidencia en las políticas y programas de gobierno, además de lograr una mayor visibilidad y difusión del impacto de sus acciones.

En el año 2003 se había solicitado el financiamiento de un proyecto al Fondo de Fortalecimiento Institucional del Banco Mundial (IDF Grant 054429-AR), orientado a introducir mejoras en el desempeño del CENOC y en las propias OSC de base territorial.

El proyecto fue aprobado⁵ con los objetivos de:

- a) fortalecer la capacidad del Gobierno para comprometerse con las organizaciones de base a nivel local, y
- b) fortalecer la capacidad de las organizaciones de base para articular sus esfuerzos y demandas a los gobiernos a través de redes.

⁵ Se facultó así a la Coordinación Técnica del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales a ejecutar los fondos correspondientes mediante Decreto Presidencial 301 de abril de 2005.

Dichos objetivos se tradujeron en acciones de fortalecimiento para incorporar instrumentos y metodologías para el trabajo en red. Al inicio de la ejecución, se introdujeron modificaciones⁶ al diseño original. Se abandonó una estrategia centrada en la generación de productos, gracias a la posibilidad de establecer los espacios de consulta previstos en el proyecto. Allí pudo recogerse la opinión de distintas ONG, quienes propusieron la habilitación de una instancia de observación y prueba, en la cual se acompañasen diferentes procesos de implementación metodológica, en las distintas regiones del país. Como resultado, las actividades se orientaron hacia el seguimiento de procesos y se acordaron con la institución donante las modificaciones necesarias al proyecto original, a los fines de dar inicio a un proceso de producción colectiva de conocimientos. Este proceso se desarrolló junto a las Organizaciones Técnicas de Apoyo cuyas intervenciones se orientaban al fortalecimiento de redes Territoriales de Organizaciones de Base existentes en las diferentes regiones administrativas del país. Así, los métodos y herramientas presentadas en estos materiales no surgen de intervenciones académicas o diseños de escritorio, sino que son aprehendidas e incorporadas acompañando los mismos procesos que las redes Territoriales de Organizaciones de Base vienen realizando.

Una vez más, quienes integramos el CENOC, apostamos a recuperar el conocimiento acumulado en la propia experiencia de trabajo de las OSC y redes de OSC.

El reconocimiento público existente sobre la legitimidad de las OSC para intervenir en el ciclo completo de una política pública es mayoritario. Desde el CENOC también sabemos de la falta de representación que muchos actores esconden a la hora de vincularse como interlocutores válidos con agentes públicos y/o áreas de gobierno. En estos últimos tres años nos abocamos a acompañar los procesos de consolidación y fortalecimiento de los colectivos organizacionales denominados redes con el convencimiento de que ampliar los canales de participación e incidencia en el desarrollo e implementación de las políticas sociales implica necesariamente aumentar los niveles de representatividad en los espacios de participación social⁷.

6 El proyecto original contempló una serie de consultas y reuniones con organizaciones de la sociedad civil con el objeto de ajustar cuestiones metodológicas y operativas del proyecto original. A partir de las recomendaciones efectuadas el proyecto se orientó no a la generación de productos, tal como estuvo pensado originalmente, sino al acompañamiento de procesos de asistencia y promoción existentes en nuestro país. Ver relatoría de las reuniones consultivas, material disponible en el sitio web del CENOC.

7 Ver Relatoría Final de la Consulta Nacional de Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Argentina, 18 y 19 de octubre de 2000, en Buenos Aires.

Definiciones acerca del concepto de red

En aquellos momentos (julio 2005) hicimos una primera aproximación a la definición conceptual del término red, diciendo que:

“... entendemos por red un colectivo organizacional integrado por diversas organizaciones formales o informales, públicas o privadas, delimitado por algún aspecto común (territorial, temático, organizativo, etc.), dentro del cual se reconocen diversos modos de vinculación y a través del cual circulan diversos tipos de recursos técnicos, metodológicos, de información, económicos, etc.”.

En esta instancia, creamos una primera clasificación que reconoció dos tipos de redes: las constituidas como sujetos colectivos, portadoras de una identidad/proyecto más o menos definida y consensuada entre las OSC integrantes, y las que se constituyeron orientadas por objetivos de índole instrumental, orientadas por un tipo particular de proyecto o modelo de intervención. Las del primer tipo se constituyen a partir de las necesidades que las propias OSC integrantes tienen para consolidar sus intervenciones, siempre diferentes y autónomas entre ellas. En las de segundo tipo se distingue claramente el rol o la función de coordinación y provisión de servicios que alguna de las organizaciones miembro desempeña, posición que la ubica a cierta distancia de las otras organizaciones que integran la red. Este nodo ocupa un lugar central dentro de la estructura de la red y define, más o menos participativamente, la intervención que se realizará de manera conjunta. En este tipo de redes se reconoce fácilmente un lugar central o nodo metodológico que actúa como soporte técnico o promotor de acciones conjuntas⁸.

De aquí en más, el término red será aplicado sólo a las del primer tipo; a las de segundo tipo las denominaremos formas mixtas de trabajo en red.

Hantouch y Sola Álvarez ratifican que las redes constituyen una práctica de acción colectiva en la medida en que las organizaciones se agrupan en torno a una demanda, cuestión o causa, con la intención de hacerla trascender al espacio público, definiendo en ese proceso una identidad que no siempre se plasma con el mismo nivel de nitidez: “en las redes las organizaciones interactúan, se influyen mutuamente y producen esquemas simbólicos necesarios para el desarrollo de este tipo de acción” (Hantouch y Solá Álvarez, obra citada: 73).

⁸ Un ejemplo claro de esta forma organizativa lo constituyen los Sistema de Salud. Estos están organizados alrededor de un Hospital, que funciona como nodo central y al cual se dirigen los centros periféricos; a su vez, estos centros (denominados de segundo nivel) se vinculan con otras salas y/o instituciones barriales ocupadas ya no de la atención directa, sino de la prevención y detección temprana.

Mientras algunos autores⁹ afirman que es necesario fortalecer las redes simbólicas que entrelazan a los seres humanos a la cultura para sostener el lazo social, otros¹⁰ formulan algoritmos para identificar el lazo social que constituye a una red. Sin pretensiones académicas, desde el CENOC hicimos explícito¹¹ el supuesto según el cual las redes constituyen una valiosa práctica vincular e instituyente:

“...los seres humanos convivimos en un universo vincular en evolución, nos relacionamos con él atravesados por la emoción, somos co-creadores del mundo en el que vivimos merced a nuestra interacción compleja con lo real. El mundo, desde la perspectiva de la complejidad y de las redes de interacción, es concebido como una variedad de escenarios que emergen desde diversas convocatorias, ya que son posibles diversas objetivaciones y, aún más, pueden vivir simultáneamente”.
(Najmanovich y Dabas, 1995: 70).

La formación de redes es importante en un doble sentido: por una parte, porque permite aumentar la capacidad productiva y de intervención social de las organizaciones. Por otra, porque en su proliferación se observa un vínculo interinstitucional que aumenta la capacidad de reacción e incidencia social de los actores. De esta forma, podría oponerse un quiebre en aquellos rasgos o condiciones enunciados al inicio¹² y que impactan negativamente en la conformación de espacios de diálogo y negociación multi-actoral.

Enfoques de trabajo

En cuanto al enfoque, ya en el 2006, partimos de la hipótesis de considerar al entramado que tejen las organizaciones (dentro de ellas y con el entorno) como una urdimbre de relaciones sociales sobre las que se constituyen y re-significan diversas modalidades de sujetos. Una trama a partir de la cual los hombres y las mujeres encuentran su dignidad en el ejercicio efectivo de sus derechos¹³.

9 Las corrientes identitarias y las escuelas de base psicoanalítica, Melucci, Touraine; Dabas y Najmanovich, en Argentina, por ejemplo.

10 Análisis de redes o análisis reticular de redes muy difundido en ámbitos neo-institucionalistas y en disciplinas vinculadas al análisis del discurso. Ver Revista Redes, la revista hispana para el análisis de redes sociales.

11 Ver documento sobre la experiencia del CENOC con redes temáticas y el capítulo II de la publicación institucional del año 2007.

12 Ver Pág. 9 en este mismo documento.

13 Ver Presentación en Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Pág. 17 y 18.

Así, ante la exigencia de generar conocimientos, nos propusimos reflexionar sobre las propias prácticas y las prácticas organizativas y organizacionales de las instituciones que, cotidianamente, se proponen aunar sus esfuerzos para consolidar y fortalecer los mecanismos de acción colectiva que hacen a las redes ser lo que son. Parte de ese aprendizaje se editó en el Capítulo II de la publicación institucional del CENOC, en las voces de Julieta Hantouch y María de los Ángeles Solá, quienes sistematizaron y dieron a conocer los dilemas y las tensiones observables en la formación de colectivos organizacionales. Al mismo tiempo, iniciábamos una reflexión sobre la metodología de intervención aplicada para el fortalecimiento de redes territoriales por parte de las ONG de Apoyo Técnico que, en nuestro país, orientaban sus intervenciones hacia esa dirección.

En abril de 2007 se editó un documento que significó el puntapié inicial en el proceso de producción colectiva de saber (Banco Mundial, CNCPS- abril 2007). El enfoque adoptado priorizó la cooperación. Por lo tanto, nos centramos en identificar, describir y analizar las relaciones en la comunidad que se sostienen por reciprocidad. Se concibe así a la comunidad como un todo integrado. Por esta orientación, en ese escrito, diferenciamos a las redes de otros tipos de interacción multi-actoral (tales como las alianzas, los espacios de gestión asociada y los ámbitos consultivos o deliberativos organizados por el estado para la gestión de políticas). Definimos a las redes Territoriales como las estructuras organizativas cuyas funciones de representación se constituyen sobre la base de conveniencias funcionales específicas (mandato). No se organizan por delegación de autoridad, ni a través de formas tradicionales de organización que se estructuran en base a dependencias explícitas, jerarquización de roles y verticalidad en la toma de decisiones –federaciones o confederaciones–.

Las redes territoriales se presentan como un conjunto de heterogeneidades organizadas en pos del desarrollo o el mejoramiento local (sea el barrio, la ciudad, o una región). Cuando están integradas por organizaciones de base o agrupaciones de pobladores o afectados, estas formas organizativas aparecen como una posibilidad democratizadora de las prácticas sociales en el ciclo compuesto por la planificación, la gestión y la evaluación de las intervenciones públicas de las cuales son destinatarias.

Tal como es posible comprobar en la experiencia, llegar a una visión y objetivos compartidos con otros requiere atravesar por situaciones de competencia, conflicto y negociación. Esto es, reconocer en los otros y en uno mismo los límites y las disposiciones de conjunto para construir. Igual que en cualquier otra relación social, los vínculos –personales, institucionales o sociales– se construyen, se alimentan, se sostienen y se transforman, de la misma manera en que también se deterioran y destruyen.

El reconocimiento del otro, la aceptación del disenso y del propio límite resultan imprescindibles a la hora de consolidar la acción colectiva del un grupo.

En estos términos, aprendimos juntos que la identidad, los modos de funcionamiento, la comunicación y la participación serían esenciales a la hora de fortalecer los procesos de constitución y consolidación de redes Territoriales de Organizaciones de Base. Con esta previsión nos encaminamos, en una acción conjunta de aprendizaje y acción, que involucró, además del CENOC, a 8 ONG de Apoyo Técnico, 48 redes Territoriales y 941 Organizaciones de Base. Con una masa crítica mayor a las nueve mil personas, en un proceso sistemático de reflexión-acción desarrollado entre 12 y 18 meses de trabajo, se generaron las condiciones necesarias para que todos, en mayor o menor medida, y de acuerdo a las necesidades e intereses propios de cada actor, hayamos podido aprender.

Aprendizajes

En lo que al CENOC respecta, en estas páginas, estamos poniendo a disposición de otras organizaciones, otras redes, diferentes equipos técnicos y distintas áreas de gobierno las lecciones aprendidas que apunten a garantizar futuras réplicas en las intervenciones orientadas al Fortalecimiento Institucional de redes Territoriales de Organizaciones de Base.

Las redes son formas organizativas que los propios actores se han dado en su evolución histórica y social. Tomando esto en cuenta, podemos enumerar diferentes tipos de aprendizajes realizados.

- Desde la gestión aprendimos que:
 - No se trata de intervenciones técnicas, sino de intervenciones tecno-políticas puesto que definen orientaciones de conjunto. Y además, todo reclamo y/o o querer hacer efectivo un estado de derecho (o reivindicaciones) supone una lucha política por el poder.
 - Es necesario el acoplamiento entre las formas de rendición de cuentas, la operación efectivamente realizada y las posibilidades normativas e institucionales de quienes reciben los fondos públicos para su ejecución en campo. Los desajustes o incompatibilidades en estas dimensiones atentan en forma directa sobre los atributos de transparencia y confiabilidad requeridos en todo tipo de intervención social.
 - Existe una brecha efectiva entre las posibilidades de acceso y rendición de cuentas de las Organizaciones Sociales de Base Territorial y los requerimientos exigibles para el cumplimiento normativo. Esta brecha actúa como barrera infranqueable para las organizaciones y comunidades de menores recursos.

- Desde la intervención técnica, aprendimos que:
 - No todas las Organizaciones que asumieron la responsabilidad de conducir los procesos de puesta en práctica metodológica lograron modificar el rol de mediador de recursos, sean simbólicos o materiales. La permanencia en este tipo de mediación puede obstaculizar el crecimiento y la evolución de las redes, impidiendo que ocupen posiciones protagónicas los grupos o personas a quienes está orientada la intervención.
 - Las redes se presentan como una estrategia válida para la visualización y el reconocimiento de los grupos como actores sociales e interlocutores válidos en el desarrollo de las políticas públicas. Esto es, el proyecto otorga evidencia en cuanto a la construcción de una cierta legitimidad y reconocimiento social en aquellos grupos cuyas reivindicaciones tienden a no hacerse visibles.

- Desde los resultados metodológicos aprendimos que:
 - La capacitación técnica y normativa por sí misma no contribuye al fortalecimiento institucional de las redes en tanto actores territoriales de gravitación en el desarrollo integral de políticas y alternativas de solución a los problemas que los aquejan.
 - Existe una secuencia asociativa o impacto esperable entre la mejora de los canales de comunicación y la identidad de la red. También se evidencia la relación directa entre las formas y canales de participación y el mejoramiento de los mecanismos y formas de funcionamiento en el modelo operativo.
 - El fortalecimiento de redes territoriales de organizaciones de base reside en el acompañamiento y la asistencia técnica que pueda brindársele a las acciones que las propias redes hayan decidido realizar.

- Desde el análisis de las redes aprendimos que:
 - Existen diferentes tipos de redes:
 - unas constituidas como un sujeto colectivo portador de una identidad/proyecto más o menos definida y consensuada entre las organizaciones integrantes. Estas tienden a visualizarse como actores sociales portadores de algún tipo de reivindicación. Muchas veces, este tipo de redes se vinculan o forman parte de movimientos sociales más amplios. Por ejemplo, FARCO, RENACE;
 - otras más instrumentales se orientan casi exclusivamente por un tipo particular de proyecto o modelo de intervención. Es precisamente esta centralidad de la tarea lo que constituye el trabajo en red sin necesitar, por ello, consolidar una identidad común a todos. Por ejemplo los sistemas de salud, las redes de escuelas, los servicios sociales en red, entre otras variantes de este tipo.

- La supuesta horizontalidad de la red radica en la configuración de sistemas *heterárquicos* de gobierno. Vale decir, la heterarquía implica que las decisiones no se toman por posición (jerarquía), sino en base a las múltiples dimensiones funcionales de cada agente o nodo que compone la red. De aquí que las redes sean concebidas como sistemas sin centros o estructuras sin gobiernos centrales. Sin embargo, se hace notar que:
 - la horizontalidad estructural no supone igualdad en la distribución del poder y los recursos;
 - las asimetrías en la distribución de poder y recursos generan tensiones y divergencias a la hora de tomar decisiones y establecer acuerdos de conjunto.
- La consolidación de cada uno de los ejes metodológicos identificados como esenciales (identidad, modelo operativo, participación y comunicación) y su dosificación en los procesos de fortalecimiento institucional dependen, exclusivamente, de las distintas fases o situaciones en las que cada red se ubique (es decir, se encuentre en estado incipiente o hayan evolucionado hacia situaciones de consolidación). Los ejes y mecanismos a fortalecer dependen, en todos los casos, de los resultados que se obtengan tras la realización de jornadas de reflexión y autodiagnósticos de cada red en particular.



Capítulo 2

Haciendo lazos: tejiendo redes

Autora: Elizabeth Iñíguez

Colaboradora: Laura Vilas

*“La experiencia de conocer no es menos única, menos creativa y menos extraordinaria por ser una experiencia de participación”.
Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad.
WENGER, Etienne (2001) Paidós.*

Sobre el aprendizaje

Concebir el aprendizaje como un proceso de participación social permitió, en el marco de las sociedades de conocimiento y las nuevas tecnologías de la información y comunicación, acuñar conceptos tales como comunidades de práctica y comunidades de aprendizaje. Tomando estos conceptos como un marco de referencia, se considera que el aprendizaje participativo puede ser muy beneficioso para las organizaciones. Una organización que aprende puede visualizarse como una Comunidad de Práctica, según la cual se constituye en:

“un grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continuada”. (Wenger, McDermott y Snyder, 2002).

De igual forma, una comunidad de aprendizaje se define como:

“un grupo de personas que aprende en común, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno” (García Fernández, Nicanor, 2002:1).

Partiendo de la evidencia de que los seres humanos acumulan sus aprendizajes colectivos al elaborar prácticas sociales como respuestas a las perturbaciones del medio, Maturana y Varela recuperaron el concepto de *autopoiesis* para referirse a la condición de existencia de los seres vivos que se realiza en la continua producción de ellos mismos.

Por otra parte, decíamos en el capítulo anterior que el mundo humano compartido es el resultado de una construcción colectiva que se realiza en forma permanente. Desde diferentes posiciones, miradas y propósitos, con mayores grados de posibilidad y responsabilidades, o aún sin ellas, establecemos lazos, entablamos relaciones, nos comunicamos, no siempre decidimos, pero hacemos, decimos y vivimos junto a los demás:

“... la aceptación del otro junto a uno en la convivencia, es el fundamento biológico del fenómeno social; sin amor, sin aceptación del otro junto a uno no hay socialización y sin socialización no hay humanidad. Cualquier cosa que destruya o limite la aceptación del otro junto a uno, desde la competencia hasta la posesión de la verdad, pasando por la certidumbre ideológica, destruye o limita el que se dé el fenómeno social, y por tanto lo humano, porque destruye el proceso biológico que lo genera”. (Maturana y Varela, 1984: 163).

Desde otro posicionamiento, Freire concibe la educación como un diálogo que permite a las personas asumir su rol en la sociedad como sujetos activos. La dimensión transformadora de este aprendizaje se funda en la promoción de prácticas sociales y educativas basadas en el conocimiento de la realidad, en el entendimiento mutuo y en la transformación social.

Aprendizajes de este proyecto. Contexto

En este capítulo exponemos algunos de los aprendizajes realizados en el marco del proyecto. La intervención programada permitió desarrollar un proceso de producción colectiva de conocimientos. Los mismos fueron acopiados y sistematizados en los informes finales presentados por: las nueve ONG de Apoyo que condujeron los procesos de fortalecimiento e intercambio, según se detalla en la Tabla 1; los referentes y miembros de 48 redes territoriales, involucradas en la puesta en práctica metodológica y de las cuales se relevó testimonio escrito (ver Tabla 2. Nombre de cada red, la localidad y la cantidad de organizaciones miembro); y el equipo técnico del CENOC junto a los consultores individuales (María Isabel Sánchez, Juan José Tramenzani, Valeria Lahitte, Laura Vilas y Martín Scasso por el Tesoro Nacional), contratados en forma sucesiva para orientar y monitorear el proceso de Fortalecimiento Institucional implementado territorialmente.

Tabla 1. Nueve ONG de Apoyo Técnico que condujeron los procesos de fortalecimiento e intercambio	
Fundación de Organización Comunitaria -FOC-	Región bonaerense
Asociación Civil La Choza, Centro de Iniciativas para el Desarrollo Local	Región NEA
Fundación Educar	Región NOA
Federación de Entidades No Gubernamentales de Niñez y Adolescencia de Mendoza -FEDEM-	Región Nuevo Cuyo
Instituto Patagónico de Desarrollo Social -INPADES-	Región Patagónica
Servicio Habitacional y de Acción Social – SEHAS-AVE-	Región Centro
Consorcio de consultores de la Fundación Pro Vivienda Social, Asociación Civil Labranza y Fundación Cambio Democrático	Región Buenos Aires
Federación de Comités de seguimiento de la Aplicación de la Convención Internacional de los Derechos de los Niños en Argentina -CASACIDN-	Provincia De Buenos Aires
Asociación Civil Educación para Todos	Todo el país

Tabla 2
Nombre de cada red, la localidad y la cantidad de organizaciones miembro

Nombre de la Red	Localidad y cantidad de organizaciones miembro	
Asociaciones Nucleadas	Ciudad de Formosa. Formosa	35
Consejo Económico y Social de Curuzú Cuatiá	Municipio de Curuzú Cuatiá. Corrientes.	19
Red de Apoyo al Desarrollo Rural de Esquina	Municipio de Esquina. Corrientes	14
Red de Organizaciones que Trabajan sobre la Problemática de los Niños y Jóvenes en Riesgo	Ciudad de Resistencia. Chaco	7
Red Familias	Zona Este de la ciudad de San Miguel de Tucumán	18
Red Intersectorial por una Infancia Saludable	La Cocha. Tucumán	10
Red Ecoambiental	San Fernando del Valle de Catamarca	10
Intersectorial Zona Sur	Zona Sudoeste de San Miguel de Tucumán	12
Red Protagonistas para la Nueva Ciudadanía	En las cuatro provincia de la región	4
Red de Infancia	Mendoza y San Luis	5
Federación de Entidades No Gubernamentales de Minoridad -FEDEM-	Mendoza	36

Red de Organizaciones Sociales Autoconvocadas	Mendoza	159
Red Educativa Solidaria -RES-	Maipú. Mendoza	9
Sobretabla	Ciudad de San Juan	3
Murgueros del Oeste	Ciudad de San Juan	3
Psicólogos sin Frontera	Ciudad de San Luis	16
Red de Organizaciones Comunitarias de la Costa	Departamento de Castro Barros. La Rioja	9
Organizaciones de la Zona Oeste	Ciudad de La Rioja	5
Unión de Organizaciones de Base para los Derechos Sociales	Ciudad de Córdoba	25
Espacio de Intercambio y Acción Conjunta de Organizaciones de Base	Ciudad de Córdoba	12
Mesa de Trabajo de Villa María de Río Seco	Villa de María de Río Seco. Córdoba	7
Espacio Multiactoral de Malvinas Argentinas	Malvinas Argentinas. Córdoba	10
Red Sur Este	Barrios del Sur Este de la Ciudad de Córdoba	5
Red de Organizaciones e instituciones de la Zona Sur -ROIZOSUR-	Barrios del sector sur de la Ciudad de Córdoba	12

Red de Jóvenes “La generación”	Zona Este de la Ciudad de Córdoba	5
Red de Jóvenes “Unidos por el futuro”	Zona Sur de la Ciudad de Córdoba	5
Asociación Civil por el Futuro - Comisión Interbarrial	Zona Sur de la Ciudad de Córdoba	5
Red de Organizaciones del Este por el Agua	Zona Este de la Ciudad de Córdoba	6
Red de Organizaciones de Base de 21 Barrios de Reconquista	Reconquista. Santa Fe	62
Barrio San Martín	Comodoro Rivadavia. Chubut	8
Red para una Agroecología Sustentable	Valle inferior del Río Chubut. Chubut	4
Red para el Desarrollo Humano de la Patagonia Sur	Sarmiento. Chubut	8
Red del Conurbano Bonaerense -Re.Co.Sur-	Sur del Conurbano Bonaerense	173
Red de Jóvenes Unidos	8 barrios de Lomas de Zamora	7
Confederación de Entidades de Fomento -COENFO-	Quilmes. Conurbano Bonaerense	42
Federación de Cooperadoras Escolares de Lomas de Zamora	Lomas de Zamora. Conurbano Bonaerense	24
Centro de Promoción para el Desarrollo Local de la Huella	NO GBA (Moreno, José C. Paz, Malvinas Argentinas, San Miguel)	5

Red Escuela Agronómica El Surco	NO GBA (Moreno, José C. Paz)	7
Comunidad Organizada	Cuartel V, Moreno - Buenos Aires	41
Red Solidaria Abriendo Caminos	NO GBA (Moreno, José C. Paz, Derqui)	13
Unión por los Vecinos -UPV-	Moreno - GBA - Buenos Aires	6
Unión de Vecinos en Acción -UVA-	Cuartel V, Moreno - Buenos Aires	15
Red Almagro y Caballito	Ciudad de Buenos Aires	17
Red Consorcio Norte	Norte GBA (San Fernando, San Isidro, Moreno, Ituzaigo)	4
Foro por los Derechos del Niño La Plata, Berisso y Ensenada	La Plata, Berisso y Ensenada. Región Metropolitana - Buenos Aires	8
Red Liniers y Mataderos	Ciudad de Buenos Aires	10
Red Tandil	Provincia de Buenos Aires.	13
Red de Asociaciones de Mar del Plata	Provincia de Buenos Aires	8

Aprendizajes en red. Situaciones específicas compartidas por los participantes

A lo largo de toda esta experiencia y como sistematización de lo actuado, recuperamos los saberes compartidos, los nuevos conocimientos adquiridos y las formas de trabajo analizadas junto a los demás.

En palabras del dirigente de una red de la provincia de Corrientes:

“la experiencia de compartir con otras Asociaciones y agrupaciones nos enseña a expresarnos, a relacionarnos, a madurar y a saber que hay otras formas de trabajo”.

Usualmente, la educación tradicional reproduce las relaciones de poder estatuidas y sostiene la jerarquía del conocimiento. Desde una perspectiva emancipadora, la construcción colectiva de conocimientos no sólo confía en las capacidades cognitivas de las personas, sino que promueve fuertemente la participación social; aumentando así, las posibilidades de democratizar muchas de las prácticas sociales establecidas.

Al decir de uno de los miembros de una organización que integra una red del conurbano bonaerense:

“logramos conocernos y afianzarnos en forma individual –como dirigentes– y en forma grupal –como red–, incorporando métodos adecuados para la toma de decisiones y la planificación participativa en la comunidad”.

La sociedad del conocimiento reconoce que lo fundamental es la capacidad organizativa de procesar y generar conocimiento para sobrevivir y alcanzar los objetivos trazados –capital social–.

Desde otros posicionamientos, la capacidad organizativa refiere a los conocimientos y habilidades que se adquieren en la propia experiencia de organizarse. Cuanto más aumenta esta capacidad, más posibilidades tienen los grupos de cumplir con sus objetivos, satisfacer las propias demandas y establecer relaciones con los otros para la gestión de recursos y la satisfacción de sus propias necesidades.

En este sentido, las redes pudieron intercambiar experiencias con pares de diversas regiones. Además de reuniones inter-regionales, se programaron visitas de aprendizaje e intercambio, organizadas por una ONG de apoyo técnico especializada en educación popular. En este proceso, las redes organizaron los intercambios en función de:

- lograr una mayor participación democrática de los habitantes de los barrios;
- mejorar el manejo de la información como elemento clave para el trabajo en red y la incidencia en políticas públicas;
- conocer proyectos similares a los propios en otros contextos barriales o regionales;
- conocer en forma directa modelos de articulación con instancias gubernamentales y procesos de desarrollo local;
- intercambiar experiencias y aprender otras formas de trabajo en temáticas similares a las desarrolladas por cada red;
- comprender otras realidades regionales;
- poder replicar experiencias exitosas;
- generar afinidad temática e interés en conocer otras formas de intervención y aplicación de métodos participativos;
- poder vincularse con redes de mayor trayectoria y/o perfiles similares al propio;
- entender la divergencia o variación en la constitución o modelo de funcionamiento;
- profundizar temas y analizar modos de intervención diferentes al propio.

En el marco del proyecto desde el CENOC nos propusimos fortalecer la capacidad organizativa y de representación de las redes territoriales y por ende, de las organizaciones sociales que las conforman.

Desde la perspectiva de las ONG de Apoyo Técnico que actuaron en el marco del proyecto, el fortalecimiento institucional de las redes Territoriales se reflejó, entre otras cosas, en el mejoramiento de las dimensiones organizativas; en la mayor información relativa a la gestión y el acceso a las políticas y programas sociales existentes; en la optimización de los procesos de organización interna; así como también en los procesos de visibilidad pública. En algunos de los informes finales realizados por las ONG que actuaron en terreno, pueden leerse manifestaciones tales como:

“las redes, si bien trabajan temáticas distintas comparten problemáticas comunes en cuanto a la participación, la comunicación, la organización, la identidad. Por otra parte, el intercambio de experiencias posibilita el establecimiento de un lazo socio-afectivo, abre la posibilidad de acciones conjuntas y promueve un vínculo que va más allá de la satisfacción de las necesidades inmediatas o cotidianas”.

Los licenciados Valeria Lahitte y Martín Scasso¹⁴ concluyen que la puesta en marcha del proyecto puso en movimiento dos niveles de interacción y articulación. Por un lado, en la red se da la interacción y articulación entre actores territoriales como son las organizaciones de base. Por otro, la red forja una legitimidad representativa de las organizaciones que la integran, constituyéndose en un actor que se vincula, interactúa y articula con otros actores públicos y privados. Así, las redes territoriales instituyen condiciones para la generación de una acción portadora de reivindicaciones y demandas colectivas capaces de ser visualizadas como genuinas en los grupos y los territorios.

Por su parte las redes han tenido oportunidad de expresar los distintos aspectos en los que se han fortalecido, apareciendo como relevante el reconocimiento y conocimiento de la experiencia del otro, ya que permitió revisar las propias prácticas y estrategias de intervención. Además de la asistencia técnica y la capacitación recibida, la posibilidad de aprender en forma directa y actuar de manera conjunta generó aprendizaje y reflexión.

Tal como se describe en algunos testimonios que fueron compilados en el informe final de consultoría de las visitas de aprendizaje e intercambio entre redes territoriales (2008):

“se pudo ver la importancia del trabajo en red, la importancia de situar las prácticas desde el estado de derecho, reivindicar el saber popular como complemento del saber especializado y aprender de la estrategias de los demás”.

¹⁴ En el Informe Final realizado como resultado de la consultoría por visitas a terreno, con fecha noviembre 2007. Documento extraíble del Foro virtual habilitado por el CENOC para el seguimiento del proyecto financiado por el IDF Grant TF 054429.

En este sentido, una expresión interesante recuperada en el marco de las visitas de intercambio y aprendizaje realizadas al finalizar el proyecto, fue identificar al otro actor social, a la otra red como “un espejo”. El acto de mirar a otro implica la posibilidad de reconocerlo como un semejante y conocerlo como distinto. Pero este mirarse en el otro, como ejercicio de proyección, permite ubicar el lugar, la distancia en que uno se encuentra respecto a la situación del otro, y es precisamente este reconocimiento lo que enriquece y resignifica la identidad de un actor, en este caso de una red.

En palabras de los representantes de las redes que participaron del sistema de visitas de intercambio:

“se destacan a partir de la posibilidad de intercambiar con otra red los procesos de las dos organizaciones. Esto permite ver dónde estaba cada una y cómo seguir a través de la experiencia de los otros”.

Y también:

“el conocimiento mutuo fortalece la identidad propia, y esto se logra a través del intercambio de experiencias”.

Definitivamente, los diálogos más fructíferos se desarrollaron en los espacios habilitados para el intercambio de experiencias. En ellos se desplegaron recorridos retrospectivos sobre sus propias intervenciones sociales. Esta recuperación hizo posible la configuración de una mirada crítica, identificando errores y aciertos, obstáculos y facilitadores, éxitos y fracasos.

Una de las conclusiones del equipo técnico responsable de la realización de las visitas de intercambio es que el carácter colectivo del aprendizaje puso en juego la información, los saberes, conocimientos, experiencias y opiniones, mientras que el carácter relacional de todos estos elementos permitió una mayor asimilación y metabolización de los conocimientos adquiridos. Así, los nuevos conocimientos y sus apropiaciones no son el fruto de la transmisión oral o el aprendizaje simulado, sino que se convierten en significativos a partir de su producción conjunta.

En estos procesos de construcción conjunta de conocimientos, los integrantes de las redes pudieron revisar sus valores, representaciones, prácticas y saberes. Cada uno de ellos pudo ser recuperado a través del diálogo y la reconstrucción de una historia común.

Es precisamente en este hacer –junto con las organizaciones sociales, sus redes, las ONG de apoyo y otros actores que habitan el mundo de lo cotidiano en el espacio local– que observamos sus prácticas, nos familiarizamos con sus saberes, construimos conocimiento y afianzamos su capacidad de acción. Es por esto que, a través de estas páginas, nos proponemos ampliar el diálogo, sumar actores y poner a disposición de otros algo de lo hecho, retazos de lo dicho y mucho de lo así aprehendido.

A través del diálogo y la observación de sus prácticas, junto con las redes, aprendimos que:

- El nombre es un rasgo muy significativo. Provee identidad a la red.
- La red se construye en el lazo, en los vínculos que se establecen con los otros, en el conocer y reconocer al otro.
- La identidad institucional se fortalece en la reconstrucción de la historia de cada una de las organizaciones que la integran y la recuperación de la memoria en torno a los sucesos acontecidos en los diferentes territorios.
- Existe una identidad de la red hacia adentro: se vincula con la historia compartida, los lazos interpersonales y se consolida en base al fortalecimiento de los aspectos vinculares.
- También existe una identidad de la red hacia fuera, directamente vinculada a la visibilidad territorial o temática. Este afuera involucra al otro, implica el cómo ven, identifican o reconocen a la red los otros actores sociales que conforman el entorno comunitario.
- El modelo operativo que la red comporta se relaciona directamente con la estructura de gobierno y los mecanismos de toma de decisiones que la red haya adoptado como propios.
- La descentralización operativa y la participación decisional promueven una circulación del poder más equitativa y por ende, mayores niveles de horizontalidad.
- Los acuerdos alcanzados y la distribución de responsabilidades viabilizan un tipo de relacionamiento más democrático y un mayor protagonismo social.
- El intercambio de experiencias fortalece los aspectos internos de las redes, la renovación del compromiso y la identidad territorial de la red.
- El modelo operativo de las redes se hace visible en su modo de hacer –intervenir–, en la manera de organizarse –mecanismo de toma de decisiones– y en el estilo de funcionamiento –distribuciones de roles–.
- La participación y la comunicación son los fundamentos sobre los cuales se configura la identidad y el modelo de funcionamiento.

Encuadre: una relación dialéctica entre teoría y práctica

Bajo el encuadre de una relación dialéctica entre teoría y práctica, abordar la realidad desde diferentes marcos teóricos puede resultar instrumental siempre y cuando dichos marcos permanezcan abiertos a los nuevos *input* de información que la praxis proporciona en el quehacer cotidiano.

Es por ello que en el marco de esta propuesta, y dadas las experiencias atravesadas luego del proceso de Fortalecimiento Institucional de redes Territoriales de Organizaciones de Base, nos encontramos en el momento donde la praxis emprende su camino hacia la sistematización de sus aprendizajes para poder diseñar métodos y herramientas aplicables a futuras acciones.

Enumeramos a continuación los aprendizajes que resultan importantes y comentamos algunas de las características relevantes de cada uno de ellos.

APRENDIZAJE. La horizontalidad estructural que caracteriza a las redes¹⁵ –heterarquía– puede verse amenazada por algunos factores externos

El cumplimiento de plazos, la respuesta rápida a variaciones del contexto, incluso los procesos de formalización y ordenamiento legal de la red, pueden vivenciarse como amenazantes.

Tal como dijimos en el capítulo anterior, los ejes metodológicos identificados como esenciales para el proceso de fortalecimiento fueron la identidad, el modelo operativo, la participación y la comunicación. Aparentemente, la identidad sería el componente central que posibilita el despliegue de los otros elementos. En uno de nuestros informes finales puede leerse, como testimonio, lo siguiente:

“podemos afianzar nuestra identidad encontrando coherencia en nuestra prácticas. En la reflexión con el otro encontramos otras maneras de hacer las cosas y aprendemos a opinar críticamente y con responsabilidad”.

Las redes Sociales, pueden ser pensadas como organismos que se autorregulan y autodefinen –*autopoiesis*–. En este sentido, resultaría esencial que la identidad sea el componente que, desde su consolidación, asegure la existencia de la red reconociéndose como tal a través del tiempo. Es fundamental atender a que la identidad de la red se ubica por encima de las identidades de cada Organización que la compone, y este aspecto no encierra pocas tensiones.

15 Ver Capítulo 1 en este mismo volumen.

Desde esta perspectiva, como identidad del conjunto, resulta imprescindible configurar una identidad firmemente conformada, en donde la diferencia con lo externo sea un factor más de fortalecimiento. En este sentido, son las mismas organizaciones las que actúan, gestionan, discuten, defienden sus intereses funcionando en forma colectiva, integradas en una red. Por ejemplo, uno de los referentes que participó de las visitas de intercambio, ofrecía el siguiente testimonio:

“es fundamental conocer experiencias, generar vínculos y analizar otras prácticas. El intercambio genera nuevas ideas y posibilita la implementación de nuevas prácticas que amplíen el ejercicio de los derechos”.

El espacio de los encuentros como el integrarse en red propicia el lugar para compartir todo aquello que forma parte de la vida de las organizaciones. Es en este *compartir* y *co-vivenciar* donde se pone de manifiesto la existencia de vínculos reales, concretos y solidarios.

APRENDIZAJE. La solidaridad aparece como un elemento central en la cohesión y formación de las redes

Las organizaciones miembros se reconocen como parte integrante de una red que las une. *Se teje un entramado a partir de la solidaridad y reciprocidad entre las organizaciones. El establecimiento de relaciones de reciprocidad es lo que posibilita el intercambio, el cual no resulta de la mera conveniencia, si no que se manifiesta en el reconocimiento de las dependencias mutuas. Un testimonio nos dice:*

“conocer otras redes permite descubrir la coincidencia en el trabajo, en el espíritu en la búsqueda. Establecer una visión común, un modelo de cultura ciudadana basado en la solidaridad”.

Otro de los componentes metodológicos es la participación. La participación se vincula en forma directa a cuestiones relacionadas con la organización interna y la división de tareas.

APRENDIZAJE. La división del trabajo, en tanto distribución y diferenciación de tareas resulta otro de los elementos centrales a la hora de consolidar redes y fortalecer lazos

Además, aquellas intervenciones orientadas a desarrollar capacidades en los grupos que los ubiquen en mejores condiciones de responder a sus necesidades y encontrar alternativas de solución a sus problemas, constituyen un acto político de construcción de poder en los sectores menos favorecidos socialmente¹⁶.

Los procesos de ampliación de los espacios de poder de los grupos –empoderamiento– deben estar orientados a compartir información y conocimientos que propicien la discusión y reflexión. De este modo, se facilita el ejercicio de exigibilidad de derechos y obligaciones, así como la formulación e implementación de estrategias para incidir en políticas públicas.

APRENDIZAJE. La ampliación de espacios de poder y los procesos autogestionarios resultan claves para la consolidación de las redes como participantes activos en el desarrollo de las políticas sociales

Según uno de los miembros de las redes que participaron del proyecto,

“el reconocimiento del trabajo articulado local y la reflexión positiva en cuanto al trabajo cotidiano. El intercambio permite experimentar la heterogeneidad y fortalecer la participación”.

Finalmente, una red fortalecida podría definirse como un espacio que permite que las singularidades y diversidades sean representadas en un todo articulado que se asume como unidad no homogénea. Los lazos, los vínculos y la construcción de una visión común cohesionan las identidades y constituye un plus que sostiene y posibilita el entramado de una red, entendida ya como unidad autoorganizada que se autogestiona. La acción conjunta aumenta las posibilidades de respuesta tanto en el escenario social, como en el político. Por lo que, la red se instituye como aquella realidad que viabiliza tejer acciones mientras construye identidades.

¹⁶ Ver Capítulo 1, segundo ítem de los aprendizajes desde la intervención técnica (página 16).

En palabras de un representante de una de las redes que participó del proyecto:

“el aporte más importante del proyecto de fortalecimiento de redes territoriales implementado por el CENOC es el haber podido sistematizar, desde las prácticas, todo el proceso de construcción que nos vinimos dando. Esto nos permitió darnos cuenta del camino recorrido, de lo que nos faltaba y de lo que se podía hacer”.

APRENDIZAJE. La red como recurso social facilita la articulación de diversos actores. Esta forma de integración permite organizar la diversidad, respetando las “autonomías distintivas” de cada uno de los integrantes

En lo que sigue, damos lugar a otras voces y otros diálogos aparecidos a propósito de esta con-vivencia. Presentamos otros textos, otras reflexiones: los aprendizajes y las deliberaciones elaboradas desde diferentes posiciones, desde distintos escenarios. Así, los próximos dos capítulos son el resultado directo de intervenciones técnicas realizadas en el marco del proyecto. Los siguientes son consecuencia directa de los procesos atravesados por las propias redes. El último sintetiza los resultados del seminario-taller donde se compartieron las ideas generadas por cada una de las redes.



Capítulo 3

Re-descubriendo las prácticas vinculares en el territorio

Autores¹⁷: Edgar Noguera, Sabina Bacalini, Maria Julia López, Candelaria Mallea.

Introducción

Este artículo tiene como finalidad exponer nuestra experiencia en el proceso de fortalecimiento de las redes sociales con las que hemos trabajado. Para ello, daremos cuenta de las actividades desarrolladas en terreno a través de compartir el análisis de la metodología utilizada, los logros obtenidos, las dificultades que se nos presentaron y las lecciones aprendidas durante la ejecución de este proyecto¹⁸.

A manera de introducción, citamos a Elina Dabas (2006), una especialista que sintetiza con claridad la postura teórica desde la cual asumimos nuestro rol como técnicos facilitadores y elegimos acompañar los procesos de cambio y aprendizaje, proceso durante el cual identificamos que cambiamos y aprendemos nosotros mismos, a través de la incorporación de nuevas prácticas y experiencias:

“las redes, como nosotros las pensamos o vivimos, son dinámicas, muestran diversidad de afluentes y admiten itinerarios singulares. El pensamiento y las prácticas con enfoque de red no tienen un modo correcto o verdadero de desarrollarse o expresarse, un solo itinerario o un afluente que deba ser recorrido por todos y cada uno, un único modelo adecuado desde el cual estemos obligados a pensar”.

17 Los autores forman parte del equipo técnico de La Choza Asociación Civil, ONG de Apoyo técnico responsable en la región NEA de llevar adelante la puesta en práctica metodológica. Según Expediente N° 18982/2006 del registro de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación.

18 Realizada en el marco del programa “Escuchando a los pobres para mejorar el impacto de las políticas sociales” que se llevó adelante a través de una donación del Banco Mundial al CENOC.

Desde los inicios de nuestra organización, venimos trabajando con esta metodología de intervención en red, poniéndola en práctica, reviviéndola cotidianamente. Desde allí realizamos la propuesta y desde allí el camino recorrido...

Con el objetivo de contribuir al fortalecimiento y consolidación de las redes territoriales de la REGIÓN NEA (en este caso, en localidades de las provincias de Chaco, Formosa y Corrientes) "La Choza" Centro de Iniciativas para el Desarrollo Local llevó adelante el programa con cuatro redes de organizaciones:

- 1) Red de Organizaciones Nucleadas, denominada recientemente como red "Compromiso y Solidaridad". Formosa.
- 2) Red de Organizaciones que trabajan sobre la problemática de niños y adolescentes en situación de riesgo social. Resistencia - Barranqueras, Chaco.
- 3) Red ADRE (red de Apoyo al Desarrollo Rural de Esquina). Esquina, Corrientes.
- 4) Consejo Económico y Social. Curuzú Cuatiá, Corrientes.



Estas redes están integradas por organizaciones de base, técnicas, religiosas, estatales y grupos comunitarios.

Metodología utilizada

a) Encuadre general. Para llevar adelante el fortalecimiento a las redes de organizaciones con las que trabajamos, se optó por la práctica desde la perspectiva de las redes sociales. Esta modalidad metodológica, tiene que ver con una estrategia de acompañamiento a las redes y las organizaciones que las integran, considerando y respetando la trayectoria y las experiencias de trabajo de cada una de ellas, sin establecer juicios de valor, sin entorpecer, sin desviar la atención, sin imponer conceptos o estilos de prácticas.

En este tiempo de acompañamiento, nos propusimos, y les propusimos a las redes en los espacios de taller y trabajo conjunto, atravesar algunos momentos o instancias de reflexión y conceptualización que consideramos importantes. Estas fueron:

- 1) Pensarse en red.
- 2) Hacerse visibles como red.
- 3) Práctica en red, mediante la incorporación de algunas estrategias como por ejemplo el mapeo de redes.

Estos momentos fueron adoptando características particulares en cada una de las redes (o grupos), según fuera la situación inicial de cada una de ellas al momento de la intervención, es decir, de sus experiencias, sus historias, la relación que fueron estableciendo entre las organizaciones integrantes y con otras organizaciones, las acciones realizadas y su visión de futuro.

Partiendo de la base de que “la red social se constituye en la vincularidad de diferentes actores sociales” (Aruguete) abordamos el trabajo con la clara convicción de fortalecer las modalidades organizativas y vinculares de las redes de organizaciones. No nos centramos en trabajar los aspectos jurídicos o normativos que conllevan la creación de redes sociales ya que pensamos que estos serán una decantación del proceso de fortalecimiento y construcción de la trayectoria de cada red.

Como estrategia metodológica esta práctica nos permitió un posicionamiento distinto como equipo técnico. Antes de iniciar el trabajo en terreno, y a la par que íbamos realizando el contacto con las redes, nos planteamos una serie de cuestiones a definir y re-definir como equipo técnico responsable. Entre ellas, nuestro rol como facilitador técnico y lo que esperábamos del proceso iniciado, que podemos resumir en: re-descubrir, conocer, acompañar, transferir herramientas y técnicas, reflexionar –junto con las redes– sobre la teoría y experiencias propias y de otros.

Fortalecer a las redes de organizaciones de nuestra región (NEA) implicó iniciar un proceso que partió de algo elemental: posicionar a cada organización como una organización en red, es decir en relación o vinculación con las demás, organizar la heterogeneidad permitiendo autonomías distintivas, abordar la complejidad de la trama de relaciones, recrear experiencias en donde el intercambio se dé teniendo en cuenta las autonomías de cada organización, aprendiendo de las diferencias y organizando la diversidad a partir de la articulación de los diferentes nodos.

“La intervención en red es un intento organizador de las prácticas. Una acción reflexiva para verse a sí misma, explicitando un campo de intereses y pensando prácticas que articulen códigos comunes. Marcando fronteras alrededor de sí y fijando objetivos para el conjunto, se fundan a sí mismos y se diferencian de otros, definiendo una identidad”.
(Aruguete, op. cit.)

Teniendo en cuenta el estilo de prácticas que promueve nuestra organización, planteamos esta metodología participativa, basándonos en la construcción de consensos y la realización de acuerdos con y entre todos los actores involucrados. El desafío más importante fue el de plantearnos este acompañamiento en el proceso que lleva adelante cada red; nos propusimos también avanzar algunos pasos más en nuestra relación con las organizaciones que integran las redes y establecer un vínculo más sólido, de confianza mutua, entre ellas y nosotros, porque nos consideramos parte de esas redes.

Para llevar adelante este proceso de fortalecimiento de las redes o grupos, seleccionamos, construimos o adaptamos distintos tipos de herramientas, técnicas y estrategias de trabajo:

- 1) Encuentros con metodología de talleres participativos, en los cuales se propició el debate y la reflexión y se aportaron herramientas y técnicas para que los actores protagonistas puedan re-significar su práctica cotidiana, revivir su historia, realizar el diagnóstico de la situación de su red y consensuar alternativas de acción a futuro.
- 2) Instancias de asistencia técnica puntual, donde se trabajaron temas específicos de acuerdo a las necesidades definidas y planteadas por las organizaciones o grupos. En algunos casos, estas necesidades estaban identificadas y en otros se definieron a partir de los talleres realizados durante el proceso de fortalecimiento.
- 3) Instancias de intercambio y reflexión regionales e inter-regionales, cuya finalidad fue la de compartir experiencias de trabajo, a la vez que estrechar o impulsar la creación de vínculos entre las redes de las distintas provincias y regiones del país.

Las actividades propuestas desarrolladas en el marco de esta metodología apuntaron a promover la reflexión y el análisis crítico de las prácticas de las redes, del contexto sociopolítico en el que se mueven y a brindar teoría, información y experiencias o testimonios que les permitan enriquecer y mejorar sus prácticas. Con cada red fuimos planteando las diferentes actividades en función de las necesidades que consideramos en cada caso, además de los requerimientos y las demandas que realizaron las organizaciones a partir de los temas trabajados en cada encuentro. Para ello, se debieron realizar los ajustes correspondientes en los planes de trabajos originales durante el transcurso de las intervenciones.

b) Definiciones conceptuales de las líneas de desarrollo metodológico. Definiremos en esta sección las líneas metodológicas con las que hemos trabajado.

Taller. Basándonos en Arugete lo definimos como:

“un modo operativo de trabajo con grupos de aprendizaje. Su modalidad rompe el estereotipo de que hay un poseedor de una verdad consagrada o un saber irrefutable, y otro carente y receptor pasivo. Rompe con la idea de que el Saber se posee, postulando aquella de que el conocimiento se construye. En la dinámica de taller intentamos: incorporar nuevas ideas. Reflexionar sobre las prácticas de los actores sociales que las protagonizan. Que sea un aprendizaje para la autogestión y descubrir los obstáculos y problematizar nuestro accionar, para encontrar las condiciones de superación. (...) El taller no es una estructura acabada, instalada en certezas sino un espacio compartido y en permanente gestación, con la inclusión de lo imprevisto y con el riesgo que conlleva todo proceso creativo”.

Asistencia técnica. Es una instancia de trabajo específica sobre temas relacionados a la gestión propia de las redes o las organizaciones que la integran.

Espacios de intercambio. Nos referimos a los ámbitos de aprendizaje con otros colectivos, en este caso de diferentes ciudades y provincias, donde las organizaciones toman y transfieren experiencias y conocimientos.

Momentos de capacitación. En el marco de este proyecto y las estrategias implementadas en su ejecución, consisten en encuentros con los participantes en los que proponemos el desarrollo de un tema específico –previamente pautado con los actores clave– y que se diseña y planifica de antemano: conceptos a ser difundidos, métodos de transferencia, materiales de lectura o de presentación, formas de verificación y evaluación, etc.

c) El tiempo de ejecución. La convocatoria de CENOC contemplaba llevar adelante un proceso de fortalecimiento con las redes territoriales en un lapso de tiempo estipulado en 12 meses, que luego por diversos motivos propios de los programas de financiamiento externo, se extendió a 20 meses, durante los cuales las consultoras y las redes fuimos reprogramando las actividades, adaptándonos a los imprevistos que fueron surgiendo durante el proceso.

Los dos primeros meses los dedicamos a realizar los contactos iniciales con los referentes de las redes. Si bien conocíamos las redes, e incluso habíamos tenido otras instancias anteriores de trabajo conjunto, se trataba ya de presentar la propuesta de trabajo y realizar los acuerdos necesarios. Paralelamente, durante este período realizamos un trabajo exhaustivo al interior del equipo técnico; buscamos definir con claridad los aspectos metodológicos de nuestra intervención, además de las cuestiones logísticas y operativas necesarias para llevar adelante el proceso. Esta etapa de preparación nos permitió encarar el desafío con una definición clara de los objetivos del proyecto y de la intervención y, sobre todo, del rol y el perfil de los técnicos facilitadores que requería el proceso, que definimos a partir de una construcción conjunta luego de varios talleres de trabajo hacia el interior de la organización.

Posteriormente, las actividades planificadas dentro de los tiempos de ejecución del programa contemplaban cinco meses de trabajo territorial con las redes, durante los cuales realizamos talleres, mesas de trabajo, instancias de capacitación y asistencia técnica, según el diagnóstico de la situación y la evolución de cada red, y los acuerdos realizados y construidos con las organizaciones integrantes.

Luego de haber trabajado con las redes en la reflexión y definición de aspectos que consideramos centrales en la temática de las redes sociales, como ser su constitución, su visibilidad, su historia, objetivos e identidad, propusimos un espacio de encuentro entre las redes de las distintas provincias del NEA en el que además de enriquecer las definiciones que logramos en común, fue propicio para el intercambio de experiencias y la generación de vínculos entre las redes y organizaciones de las provincias involucradas.

Cabe destacar que el trabajo previo realizado con cada red, en lo referente a identidad, conceptos teóricos, vínculos, nos permitió llegar al encuentro de intercambio y debate hablando el mismo idioma, para usar una metáfora, y en el que las redes no sólo intercambiaron información, sino que sopesaron experiencias y generaron nuevos vínculos entre ellas. Al día de hoy, ya transitando el año 2008, y el trabajo en territorio concluido, continuamos en contacto y sabemos que las redes continúan fortaleciendo las relaciones entre ellas e incluso se han generado nuevas actividades y propuestas con algunas.

Etapas del proceso de ejecución

1) Etapa preparatoria: Período: Mayo - Junio de 2006

- Reuniones semanales del equipo técnico
- Definición de objetivos institucionales en el marco del proyecto
- Definición del rol y el perfil del técnico facilitador
- Ajustes metodológicos
- Consultas bibliográficas
- Diseño de talleres de capacitación
- Elaboración de documentos y soportes técnicos
- Seguimiento y monitoreo
- Contacto con las redes: acuerdos sobre el plan de trabajo

2) Etapa de intervención: Julio de 2006 a Octubre de 2007

Haciendo pie en el territorio

- Reuniones semanales de equipo técnico: ajustes metodológicos
- Talleres de presentación formal de la propuesta ante todas las redes
- Encuentros/talleres, Asistencia técnica, acompañamiento y capacitación
- Espacios de intercambio de experiencias
- Elaboración de documentos y soportes técnicos

3) Etapa de Evaluación: Noviembre – Diciembre de 2007

- Talleres de cierre y evaluación con las redes
- Trabajo de gabinete – Reuniones de equipo técnico

Fortalezas y debilidades del proceso

Para describir las debilidades y fortalezas del proceso hemos puesto la mirada en tres factores:

- a) el equipo técnico (consideramos que su posicionamiento define la metodología que se implementó);
- b) la metodología propiamente dicha;
- c) las redes u organizaciones.

En la **Tabla 3. Fortalezas y debilidades**, se describen cada una de ellas por cada uno de los tres factores, lo cual permite tener una perspectiva matricial de estas variables.

Tabla 3. Fortalezas y debilidades	
Fortalezas	Debilidades
Equipo Técnico	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Claridad en la concepción del abordaje en redes sociales. ■ “Pensar en red y luego intervenir en red”. ■ Haber trabajado la posición del técnico que interviene en red, definido claramente rol y funciones del facilitador. ■ “No organizamos a la redes”. ■ “No buscamos formalizarlas”. ■ “Tener respeto hacia los procesos de las redes en los territorios”. ■ Trazar metas alcanzables, contando con la experiencia y conocimiento de los tiempos de proceso y de las características del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pocos integrantes para absorber territorialmente las actividades pautadas con la complejidad necesaria. ■ Preocupación por la discontinuidad de intervención en terreno. Afecta al proceso.

Abordaje metodológico

- Apoyarse en el fortalecimiento de los vínculos que la sostienen. Valores que se generan.
- Haber utilizado herramientas y técnicas específicas de la intervención en red. El mapa de red y de vínculos.
- Incorporar el tema de la evaluación como una práctica sistemática y modo de ver y revisar lo actuado.
- Trabajar sobre la visibilidad de las redes, la identidad, prehistoria. Comunicación interna y externa.
- La metodología aplicada necesita más tiempo de intervención.

Redes, Nodos u Organizaciones

- La heterogeneidad de las organizaciones que integran las redes.
- Trabajar sobre los objetivos de las organizaciones, sobre la misión y la visión de cada una de las organizaciones que integran las redes, facilitó el abordaje a nivel red.
- Los integrantes pueden diferenciar un conjunto de organizaciones de una RED constituida por los vínculos entre ellas.
- Comunicación: a partir de la reflexión y el análisis de la situación de cada OSC, lograron definir prioridades y la metodología adecuada para la circulación de la información entre los nodos de la red.
- Los vínculos existentes, la historia compartida, la confianza, en algunos casos el trabajo articulado con el Estado y el reconocimiento de la sociedad, la articulación con otras Organizaciones.
- Falta de fortalecimiento al interior de las organizaciones.
- Pérdida de identidad, de objetivos institucionales al ejecutar programas o políticas con financiamiento durante muchos años y muy demandantes en cuanto a los requerimientos (por ejemplo, al expresar “Somos ProAme”).
- Escasa información sobre políticas públicas vigentes.
- Algunas organizaciones no tienen acceso a herramientas tecnológicas o nuevas tecnologías de la información lo que dificulta la comunicación.
- Falta de ejercicios de liderazgos democráticos.

- Se generaron nuevos vínculos con organizaciones y redes fuera del ámbito provincial de cada red (han descubierto nuevos vínculos que continúan fortaleciendo, ya que se han generado instancias de comunicación e intercambio promovidas por el proceso iniciado pero independientes de las actividades llevadas adelante por La Choza).
- La historia compartida, la identidad de cada una de las organizaciones que integran la red y el espacio territorial es lo que hace más fuertes los lazos y lo que permite la sostenibilidad de las acciones en conjunto en el tiempo.
- Existe un alto grado de compromiso con las acciones de la red por parte de las OSC, que responde al compromiso que cada organización tiene en y con su comunidad, tanto las organizaciones de base como las organizaciones técnicas.
- En el caso de la “red de Organizaciones que trabajan sobre la problemática de niños y adolescentes en situación de riesgo social” (Chaco) entre las organizaciones que continúan fortaleciendo el espacio, comparten información y mantienen una comunicación fluida, utilizando los medios tecnológicos a su alcance.
- Las redes de Formosa y Esquina cuentan con un mecanismo de comunicación más consolidado y en algunos casos han logrado caracterizar su situación y definir propuestas para mejorarlo y otorgarle mayor fluidez, además de democratizar el acceso a la información entre los integrantes de la red.
- Escasa vinculación con otras organizaciones del medio.
- Pocas estrategias de intervención que apunten a establecer vínculos más sólidos con el Estado.
- La falta de objetivos claros y de acciones concretas debilitan la participación de las organizaciones en las redes.

Lecciones aprendidas y reflexiones finales

- La metodología elegida es apropiada, pero requiere de más tiempo de abordaje en el territorio.
- Lo que hace a la visibilidad de las redes son las acciones que emprenden.
- Las redes y organizaciones fortalecidas en su trama de relaciones (con información, acceso a la tecnología, recursos económicos y capacidad técnica) pueden promover, ejecutar, evaluar e incidir en las políticas públicas.
- Sin organizaciones fortalecidas, posicionadas, con objetivos claros, con prácticas asociativas, difícilmente la red supere instancias asistenciales a instancias de incidencia.
- Las redes no solamente se sostienen con organizaciones fuertes sino con liderazgos democráticos, con visión integral que promuevan procesos de concertación y articulación local.
- Se necesita promover instancias de concertación y alianzas entre redes de organizaciones y los gobiernos locales
- En los territorios, realizando estas prácticas, el técnico se vuelve un facilitador político-técnico, debe manejar ambas cuestiones y saber leer el contexto para anticiparse a posibles conflictos.
- Habernos sentido parte de estas redes y haber fortalecido vínculos con las personas, ONGs y REDES con los que trabajamos garantizó el logro de los objetivos propuestos.

Entendemos a las redes sociales como una oportunidad para reflexionar acerca de lo social, y tal vez sea necesario re-significar el concepto. Las estrategias de desarrollo y la práctica política llevan implícita o explícitamente una concepción de la cuestión social lo cual ha conducido históricamente a diferentes modalidades de intervención. A decir de Mario Villarreal (1999):

“una red social puede ser expresión de una práctica de sujetos sociales y no el terreno para la manipulación política de objetos sociales”.

Finalmente, la construcción de solidaridad, de ciudadanía, de capacidades para la participación y la institucionalidad en una sociedad, no son un resultado espontáneo, son acciones deliberadas producto de una decisión.

Agradecimientos

Nuestro más sincero agradecimiento al CENOC por brindarnos esta oportunidad de conocer más en profundidad las prácticas silenciosas, pero muy valideras que realizan las organizaciones del interior en pos del beneficio de sus comunidades y proponernos trabajar en una temática que conocemos y con la que nos sentimos muy cómodos. A los representantes de los Gobiernos Municipales: Intendente de la Ciudad de Curuzú Cuatiá: Sra. Alicia Rubín, al Intendente del Municipio de Esquina, Sr. Osvaldo Fagetti y a los funcionarios de la Municipalidad, a la Extensión INTA de esa localidad; a los funcionarios de la Provincia de Formosa, en especial al Sr. Edgar Pérez; y en la Provincia del Chaco, a la Lic. María Eugenia Garay. Nada de este magnífico proceso de enseñanza-aprendizaje hubiera sido posible sin las organizaciones que conforman las distintas redes, quienes nos abrieron las puertas generosamente y nos permitieron acompañarlas durante este tiempo; y un agradecimiento muy especial a los referentes de las redes, con los que establecimos un contacto más directo y que actuaron de enlaces para realizar las distintas actividades: Ernesta, Celeste, Javier y Blanca de Formosa; a Julián, Ricardo, Santa, Julio y Gualberto de Resistencia – Chaco; a Jorge Deza, de Curuzú Cuatiá y a la Dra. Marisa, Gustavo, Mariana, Fabián, Digna, Isabel, Raúl y Carlos de Esquina, por su compromiso, por su amabilidad y excelente predisposición al recibirnos, aceptar y llevar adelante la propuesta de trabajo. Y al equipo técnico de “la Choza” por sus aportes y por seguir siempre en la búsqueda de nuevas prácticas.

The top of the page features a stylized illustration. On the left, a person with a large, bushy beard and a simple tunic stands in a forest. To their right, a donkey is partially visible. The background consists of numerous thin, vertical lines representing tree trunks and some foliage. On the right side of the illustration, there is a vertical line separating it from a more detailed, dark-toned illustration of a person with a beard and a hat, possibly a man of labor or a traveler, looking towards the left.

Capítulo 4

Las redes territoriales en el espacio público

Autores: Asociación Civil Labranza y Cooperativa de Servicios Públicos, Comunidad Organizada, a partir de la experiencia de trabajo realizada en conjunto con Fundación Pro Vivienda Social y Fundación Cambio Democrático.

Para nuestro trabajo hemos tomado como punto de partida la distinción entre dos tipos de redes: las que atienden temáticas que llegan a todos los pobladores de un territorio y las que atienden a un grupo de acuerdo los servicios o proyectos que impulsan. Esta distinción da lugar a similitudes y diferencias a tener en cuenta a la hora de realizar una intervención de fortalecimiento, en cuanto a participación, conocimientos, recursos, alianzas, estrategias, procesos, entre los factores más relevantes.

La **Tabla 4. Matriz por factores relevantes** presenta los datos de las siete redes que comparten un territorio común de acción (partido de Moreno, concertándose la mayoría en la localidad de Cuartel V, y llegando a localidades de partidos vecinos). A partir de la presentación de esos datos tomaremos primero al Grupo A (barrial/local) para presentar detalladamente los factores relevantes. Luego presentaremos algunas reflexiones acerca del entramado que se pudo generar a partir de que hemos trabajado con siete redes que comparten un territorio.

Tabla 4. Matriz por factores relevantes

ALCANCE	PARTICIPACIÓN	CONOCIMIENTOS	RECURSOS	ALIANZAS	ESTRATEGIA	PROCESOS	TRAMA ORGANIZATIVA
<p>Grupo A Barrial /local. A todos los habitantes del territorio de influencia. Infraestructura y servicios públicos.</p>	<p>Todos los actores. Las redes involucradas son la Comunidad Organizada y Unión de vecinos en Acción, ambas de Cuartel V (atienden una población de 40.000 habitantes en 13 barrios de la localidad). También Unión por los Vecinos del barrio San Carlos localidad de Moreno (atienden a una población de 3.000 habitantes).</p>	<p>Multidisciplinarios. Inter-institucionales.</p>	<p>De gran envergadura, más de 7 millones por proyecto en inversiones de 7 años.</p>	<p>Con todos los sectores.</p>	<p>Múltiples y focalizadas</p>	<p>De largo plazo.</p>	<p>Densidad alta.</p>
<p>Grupo B Familiar/institucional. A los beneficiarios y participantes de los espacios y servicios ofrecidos. Formación, asistencia alimentaria, emprendimientos, cultura, deporte.</p>	<p>Los actores involucrados en la temática. Las redes involucradas son La Huella, la Escuela Agronómica y de Oficios El Surco, la red de comedores Abriendo Caminos y el Programa Solidario (créditos para el mejoramiento de la Vivienda).</p>	<p>Específicos.</p>	<p>De poca envergadura, entre 100 y 400 mil anuales.</p>	<p>Con el/los actores que se necesitan para llevar a delante el proyecto o la propuesta.</p>	<p>Semi múltiples y focalizadas.</p>	<p>Corto y mediano plazo.</p>	<p>Densidad media.</p>
<p>Grupo C Espacio de Interred. Asociación de redes para intervenir en forma asociada en el territorio desplegando una multiplicidad de propuestas.</p>	<p>Los necesarios multiplicados por la oferta amplia. El espacio involucrado fue La Huella. Algunas redes comparten un espacio físico desde donde ofrecen sus servicios de formación en educación popular, biblioteca popular, oficios, asistencia a organizaciones que brindan servicios alimentarios, cultura, atención a socios, deporte y recreación familiar. El espacio es denominado Centro Público de Promoción y Recreación Comunitaria. Las organizaciones que integran la Huella participan de la incorporación del Presupuesto Participativo, desde el Movimiento de la Carta Popular (en 4 distritos del conurbano: Moreno, San Miguel, J.C.Paz y Malvinas Argentinas) y la Municipalidad de San Miguel esta implementado el Presupuesto Participativo desde este año.</p>	<p>Multititucionales.</p>	<p>De mediana envergadura ya que cada propuesta se maneja con fondos que van entre 100 a 400mil pesos anuales.</p>	<p>Asociación mutua para costear costos del espacio entre ellas. Alianza para intervenir en las políticas públicas.</p>	<p>Múltiples.</p>	<p>De corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>Densidad media alta.</p>

Grupo A. Redes territoriales cuya temática está definida por intervenir en acciones de mejoramiento barrial o local

Las redes territoriales cuya temática está definida por intervenir en acciones de mejoramiento barrial o local (en este caso la infraestructura y los servicios públicos), tienen como propósito impactar en la transformación, mejora y desarrollo del:

- capital social, por medio de asociación de todos los sectores;
- capital físico y económico en el espacio público (el barrio), en las organizaciones y familias que habitan el territorio;
- capital humano, incorporando nuevos saberes y conocimientos técnicos y organizativos;
- capital de conocimiento generando nuevos modelo de gestión pública.

Participación. La carencia o necesidad que estas redes atienden son de índole masiva. En este sentido el éxito de la propuesta de estas redes es llegar a todos los habitantes de un territorio, de modo tal que se involucran organizaciones, instituciones, ONGs, comerciantes, vecinos, organismos públicos, empresas privadas. La participación de las organizaciones del territorio para el impulso de las acciones es clave, así como el desarrollo de la red de vecinos (en este caso organizadores de manzanas) para sostener en el tiempo la participación de todos los involucrados.

Conocimientos. Los conocimientos requeridos conjugan multidisciplinas, muchas de las cuales están vinculadas al servicio público que se desarrolla. En este caso (gas natural) se requirió incorporar conocimientos de ingeniería en redes de gas, construcción de obra externas y domiciliarias, administración y financiamiento de un fideicomiso, formulación de contrato, derechos de consumidores, promoción y venta de servicios, recuperación de mora, gestión social de proyectos, relaciones públicas, organización comunitaria, comunicación social, educación popular, coordinación de recursos humanos, relaciones empresarial, formación cooperativa. Como esta multiplicidad de conocimientos no se encuentra en una sola organización, la red juega un rol importantísimo; las organizaciones conjugaron sus conocimientos para fortalecer la red territorial. Así la propuesta presentada al CENOC se realizó desde una consultora integrada por tres organizaciones: Fundación pro Vivienda Social (con su experiencia en otorgamiento de créditos solidarios), Fundación Cambio Democrático (con su experiencia en resolución de conflictos) y Asociación Civil Labranza (con su experiencia en organización y formación comunitaria).

Recursos. Inicialmente la iniciativa partió de organizaciones del territorio con vocación de trabajo en el espacio público (Mutual El Colmenar y Fundación Pro Vivienda Social). Estas organizaciones asociadas involucraron recursos (económicos y humanos) para impulsar la propuesta. Realizaron un diagnóstico de los posibles proyectos de servicio e infraestructura pública a llevar adelante.

Recuperaron los saberes preexistentes en la comunidad en cuanto experiencias de asociación colectiva, realizaron un informe análisis de factibilidad social y técnica del proyecto, formaron una mesa de trabajo que salió a convocar a los actores claves de la comunidad (organizaciones en un primer momento), a los organismos públicos y a las empresas privadas. Paralelamente se diseñó y planificó el proyecto iniciándose la búsqueda de recursos económicos. Con esta confluencia se diseñaron las herramientas jurídicas, administrativas y financieras, y se puso en marcha el proceso de organización social como conductor de la obra física. Los proyectos de esta envergadura requieren inversiones iniciales altas, de más de 1 millón de pesos que superan en el largo plazo los 7 millones de pesos. La red de gas natural construida a través de Comunidad Organizada llegó a 4500 familias, 20000 habitantes, a 30 organizaciones e instituciones, más de 100 comerciantes y micro-empresarios de 5 barrios. Para ello fue clave la participación activa de la red de 200 vecinos organizadores de manzana.

Alianzas. El trabajo de alianzas con los sectores de fuera de la comunidad requiere una atención especial, ya que la intervención en la gestión pública de la mano de redes territoriales, requiere de aprendizajes y aceptación de desafíos nuevos, en los organismos públicos y privados. Por lo tanto hay que estar preparado para ir trabajando en forma diferenciada, pero no desarticulada con cada uno de los actores, conociendo sus necesidades, sus expectativas, sus intereses, su grado de tolerancia y frustración.

Incorporar y convalidar los cambios que se necesitan no son fáciles ni se dan en corto plazo. Hay que lidiar con las tensiones generadas por diferentes intereses de índole político y económico vinculados a modelos concentrados y poco distributivos.

Procesos. El proceso de aprendizaje, planificación, ejecución y participación que se despliega en estas propuestas es permanente. Requiere de una intervención estratégica que considere metas de corto, mediano y largo plazo, vinculadas entre sí. Fundamentalmente el proceso apunta al cambio de paradigma: hacer obra pública con gestión social.

Estrategias. Hay que dedicar mucho tiempo al diseño de estrategias de inclusión, de generación de confianza, de consenso, de negociación, que permitan a cada uno de los actores alcanzar sus objetivos, contemplando la necesidad e intereses de los demás. Muchas veces estos intereses son divergentes y se requiere de procesos largos para garantizar un trabajo sólido. Conviene siempre medir la correlación de fuerzas, no apurar los procesos y cuidar de no desviarse del objetivo estratégico: servicios públicos para todos.

La trama. En las redes territoriales cuyo objetivos son de índole barrial o local, la necesidad de involucrar a todos los pobladores de un mismo espacio hace que la trama de la red sea muy densa. Podríamos describirla como una red con hilos fuertes y gruesos que unen a las organizaciones como primer sostén, hilos más finos que van uniendo a las manzanas y muchos más finos a los que unen a las familias (al interior de cada manzana). Sin dudas que esta experiencia recupera la participación vecinal y genera impactos positivos en la participación de los vecinos en las demás redes.

Esto exige un gran desafío de las organizaciones, para poder incorporar la participación de los vecinos que dejan de comportarse como receptores o beneficiarios, para pasar a ser protagonistas y actores activos en la vida institucional.

Siete redes, un territorio: el fortalecimiento de la inter red territorial

La participación en el programa de fortalecimiento, con la atención de redes de un mismo territorio, nos permitió promover encuentros entre los equipos técnicos de las siete redes y entre ellas mismas. Este espacio fue muy valorado por los equipos técnicos porque pudieron compartir conocimientos, identificar estrategias, actores, problemáticas del territorio y necesidades comunes de formación.

Con referencia a las redes, se pudo:

- Establecer mecanismos de intercambio de experiencias y de acciones.
- Desarrollar una visión común de territorio.
- Mejorar la sinergia de recursos humanos.
- Favorecer el intercambio de saberes entre las redes.

Una metodología efectiva para esta intervención fue la realización de un mapa político de relaciones y acciones en el territorio. Se elaboró una planilla con un listado amplio de actores donde cada una de las redes fue identificando sus relaciones. En base a clasificar dichas relaciones (según si eran de indiferencia, colaboración u hostilidad) se realizó un primer análisis, para luego producir un nuevo mapa¹⁹ donde se ubicaron las redes en el territorio y otros actores. También se identificaron problemáticas atendidas y no atendidas. De esta manera se pudo ver el territorio y los actores con los que las redes se relacionan en forma simultánea, y a un mismo tiempo, se pudo analizar que relaciones políticas y problemáticas comunes son atendidas y cuáles no (por ejemplo, la contaminación ambiental no es atendida por nadie).

19 Para ver el desarrollo metodológico de la técnica de mapeo de redes, ver la Herramienta de trabajo N° 2 en el Volumen II de este Manual.

Temas que merecen ser profundizados

Destacamos en forma de preguntas o afirmaciones algunos temas identificados que merecen otro tipo de trabajo, con más profundidad, pero que al menos han podido ser relevados.

¿Cómo sostener la participación activa de la población en procesos de largo plazo? La experiencia de intervención este tipo de redes territoriales desafía a las organizaciones sociales a desarrollar estrategias en proceso de largo plazo, con alta y masiva participación vecinal.

La formalización de los espacios de participación: la aparición de la necesidad de institucionalización del espacio, trae aparejada la discusión de la participación organizaciones de base y vecinos en un mismo espacio, para lo cual se hace necesario discutir y diseñar metodologías de democracia participativa sostenibles.

¿Qué rol debe asumir el estado? La participación de los organismos del estado produce tensiones y cambios en distribución de poder político, que deben ser tenidos en cuenta.

Distribución equitativa de beneficios y responsabilidades: la revisión de los roles y la participación de las empresas, en cuanto a la distribución de los beneficios y de las responsabilidades es un desafío a encarar para no replicar modelos de desigualdad.

La apertura de la participación al interior de las organizaciones e instituciones públicas: la incorporación de los vecinos como participante activo en la vida institucional de las organizaciones, y en el diseño de políticas publicas es un desafío de aprendizaje para todos los actores.

Finalizamos esta presentación refiriendo al lector a las Tablas 4 y 5 donde se hacen visibles las ventajas de hacer gestión de obra pública desde redes territoriales y los impactos que hemos identificado.

Tabla 5. Ventajas comparativas de hacer gestión de obra pública desde redes territoriales

Comparación del Modelo Tradicional con el Modelo Cooperativo

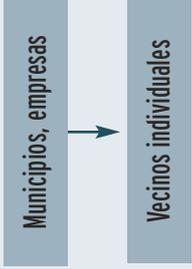
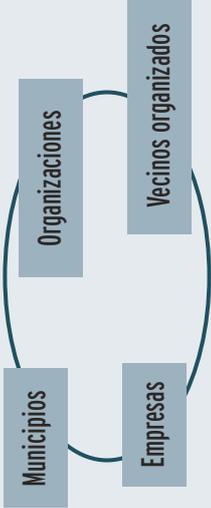
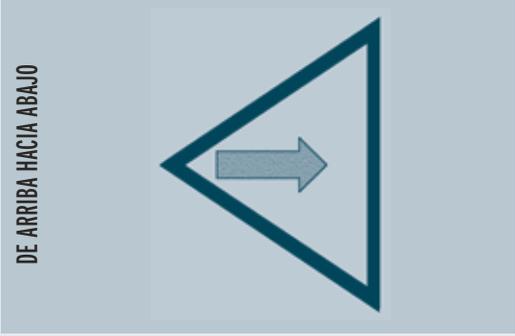
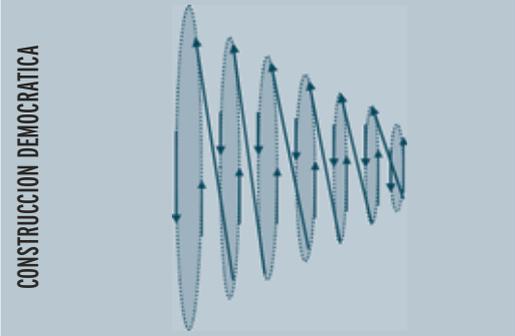
COMPONENTE ORGANIZACIONAL	
	<p>MODELO TRADICIONAL</p>  <p>MODELO COOPERATIVO</p> 
ACTORES	<p>MODELO TRADICIONAL</p> <p>Municipios, empresas</p> <p>Vecinos individuales</p>
ROLES Y FUNCIONES	<p>MODELO TRADICIONAL</p> <p>DE ARRIBA HACIA ABAJO</p>  <p>Estructura vertical</p> <p>Los municipios o las empresas son promotores y ejecutores del proyecto (oferentes).</p> <p>Ellos deciden dónde, cuándo y cómo realizar las obras.</p> <p>El Municipio iniciador, licitador y emisor de las garantías es el "dueño del espacio público".</p> <p>Las empresas privadas son inversoras y ejecutoras, son "dueñas de la obra".</p> <p>Los vecinos sólo son receptores individuales (comitente o demandante).</p> <p>MODELO COOPERATIVO</p> <p>CONSTRUCCION DEMOCRATICA</p>  <p>Estructura Espiralada</p> <p>Todos los actores participan en la discusión, evaluación y ejecución de los proyectos.</p> <p>El Municipio es facilitador de la gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Verifica y aprueba la ejecución de las obras en los espacios públicos. ■ Controla y administra. <p>La empresa es sub-contratada.</p> <p>Hace la obra que le encomiendan los vecinos.</p> <p>Las organizaciones y vecinos organizan la demanda e intervienen en la gestión y control de las obras.</p> <p>La obra se desarrolla en la medida que crece y se desarrolla la participación.</p>
TOMA DE DECISIONES	<p>MODELO TRADICIONAL</p> <p>JERÁRQUICA</p> <p>Las decisiones se toman en los niveles directivos y técnicos - desde los municipios o desde las empresas constructoras -.</p> <p>Hay distancia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entre los ejecutores y los consumidores. ■ Entre el plan y la realidad territorial. ■ Entre el proyecto de obra y los beneficiarios. <p>MODELO COOPERATIVO</p> <p>DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA</p> <p>Las decisiones se discuten y consensúan en una mesa de gestión integrada por todos los actores participantes.</p> <p>Las decisiones se ajustan y validan a través de consultas y asambleas comunitarias.</p>

Tabla 6. IMPACTO

	MODELO TRADICIONAL	MODELO COOPERATIVO
EN LAS FAMILIAS	<p>SON CONSUMIDORES-CLIENTES</p> <p>La familia incorpora un nuevo servicio y un nuevo proveedor.</p> <p>Mejora la calidad de vida de un grupo reducido. En el mejor de los casos sólo el 40% de familias del barrio acceden.</p> <p>Un importante grupo no accede.</p>	<p>SON USUARIOS-CIUDADANOS</p> <p>Las familias no sólo incorporan un nuevo servicio, sino su capacidad para administrarlo y relacionarse con el proveedor.</p> <p>Las familias recuperan su capacidad de relación vecinal.</p> <p>Las familias se forman como usuarios responsables, tomando conciencia de sus derechos y obligaciones.</p> <p>Mejora de las condiciones de vida de todas las familias del barrio. Todas acceden.</p>
EN LAS COMUNIDADES	<p>MEJORA DE UN GRUPO</p> <p>El servicio llega solamente a una parte del barrio.</p> <p>Se agudizan y polarizan las diferencias entre los que acceden y los que no y aparece la noción de Ciudadanos “de primera” y “de segunda” (los que acceden y los que no).</p> <p>El servicio se visualiza como un “lujo” para algunos.</p> <p>Se reafirma el modelo de exclusión.</p>	<p>PROGRESO Y DESARROLLO LOCAL</p> <p>Produce mejoramiento barrial ya que toda la comunidad tiene acceso a la red. Se incrementa la valuación de las propiedades.</p> <p>Los beneficios que se perciben van más allá del servicio: Educación, salud, trabajo.</p> <p>Aumenta la confianza y la credibilidad en la asociación colectiva</p> <p>Se recompone el tejido social.</p> <p>Se capitaliza la organización comunitaria en base a principios y valores de construcción solidaria.</p> <p>El proyecto contempla acciones para que las familias más desfavorecidas accedan.</p> <p>Se instala un nuevo paradigma: modelo cooperativo de inclusión social.</p>
ORGANIZACIONES SOCIALES	<p>NO SON TENIDAS EN CUENTA</p> <p>Las organizaciones sociales no son percibidas como actores sociales relevantes.</p> <p>No participan, son espectadoras o receptoras como el resto de los vecinos. Son un consumidor más.</p> <p>No se invierte en el capital social.</p>	<p>DESARROLLO INSTITUCIONAL</p> <p>Las organizaciones aprenden a llevar adelante proyectos desde la gestión cooperativa y participativa.</p> <p>Mejoran la relación y comunicación con sus vecinos.</p> <p>Incorporan nuevos saberes y fortalecen sus redes</p> <p>Articulan entre sí y aprenden a trabajar con otros.</p> <p>Se invierte en el capital social.</p>
ORGANISMOS PÚBLICOS	<p>COYUNTURAL</p> <p>Las obras públicas son utilizadas en forma clientelista.</p> <p>Generan un alto descontento porque no llegan a toda la población.</p> <p>Aumenta la demanda en zonas aledañas, a las que no se puede responder.</p> <p>El rol se desdibuja, ya que asumen todas las acciones (organización, control y ejecución).</p> <p>El grado de confianza y recobro es bajo.</p>	<p>MEJORA LA RELACION CON LA COMUNIDAD</p> <p>El rol se ajusta. El municipio facilita y controla la gestión.</p> <p>Los reclamos disminuyen, son tenidos en cuenta y resueltos.</p> <p>Se establece un diálogo entre la comunidad y el municipio que mejora la relación y la confianza mutua.</p> <p>Aumenta el grado de confianza y transparencia. El recobro es alto.</p>

	MODELO TRADICIONAL	MODELO COOPERATIVO
EMPRESAS DE SERVICIOS	<p>MERCADO ESCASO</p> <p>El territorio denominado “rentable” para hacer obras es reducido. Se acota a requisitos y seguridades dadas por el análisis de mercado convencional y capitalista.</p> <p>Muchas veces la inversión depende de fondos públicos escasos.</p> <p>La relación con la comunidad es inexistente.</p> <p>Hay concentración de poder y de recursos por empresas más grandes y monopólicas.</p>	<p>MERCADO AMPLIO</p> <p>Aumenta las posibilidades de realizar obras y disminuyen sus responsabilidades en cuanto a gestión y financiamiento.</p> <p>El cobro está garantizado por la apropiación comunitaria y el desarrollo del capital social.</p> <p>La comunidad interviene en la promoción y gestión de las obras.</p> <p>Mejora la relación de confianza por la participación de los trabajadores locales.</p> <p>Hay mayor distribución de derechos, beneficios y responsabilidades.</p>



Capítulo 5

Las Redes Sociales como ámbito de fortalecimiento para las Organizaciones Sociales

Disminución de las asimetrías

Autoras: Laura Acotto, Patricia Spoliansky.

Primeras aproximaciones al tema

El presente trabajo toma como base las apreciaciones vertidas en el Proyecto de Fortalecimiento llevado adelante desde abril de 2006 hasta agosto de 2007, en la Consultoría implementada por FEDEM (Federación de Entidades no Gubernamentales de Niñez y Adolescencia de la Provincia de Mendoza). FEDEM es una red que se ha constituido como una organización de segundo grado. Nuclea a 37 organizaciones sociales de base y apoyo que trabajan en pos de hacer efectivos los derechos del niño, la inclusión social y la equidad. Desde hace 15 años FEDEM desarrolla una tarea de incidencia en políticas públicas y un trabajo sistemático para fortalecer las organizaciones sociales. Su objetivo estratégico es construir un futuro posible para los niños, niñas y adolescentes.

La Consultoría fue desarrollada en el proceso de fortalecimiento de las redes de Nuevo Cuyo, dentro del Programa “ESCUCHANDO A LOS POBRES PARA MEJORAR EL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS SOCIALES” Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales (CENOC) - Presidencia de la Nación, financiado por el Banco Mundial. A los efectos de llevar adelante el trabajo de Consultoría FEDEM impulsó la creación de la red Protagonistas para la Nueva Ciudadanía, integrada además de FEDEM, por las redes El Alba (La Rioja), IOPSS (San Juan) y Psicólogos sin fronteras (San Luis). Participaron, además las redes Organizaciones Sociales Autoconvocadas, RES (Red Educativa Solidaria) de la provincia de Mendoza; la red Onda (Región Cuyo y Sur); red Organizaciones Comunitarias de La Costa, red Organizaciones de la Zona Oeste de La Rioja y las redes Sobretablas, y Murgueros del Oeste de San Juan.

Como todo proceso colectivo, éste contó con la participación activa de integrantes de estas redes, Javier Riollo, Dante Irrutia, Manuel González, Marcos Miño, Carlos Aquistapace, Fernanda Vilas, Antonio De Tommaso, María del Solar, Miguel Guerrero, Marta de León, Roque Sosa, María Eugenia Gentile, Rubén González Mayo, Rosita Yuñez, Víctor Contreras.

La experiencia pretendía dejar como resultado el fortalecimiento de 10 redes de la Región Nuevo Cuyo, con presencia en cinco provincias: Mendoza, San Juan, San Luis, La Rioja y Río Negro; de 125 organizaciones de base y de 313 personas, que participaron como destinatarios directos de las capacitaciones. Se contó con material impreso acerca de las producciones de las diferentes redes integradas en diversos documentos tales como la propuesta inicial de la consultoría, autodiagnósticos de cada red, líneas de base, registros de reuniones y capacitaciones, autodiagnósticos anteriores a la consultaría, diagnósticos varios de otras organizaciones, bibliografía de apoyo y datos periodísticos.

Una primera aproximación al mundo de las redes sociales nos indica que existen grupos y organizaciones sociales, tanto de base como de apoyo, y redes de menor magnitud. Esta caracterización es razón de un primer elemento a tener en cuenta: una gran diversidad. Para poder definir las partes empezaremos por conceptualizar los tipos de agrupamientos. Luego repasaremos otras características, además de la mencionada ya, que es la gran diversidad.

Para definir a las organizaciones de la sociedad civil tomamos como punto de partida esta caracterización:

“son organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados en base a normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuestas a necesidades sociales grupales ó colectivas. Esta definición abarca distintos grupos, ya que incluye la idea de organización, no de institución”. (Acotto, 2003).

Dentro de este concepto ubicaríamos varios grupos diferenciados. Seguimos estos conceptos de acuerdo a lo que se plantea en el Manual Metodológico para el Fortalecimiento de redes Territoriales-CENOC, Manual del cual hemos textualmente tomado estas definiciones y las definiciones que usamos para las redes por encontrarlas pertinentes como marco para nuestras reflexiones.

a) Las Organizaciones de la Sociedad Civil (populares, ciudadanas, de base, etc.) con poco grado de formalidad, no constituidas legalmente, que trabajan para sus propios miembros, que tienen pertenencia, con fuerte desarrollo local, que desarrollan articulaciones con miras al empoderamiento (empowerment), que representan intereses sociales específicos, que tienen menores posibilidades de obtención de recursos económicos, que están conformadas por sus destinatarios de servicios (habitualmente denominados beneficiarios), cuyos miembros están unidos por una necesidad de representación, organización colectiva y movilización en torno de resolver sus propios problemas, conformadas en su mayoría por voluntarios, con definiciones políticas consensuadas, son el lugar ideal para el desarrollo de la ciudadanía. Son denominadas de base, territoriales, etc. (grupos campesinos, grupos aborígenes, grupos comunitarios, asambleas barriales, barrios de pie, los sin tierra, ahorristas, piqueteros no alineados en las corrientes nacionales institucionalizadas, etcétera).

b) **Las Instituciones de la Sociedad Civil: de apoyo, desarrollo**, etc. de carácter no gubernamentales, con cierto grado de formalidad, constituidas legalmente, de tipo intermedias, denominadas de apoyo, técnicas, de investigación, de capacitación, de desarrollo. Trabajan para personas que no son sus propios miembros, conformadas generalmente por personas de clase media que optan por motivos particulares de tipo humanitario, político, religioso, etc. por trabajar a favor de los “pobres”, “excluidos”, “marginados”, “desplazados”, “personas con derechos vulnerados o violados”, etc. Tienen mejores accesos a los recursos, tienen capacidades para acompañar el proceso de *empoderamiento* de las primeras, dado que pueden desarrollar transferencia tecnológica, de conocimientos, de capacidad, de reflexión, de recursos, que incorporan paulatinamente a los destinatarios de sus servicios (habitualmente denominados beneficiarios), que trabajan en lo local, provincial, nacional e internacional, que posee recurso humano tecnificado, que poseen voluntarios y personal rentado (ONGs, Asociaciones, Fundaciones, Centros de estudio e investigación, etcétera).

c) **Las de base institucionalizadas**, que reúnen condiciones de las dos anteriores: trabajan para sus propios miembros, tienen forma legal, están institucionalizadas, tienen alcance local, provincial o nacional, la participación es pautada, integradas por personal rentado y voluntario (gremios, mutuales, obras sociales, cooperativas, uniones vecinales, sociedades de fomento, clubes, escuelas privadas, etc.).

Estas definiciones se completan con la noción de red en la cual los grupos anteriores interactúan y conforman un nuevo modelo de asociatividad.

Las redes aparecen como formas de organización social caracterizadas por promover articulaciones horizontales, flexibles y con alta adaptabilidad al contexto cambiante. Es un sistema organizado de actores sociales (personas, instituciones públicas y privadas) que articula experiencias, conocimientos y recursos de diferentes sectores, con el fin de concretar mecanismos de respuesta a la solución de problemas o necesidades comunitarias. Los vínculos entre los actores que integran la red son el componente fundamental en este tipo de organizaciones y se convierten en canales de transferencia o flujo de recursos tanto materiales como no materiales.

La red organiza las sociedades mediante la creación de lazos entre individuos, grupos y comunidades, organizando desde la diversidad. Las redes vinculares espontáneas se configuran en redes sociales cuando son reconocidas por los grupos conscientemente y regulan y organizan los intercambios y articulaciones, manteniendo la autonomía relativa entre las partes.

Su lógica no apunta a un intento homogenizador sobre los grupos sociales sino al de organizar la sociedad en su diversidad, mediante la estructuración de “lazo” entre esos grupos, desafiando a la estructura piramidal de la organización social y proponiendo alternativas a su fragmentación y articulación caótica.

Como propuesta de alternativa organizacional, la red es un concepto contrapuesto al modelo piramidal, tradicional de las formas jerárquicas de organización corporativa, que se homogeniza a nivel del mando y centraliza la autoridad y el control, válido también para la construcción de un modelo social jerárquico que imagina a una sociedad de composición uniforme.

Por el contrario, las redes proponen un modo de articulación multicéntrica (dónde hay tantos centros como los que la red considere necesarios construir o dejar de lado), que permite amplios grados de autonomía de sus partes, tolera la fragmentación, busca organizar la heterogeneidad, articulando la diversidad en lazos.

Así, las redes sociales se caracterizan por:

- la diversidad
- la pluralidad
- formas asociativas informales (cuando se formalizan se transforman en una organización, aunque su mecanismo de gestión siga siendo el de red, asumen compromisos legales diferenciados)
- los vínculos (son más informales que formales) y se tornan la medida de análisis
- los objetivos (a corto plazo configuran el actuar cotidiano, aunque en algunos casos pueden tener fines de largo plazo, estos se consolidan en la acción concreta cotidiana)
- ser una forma especial de trama social que crea sentidos
- ser un colectivo de actores interrelacionados entre sí y carece de componentes jerárquicos
- cambiar de los responsables de acuerdo a las acciones
- estar orientadas a la acción, de allí su dinamismo y escasa burocracia.

De estas descripciones analíticas que estamos desarrollando vuelve a surgir un elemento clave, como es la diversidad. Sin embargo, cabe destacar que la diversidad será un elemento potencialmente generador de construcción colectiva si en una red se puede compensar las debilidades subjetivas de cada organización, erigiéndose en un escenario propicio para la detección de asimetrías entre las organizaciones que las constituyen y elaborando acciones que propicien una disminución de las mismas.

Ahora bien ¿de qué hablamos cuando hablamos de construcción, asimetría y diversidad?

Una primera apreciación de estos conceptos es que están íntimamente relacionados y las modificaciones que se planteen en uno provocarán cambios en el otro.

En principio observamos que la diversidad de las OSCs, y en las redes que éstas integran, responde al medio en donde se forman y se desarrollan. Aquí se integran lo socio comunitario y lo cultural a la dinámica interna (en cuanto a formas de organización, alianzas inter-organizacionales, delimitación de poderes relativos, y también en cuanto a la configuración subjetiva y colectiva de los individuos que las integran). En nuestro análisis hemos identificado que las razones de esta variedad se vinculan a los siguientes factores: intereses de cada organización y vinculación de estos con los intereses de la red; características y necesidades del lugar; características de

cada organización y red; objetivos de las Asociaciones y la red; carácter político que se le da, o no, a la red; posibilidades de sus integrantes para la construcción colectiva, tanto desde las capacidades y habilidades, como desde los posicionamientos ideológicos políticos; accesibilidad a los recursos; acceso a desarrollo técnico; auto-diagnóstico de posibilidades y limitaciones.

A su vez, es importante comprender que el entorno ampliado (Nación) influye en las particulares formas de trabajo de cada red, en cada territorio y configuración. En los últimos años las redes surgen a partir de las necesidades de los sectores populares. Cubren espacios que el Estado abandonó o relegó a espacios residuales en las políticas públicas. Responden a la movilización de un grupo de personas. Se nuclean con una expectativa de incidir en las políticas públicas. Y también las particularidades de cada provincia y municipio, dependiendo muy directamente de elementos políticos y culturales. De esta manera podemos decir que la pluralidad de las organizaciones es necesaria e inherente al modelo social que se vive.

La diversidad si bien hace referencia a las diferencias y a la identidad de cada uno de los grupos que conforman la red, se ha de tener en cuenta la existencia de un eje que los vincula, que es el objetivo perseguido por cada uno de los grupos integrantes de la red. Este elemento es necesario que se plantee en términos de democratización, participación y ciudadanía emancipada, marco en el cual la disminución de asimetrías potencie la construcción de una nueva sociedad, integradora, justa y solidaria, de modo tal en que las organizaciones que integran las redes aporten trabajo, participación, acompañamiento y toda otra tarea o actividad tendiente a conseguir objetivos comunes.

Hablamos de asimetrías cuando se cargan de connotaciones negativas a los efectos de la construcción colectiva que desarrolla la red; allí radica la diferenciación con el tema de la diversidad. Es decir, la asimetría se manifiesta cuando en el desarrollo de cada red las organizaciones se vinculan desde condiciones que provocan desigualdad o inequidad. Aunque la red sea ajena a estas asimetrías, es función de ella poder equilibrar y equiparar las posibilidades y potencialidades para la integración igualitaria, ya que las redes, comparativamente con las organizaciones individuales que las integran poseen generalmente por la colectivización del conocimientos y los recursos mancomunados: mayor capacidad de incidencia, capitalización de recursos técnicos, financieros y administrativos, cantidad de vinculaciones, experiencia, desarrollo, etc.

Al interior de las redes, las organizaciones que individualmente poseen menores posibilidades, pueden adquirir a préstamo, por definirlo de algún modo, recursos de la red que le son conferidos mientras integre la red.

También podemos referirnos a la asimetría, cuando se hace alusión a diferencias basadas en la experiencia, la estructura, el alcance, los recursos y en la proyección o prestigio que han conseguido las organizaciones que conforman el colectivo.

De cualquier forma, la asimetría que se visualiza mayoritariamente como un obstáculo o como una dificultad, puede a sí mismo, tal como la diversidad, capitalizarse como un elemento dinamizador que otorgue empuje a la red, en pos de construir desde la diferencia.

Elementos que constituyen la asimetría

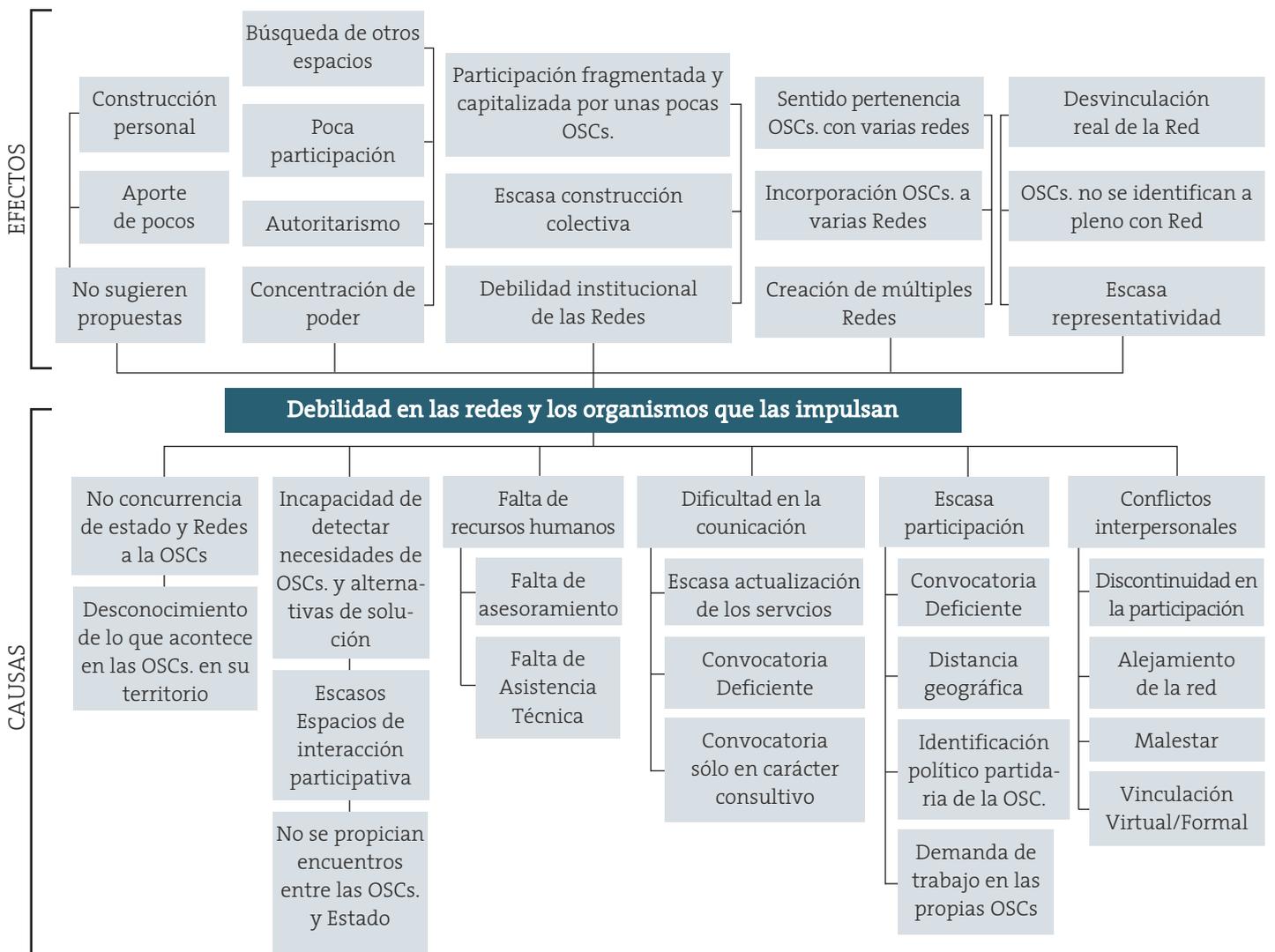
Cuando se intenta describir la actualidad de la construcción colectiva de las redes y organizaciones sociales, es necesario analizar el contexto global y el plano restringido vinculado a la asimetría y su incidencia en el fortalecimiento de las redes. Se podría resumir que la situación por la que atraviesan las organizaciones de la Sociedad Civil y las redes que las integran ya sean exclusivas del sector o intersectoriales se caracteriza por:

- Crecimiento desproporcionado y anárquico del número de organizaciones y la cantidad de acciones que desarrollan en los noventa, y otro fuerte crecimiento a fines de 2001. Sin embargo, muchas de dichas organizaciones creadas en ambas etapas se encuentran actualmente en crisis o disolución.
- Visualización de falta de voluntad desde los gobernantes para contar con la opinión y la decisión de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño de las políticas públicas. Las organizaciones se sienten convocadas solamente a trabajar, los órganos de consulta son meramente consultivos.
- Debido a los años de fuerte autoritarismo vivido en nuestro país, la reproducción de dirigentes y líderes poco democráticos es una realidad en muchas instituciones tanto públicas como privadas, lo que disminuye en muchos casos las probabilidades de éxito cuando se trata de instaurar procesos democráticos y de participación ciudadana. De allí la necesaria incorporación al proceso de varios integrantes de las instituciones.
- Fragmentación generalizada de las fuerzas sociales.
- Crisis persistente en los espacios de representatividad, que condice con la crisis de representatividad, la que hizo eclosión a fines de 2001. Esto deslegitima a dichos espacios y cuesta que las organizaciones les otorguen nuevos contenidos. Es más difícil cuando estos espacios son intersectoriales y hay interacción con los funcionarios y dirigentes políticos, dado que en la escala de des-legitimidad se encuentran peor ubicados que otros sectores. A su vez la crisis de representatividad cuando se manifiesta en el ámbito de los gobiernos, conlleva, una Crisis de Legitimidad, que se da cuando un gobierno

“no tiene capacidad de integrar socialmente, cuando no es capaz de integrar identitariamente a su sociedad, de definir cual es el propósito común que nos une, el proyecto que nos vincula”. (García Delgado, 2002).

- Dificultades en el manejo del poder; poco análisis en las organizaciones sobre este tema, dejándolo de lado por ingenuidad o por rechazo absoluto, lo que lleva a hacer poco explícita la verticalidad, circularidad u horizontalidad del mismo; requiriéndose una construcción saludable de la visualización del mismo para poder hacerlo más circular y menos vertical.

- Sostenimiento de muchas redes a través del flujo económico por parte de algún ente que financie (público y privado), lo cual provoca crisis cíclicas en torno a los flujos del financiamiento, tienden a sostenerse mejor en el tiempo las redes producto de intereses comunes de las organizaciones que la componen, que aquellas que se vinculan en torno a la distribución de recursos económicos.
- Los consejos intersectoriales de políticas públicas han tenido a través del tiempo profundas debilidades, no han convocado ampliamente, no han proporcionado asesoramiento técnico, capacitación y acompañamiento efectivo a las organizaciones que lo integran; no han contado con un diseño estratégico a lo largo del tiempo para el fortalecimiento; sus respuestas han sido concentradas en pocas organizaciones, accediendo siempre las mismas (generalmente las de Apoyo, no las de Base).
- El flujo de información y comunicación ha sido otro inconveniente serio al momento de captar, comprometer y sostener las organizaciones en el seno de las redes.



Cada una de estas dificultades debe ser tomada en cuenta; se refieren al contexto ampliado. Identificarlas, analizarlas e interpretarlas permite potencialmente analizar factores que inciden de manera preponderante, tales como: la metodología de trabajo que no puede desconocer este contexto socio-histórico, la distribución geográfica, los mecanismos de participación, los mecanismos de exclusión e inclusión efectiva, el empoderamiento (empowerment), los canales de comunicación, la socialización de la información, la democratización del liderazgo, la capacidad asociativa, entre otras que hemos profundizado en nuestro análisis del contexto restringido. En el contexto restringido podemos visualizar que una primera cuestión que introduce dificultades al momento de detectar elementos integradores de la asimetría está dado por la escasa identificación de indicadores (tanto cualitativa como cuantitativamente). Por esta razón se han tomado algunos ejes de análisis y se han construido categorías e indicadores de análisis de la asimetría (algunos de estos han sido extraídos de la Guía para el Autodiagnóstico de redes, elaborado dentro del marco de la Consultoría de FEDEM²⁰).

Aportes para el fortalecimiento y la inclusión Nuevos interrogantes y desafíos

Para poder promover de manera efectiva el fortalecimiento y la inclusión de las organizaciones sociales en las redes y en los mecanismos distributivos de recursos y capacidades, hay acciones que debemos implementar en las mismas redes y otras que debe desarrollar el Estado.

Es preciso tener en cuenta que existen hoy espacios de construcción entre estado y sociedad civil. En estos espacios es necesario continuar trabajando en pos de que éstos adquieran un perfil que posibilite la incidencia en política pública ya que hoy no parecen estar dadas estas condiciones. Hoy los espacios que existen son:

- de carácter consultivo, deliberativo, no decisorios
- con poca participación efectiva y plural de organizaciones
- con una selección arbitraria de las organizaciones que lo integran
- con una aceptación selectiva de postulantes
- con un pequeño número de entidades que se repiten en los distintos ámbitos
- con escasez de participación colectiva
- con representaciones en muchos casos personalistas
- con un rol temporal asignado acorde con las necesidades del gobierno de turno
- con una reducción de la discusión al mero reparto de recursos públicos (raciones alimentarias, planes jefes, subsidios, financiamiento para proyectos, etc.)

- con organismos desprovistos de discusión política e ideológica
- con la utilización del espacio para legitimar acciones de gobierno

Con estos condicionantes entonces los espacios terminan siendo espacios de coordinación de acciones, de articulación puntual y no verdaderos lugares de transformación de la cuestión pública. No obstante, el desafío al que nos enfrentamos las redes y organizaciones de hoy es el de volver a llenar de contenido dichos espacios, poder de-construir y construir nuevos códigos, estrategias, visiones y sobre todo, alianzas entre nosotros y con otros que nos transformen en interlocutores válidos a la hora de definir la política pública.

Una cuestión a resolver es el hecho que para construir simetría y equidad hay que dotar de recursos y capacidades de manera selectiva, en pos de ser equitativos. La premisa básica es dotar a los que tienen menos posibilidades. De este modo, la propuesta no es repartir en partes iguales, necesariamente.

La asimetría es vista aquí como la diferencia entre redes respecto de sus posibilidades de acceso a recursos económicos, humanos, de información, capacitación, incidencia pública, entre otros. Una de las formas posibles de igualar las asimetrías, o al menos acercarlas, es darle continuidad a la red como una forma de generar y compartir recursos de manera solidaria y cooperativa.

Aprendizajes

A modo de cierre podemos pensar en qué nos dejó esta consultoría en nuestro haber y en nuestro debe.

En nuestro haber:

- Construimos simetría.
- Apostamos a incidir.
- Ampliamos los horizontes posibles de nuestra construcción.
- Difundimos y promovimos prácticas democráticas y liderazgos acordes a ellas.

En nuestro debe:

- No construimos tanta simetría como necesitamos.
- No pudimos desarrollar acuerdos transversales de trabajo que nos permitan compartir la construcción colectiva.
- No hemos podido trabajar tan fuertemente en la formación y en la capacitación de todos los integrantes de las Organizaciones.

Constituyó un proceso de flujos y reflujos en lo que hace a la participación en nuevos espacios que exigen, para los integrantes de éstos, un mayor compromiso que el simple hecho de dar algunas prestaciones territoriales. Hoy podemos decir que la diversidad da una gran fortaleza con respecto a la creación de redes que reúnen a organizaciones de características diversas desde lo social, político y lo económico. La consultoría nos ayudó a revalorizarnos, potenciarnos, capacitarnos, entrelazarnos.

La consultoría del CENOC ya desde el Autodiagnóstico nos permitió que empezáramos a ver la diversidad. Con respecto a la asimetría, lo que aparecía más visible, sobre todo cuando las entidades más dinámicas, de más desarrollo, traían o presentaban iniciativas y propuestas, era que ya estaban elaboradas o decididas en otro ámbito (el de un área técnica muy específica) y esto restaba posibilidad a la toma de decisiones dentro del espacio de la red.

Posteriormente al Autodiagnóstico, aparece fuertemente el tema político, que si bien se había mencionado en distintas ocasiones, no había sido tratado hacia adentro. La cuestión se presentó como la necesidad de preguntarse cuál debería o podría ser la forma, o si la red puede en forma más directa generar o tener gestos políticos, teniendo en cuenta que la intención de las iniciativas es incidir o intentar incidir en políticas públicas. El planteo se hizo expreso, pero no tuvo definición. Se privilegió o cuidó nuevamente el proceso de construcción recorrido.

El desafío fue armar un espacio público e institucional en donde se pudieran tratar desde lo político todos los temas que tienen que ver con una forma distinta de producción: la economía social, solidaria o popular, la niñez, la cuestión de género, lo cultural. Los aportes diferentes en recursos, habilidades, trayectorias, que surgieron desde la asimetría y la diversidad, se amalgamaron, porque el objetivo político ideológico era compartido: incidir en las políticas públicas en función de lograr mayor grado de equidad.

Creemos haberlo logrado en algunos de los ejes trabajados:

- El tendido de la red se fortaleció allí donde era preexistente y se tejió donde no existía.
- Las organizaciones que poseían mayores recursos aportaron proporcionalmente.
- Cada una de las diez redes al finalizar contaba con al menos 2 ó 3 miembros que había participado de todo el proceso (Autodiagnóstico, Planificación estratégica, Capacitación desde la educación popular, Asistencia técnica, Evaluación y Sistematización).

Creemos que todo esto aportó a trabajar sobre las asimetrías que impactaban en la construcción colectiva, aún cuando no desaparecieron. Pensamos que nos hemos convertido sí en:

- Detectores de la diversidad
- Buceadores de la complejidad

- Trabajadores del fortalecimiento
- Distribuidores de recursos escasos

En definitiva, constructores de simetría y equidad, para nosotros mismos, para nuestras organizaciones, para nuestras redes, para la región y para la nueva ciudadanía en la nueva nación que tenemos como utopía posible.

Nos parece relevante concluir con dos reflexiones en forma de cita, una, y de poema, otra.

“ Si se acepta lo existente y lo dado como lo que debe ser, no existe el horizonte utópico capaz de indicar el para qué, o lo que es lo mismo, que indique el futuro a construir, se arranca a los hombres el timón de la historia en cuanto a posibilidades de inventar un futuro diferente del presente. Se puede, sí, realizar cambios intrasistémicos que no cambian los aspectos substanciales de lo existente. Y aunque parezca paradójico, lo pretendidamente neutro, adquiere un carácter ideológico y político a favor del mantenimiento del status quo”. Paulo Freire

Fragmento de “Cosas pa’chiflar”

*No basta ser diferente,
pa’ tener la razón,
pero tampoco te alcanza
con sólo ser del montón.*

*Sólo encuentra aquél que busca,
Y le abren al que golpea;
si no fuera así la cosa,
no existirían las puertas.*

*Si sentimos que este barco
a todos nos pertenece,
naveguemos en la noche
p’al lao que el sol amanece.*

*No es buen rumbo cualquier rumbo
sino el que lleva a la meta.
No es el viento quién conduce:
Él solo empuja la vela.*

Redes que participaron de la consultoría

- **Red FEDEM.** Rodríguez 209. Mendoza CP 5500. Provincia de Mendoza. Teléfono: 0261-4288640. fedemniez@yahoo.com.ar
- **Red Organizaciones Sociales Autoconvocadas.**
Organización referente: **Asociación Huellas.** Videla Aranda 1540, B° Recoaro. Lunlunta (5517) Maipú. Provincia de Mendoza. Teléfono: 0261-155064373. vaslunlunta@hotmail.com
- **Red Psicólogos Sin Fronteras.** Balcarce 890. San Luis CP 5700. Provincia de San Luis - Teléfono 02652- 1587916. psfrelpubl@yahoo.com.ar
- **RES (Red Educativa Solidaria)** Maipú. Mendoza. caquistapace@impsat.com.ar
- **IOPPS.** Pedro Echagüe Oeste 475. San Juan. Provincia de San Juan. Teléfono: 0264-154442252. iopps@speedy.com.ar
- **Red de Organizaciones del Oeste.** La Rioja. Teléfono: 03822-15625855. maxilujo@hotmail.com
- **Red de la costa**
Organización Referente: **Asociación de Animadores Comunitarios.** Lalo Cáceres s/n. Aminga. Departamento de Castro Barros. La Rioja. Teléfono: 03827-494025. hornero_aminga@hotmail.com
- **Red Sobretablas.** Pedro Echagüe Oeste 475. San Juan. Provincia de San Juan. Teléfono 0264-154442252. sobretabla@yahoo.com
- **El Alba.** La Rioja- Teléfono 03822-15406798. rupachico2002@hotmail.com
- **Red Murgueros del Oeste.** French 1013 norte. Barrio del Carmen. Ciudad de San Juan. San Juan
- **Red Onda - Región Cuyo y Sur. Asociación Cuesta Arriba.** Teléfono: 02657-15525589 - asoccuestaarriba@yahoo.com.ar



Capítulo 6

“Fortalecimiento de redes de redes” La palabra y opinión de las redes, espacios y movimientos sociales de la región Centro sobre las políticas públicas. Córdoba y Reconquista

Autoras: Lic. Alejandra Vieitez y Lic. Graciela Maiztegui
Colaboradoras: Lic. Florencia Daniele y Lic. Selene Camargo

En Argentina, durante las últimas décadas, se ha evidenciado el surgimiento y fortalecimiento de nuevas expresiones organizativas de la sociedad civil para hacer escuchar la voz, el sentir y los reclamos de la sociedad.

Las políticas neoliberales de los gobiernos de las últimas décadas implementaron programas sociales focalizados y asistencialistas, no participativos, que provocaron o acentuaron un debilitamiento de las organizaciones populares, fragmentación de los actores colectivos e individualismo, al negar la participación de los sujetos en las decisiones. En este proceso el estado se desconectó de la sociedad y se fue perdiendo la posibilidad de ser la figura que unifica políticamente y enuncia un destino común. En el 2001 se acentúa una grave crisis de representatividad de las instituciones, y fundamentalmente de los partidos políticos, quienes son los que ven más afectada su imagen frente a los ciudadanos y ciudadanas, y aún, frente a los que constituían la base social de los mismos.

En este contexto, al desaparecer la perspectiva de los asuntos comunes y ser reemplazado por las rivalidades e intereses privados, el Estado pierde legitimidad y se separa de la política. Recuperar desde las propias capacidades del pueblo argentino el sentido de la política como espacio público de confrontación, de deliberación y debate plural, participativo y democrático es una responsabilidad irrenunciable de todos y todas.

Durante estos años las transformaciones de la sociedad civil evidenciaron la fragmentación del tejido social, producto de las crisis económicas, el individualismo y los efectos de la globalización. En dicho contexto social y político comenzaron a surgir otros modos de agrupamiento y de vinculación en espacios territoriales, con características de mayor heterogeneidad y pluralidad, donde cada actor se expresa desde sus intereses y llega a nuevos acuerdos con otros actores.

Dichos acuerdos se realizan acerca de valores, derechos, objetivos y estrategias en el espacio territorial dado, respetando sus autonomías y sin pretender tener estructura fija ni responder a sectores político-partidarios. Estas experiencias van sentando las bases de una nueva conciencia ciudadana, que reivindica la necesidad de una mayor participación en los procesos de gestión de políticas públicas a las que se las define en su carácter de universales, integrales, continuas y dirigidas a la defensa y acceso a derechos.

Pensar las políticas públicas desde el paradigma del desarrollo humano y social requiere la construcción de una matriz socioeconómica y cultural diferente, donde se exprese la interrelación entre necesidades, satisfactores, bienes culturales económicos de manera permanente y dinámica, que permitan diseñar proyectos de vida en común pudiendo ser expresados como procesos emanados de las acciones, aspiraciones, conciencia creativa y crítica de los propios actores sociales en un rol protagónico.

En este marco de transformaciones del Estado y la sociedad civil, SEHAS, Servicio Habitacional y de Acción Social, organización sin fines de lucro que funciona en Córdoba desde 1979, desarrollando actividades tendientes a promover el acceso a derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de los sectores populares, intervino como ONG consultora al presentarse al concurso convocado por CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad) en el año 2006. Dicho concurso propuso un proceso de diálogo entre ambos actores (Estado-Sociedad), y buscó promover una participación ciudadana activa, con posibilidades de toma de decisión e incidencia en las políticas públicas.

De esta manera SEHAS elabora el proyecto “Fortalecimiento de redes de redes” integrando los diferentes programas de acción directa con el sector popular, para realizar tareas de formación colectiva y asesoramiento que colaboren con la promoción y fortalecimiento de redes de la sociedad civil, acorde a la misión institucional, en cuanto al acceso y exigibilidad de los derechos, la justa distribución de la riqueza, la inclusión de la perspectiva de género en las diversas estrategias y el trabajo para la incidencia en las políticas públicas.

La intencionalidad de este proyecto estuvo orientada a impulsar, respaldar y fortalecer el aprendizaje en la articulación de los actores en redes, espacios y movimientos sociales que surgen de la experiencia popular. Las luchas, las propuestas, las formas de organización basada en la participación democrática que actúan con una voluntad común en el espacio público, son muestra de otra forma de construir poder desde la capacidad de hacer y transformar condiciones de vida y realidad.

El proyecto se desarrolló en el período 2006-2007; se tituló “Apoyo Técnico en la Promoción y Fortalecimiento de Redes Territoriales”, y nucleó a 9 redes de adultos/as y 2 redes de jóvenes de la Región Centro del país (Córdoba, Reconquista, Santa Fe). Tuvo como objetivo el de fortalecer a las redes, espacios multiactorales y movimientos sociales con experiencias de acciones colectivas como sujetos políticos y de derecho.

SEHAS implementó como plan de acción dos estrategias de trabajo: individual (en cada red) y colectiva (inter-redes), desarrollándose en ambos casos la participación directa de referentes de las redes (mujeres, varones, adultos/as, jóvenes) en el diseño, programación, ejecución y evaluación de las estrategias de fortalecimiento de redes.

Se desarrolló un proceso de formación, intercambio de experiencias y capacitación basado en el interés común de las redes, espacios y movimiento de Córdoba y Reconquista. El proceso de formación de los jóvenes se realizó separado de los adultos para poder respetar los ritmos e intereses diversos de ellos. En este marco se realizaron los acuerdos de trabajo y un cronograma que permitió estructurar el programa de contenidos para el “Ciclo de Formación Política: Introducción al Análisis de las Políticas Públicas: Contexto actual, Institucionalidad y Construcción del poder político”. Se realizó un relato sistematizado del proceso de formación y se confeccionó un material con los aportes de expositores y participantes, en forma de relatoría del ciclo, diseñado y escrito con criterios pedagógicos tales que fuese accesible para públicos variados.

Un aspecto a distinguir fue la decisión de las redes/espacios y movimientos de tener expositores docentes del sector académico universidad y referentes de las redes, para debatir y reflexionar sobre los temas de interés y tener la posibilidad de dialogar con este actor que construye su conocimiento de manera distinta sobre la realidad social, política, económica y vivencial de los/as actores del territorio. El espacio de debate conjunto produjo un rico intercambio de análisis y reflexiones entre el conocimiento académico y el saber del sector popular a través de la experiencia y práctica de los/as dirigentes, líderes o referentes sociales de las organizaciones miembro de las redes.

Como resultados de esta estrategia de formación e intercambio en torno al análisis de las políticas públicas participaron un total de 50 personas, representantes de diferentes redes y organizaciones de la ciudad de Córdoba, localidad de Malvinas Argentinas y de la ciudad de Villa de María de Río Seco, Provincia de Córdoba. De la totalidad de participantes, el 76 % fueron mujeres y el 24% fueron varones. En la ciudad de Reconquista se replicó el mismo Ciclo de Formación y participaron un total de 50 dirigentes y referentes sociales de los 21 barrios que integran el consejo inter barrial, siendo el 40% de la participación mujeres y el 60% varones.

Se desarrollaron capacidades para analizar el escenario, elaborar propuestas, respetar los tiempos y pautas culturales, rescatar y valorizar los saberes de la experiencia y el conocimiento, tomar decisiones frente a la multiplicidad de demandas y necesidades no satisfechas, priorizando y accionando de manera oportuna. Este accionar, que implica proceso y con ello historicidad, centra en las redes de adultos y jóvenes un mensaje común basado en la idea de participación y protagonismo como pilar fundamental. Junto a la voluntad y decisión política, definen e instalan, desde sus prácticas, nuevas condiciones político-institucionales con mejores caminos de acción e incidencia en las políticas públicas.

Los últimos pasos estuvieron orientados a evaluar de forma conjunta el proceso, reconociendo aprendizajes y dificultades en la implementación y la riqueza del intercambio con otros/as semejantes que se encuentran llevando adelante luchas similares, sobre las mismas demandas por el acceso a derechos y la participación con decisión en el diseño y ejecución de las políticas públicas.

La segunda estrategia del proyecto consistió en que cada red desarrolle el diseño del diagnóstico, la planificación y ejecución de un plan de acción operativo para lo cual contó con el asesoramiento y asistencia técnica de los equipos interdisciplinarios de SEHAS y técnica de Reconquista.

En este proceso se establecieron referencias comunes y compartidas entre las 11 redes participantes considerando las diferencias etáreas y territoriales que existen entre las redes de jóvenes y de adultos.

En cuanto a la antigüedad, la mayoría de los Espacios Multiactorales, redes y Movimientos Sociales (7 de las 10), iniciaron sus procesos asociativos hace tres años atrás aproximadamente. Entre las restantes cuatro se encontraron, la Unión de Organizaciones de base por los derechos sociales (UOBDS), con una antigüedad de 15 años en el trabajo asociativos, la Asociación Civil por el Futuro y la red de 21 Barrios de Reconquista con 9 años de antigüedad y la Mesa de Trabajo de Villa de María de Río Seco, conformando desde hace 6 años aproximadamente.

En cuanto al tipo de organización que constituyen, se encuentran seis redes, tres Espacios Multiactorales y un Movimiento Social. Algunos de estos tienen base territorial, como la red del Este por el Agua, la Mesa de Trabajo de Villa de María de Río Seco, el Espacio Multiactoral de Malvinas Argentinas, la Asociación Civil por el Futuro, la red Sureste, la Unión de Organizaciones de Base por los derechos sociales y las promotoras de salud de Villa Siburu; otras fueron formadas en torno a una temática convocante, como lo son la red La Generación y la red Unidos por el Futuro; y otras tienen base territorial pero además la nuclea una temática específica como la red Roizosur (acceso a la salud), el Espacio de Intercambio y Acción Conjunta de Organizaciones de Base (acceso a tierra y vivienda) y la red de 21 Barrios de Reconquista.

Todas coinciden en la temática general de trabajo, en la medida en que se centran en la difusión, sensibilización y lucha por el acceso a derechos. Cada una de estas expresiones asociativas hacen foco en sus necesidades priorizadas, vinculadas a uno, o varios, derechos económicos, sociales, culturales y ambientales vulnerados, como por ejemplo el acceso al agua potable, a la salud, a la educación, al medio ambiente sano, a la vivienda, etc. Los objetivos que vinculan a estas redes se relacionan con la satisfacción de necesidades básicas de la población, el mejoramiento de su calidad de vida, promoviendo el conocimiento y acceso a sus derechos. Reconocen que en la construcción colectiva se encuentra una riqueza importante ya que individualmente las acciones reivindicativas no tienen tanto impacto; en cambio, sí lo logran al compartir problemáticas, miradas y alternativas de solución. Es en este compartir con otros/as donde se vivencia la complejidad y donde se fortalecen los sujetos (individuales y colectivos).

El asesoramiento y apoyo técnico implicó procesos graduales de planificación participativa, estratégica y operativa, articulando ejes de organización y ampliación de espacios de poder. Se promovieron espacios abiertos y democráticos de socialización, diálogo, debate, intercambio de opiniones y consenso dando lugar a la toma de decisiones basadas en el reconocimiento, valoración y reivindicación de la palabra de cada uno/a de los/as miembros participantes. Esto dio lugar a la apropiación de herramientas, el conocimiento de sus derechos y obligaciones como ciudadanos/as y un posicionamiento colectivo e individual frente a otros/as actores, sujetos e inclusive el Estado.

En este marco, es necesario destacar que la mayoría de las acciones planificadas se llevaron adelante y se vincularon a gestiones de demanda y exigibilidad de derechos en los diferentes niveles de gobierno; además, en algunos casos, se realizaron acciones de visibilización pública de sus demandas a través de los medios de comunicación masiva. Finalmente, en el proceso de seguimiento y monitoreo cada red llevó adelante una acción complementaria contando con un pequeño financiamiento que les permitió ejercitar el proceso de planeamiento completo: programación, implementación y evaluación posibilitando en cada red replantear estrategias, identificar cambios y apropiarse de los aprendizajes, en los componentes de Identidad, Acuerdos, Comunicación, Modos de funcionamiento y Participación.

Resultado de ello es que las redes, espacios y movimientos sociales fortalecieron su identidad en el sentido de apropiarse de su espacio asociativo y el de recibir el reconocimiento y legitimación de otros actores con los cuales se relacionan. Delimitaron acuerdos basados en las confianzas mutuas y en las ponderaciones de resultados e impactos que cada red alcanza a lo largo de su proceso. Implementaron distintas herramientas de comunicación para socializar los procesos tanto hacia dentro de la red como en sus territorios y la opinión pública. Definieron democráticamente modos de funcionamiento que permitieron tomar decisiones sobre los procesos y alcanzar objetivos con una revisión periódica y crítica. Las once redes sostienen como pilar fundamental la participación y la democratización de las relaciones entre las personas, los grupos, las organizaciones y las instituciones.

Sostenemos de este modo que el trabajo en red es una práctica social que alcanza logros, constituye una herramienta y un mecanismo para la acción política conjunta y participativa frente a otros actores y el Estado ante las situaciones de vulnerabilidad de derechos que preocupan y ocupan a las personas y a los colectivos en los territorios,

Fue desde este marco que las redes de Córdoba y Reconquista decidieron hacer explícita su palabra por escrito en cuanto a las políticas públicas y a la acción del Estado. Se elaboró un documento de opinión en cada provincia y un documento regional integrador. Los mismos se centraron en un eje articulador, el pensar la relación entre el estado y la sociedad civil con una lógica que ofrezca condiciones reales de actuación, intercambio y diálogo. Se buscó promover el reconocimiento en la sociedad de la necesidad de contar con oportunidades para tomar decisiones sobre los diseños, la implementación y evaluación de las políticas públicas. En junio del 2007 fueron presentados a las autoridades del CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad) y al Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales - Presidencia de la Nación.

Documento de Opinión de las redes, espacios y movimientos sociales de la Región Centro

En el marco del proyecto Fortalecimiento de redes Ciclo de Formación Política “*Introducción al análisis de las Políticas Públicas*” en Córdoba y Reconquista (provincia de Santa Fe) región Centro, junio 2006 – junio 2007.

Documentos finales - Ciclo de Formación Política

DOCUMENTO CÓRDOBA²¹

Si las políticas públicas tienen como fin mejorar nuestra calidad de vida deberían garantizar el acceso a derechos como la salud, la educación, la vivienda digna, el trabajo (con acceso a la seguridad social, a las jubilaciones, etc.), sin embargo los planes, programas y políticas no siempre están pensados para toda la población y sus diferentes situaciones, sino a determinados sectores, por lo tanto las políticas públicas que implementa el Estado actualmente son focalizadas y asistencialistas.

Necesitamos políticas públicas que no marginen a los sectores populares (como por ejemplo la creación de barrios-ciudades en la ciudad y provincia de Córdoba), sino que tengan fines de inclusión social, es decir, garantizando el acceso a los derechos que poseen los/as ciudadanos/as de toda la sociedad. Para que se garantice el derecho a decidir sobre políticas públicas que tanto impactan en nuestras vidas.

Por estas razones, queremos que las políticas públicas sean participativas, y de inclusión social con la opinión y decisión de las redes de organizaciones, construyendo una acción colectiva y democrática, que sume las ideas y capacidades de todos y todas para fortalecernos y generar un cambio a nivel país.

Esto es posible si se incluye la diversidad de opiniones, experiencias y decisiones de las organizaciones de la sociedad civil que trabajamos con distintas temáticas para poder consensuar, concertar y diseñar propuestas, priorizando las necesidades reales de la gente.

Podemos incidir presentando propuestas o proyectos de ley para que sean tratados en los órganos legislativos, presentando documentos con las opiniones, experiencias y propuestas de las organizaciones, las redes y de la comunidad en general, porque somos nosotros quienes conocemos y vivenciamos las necesidades y los problemas específicos, y luego vamos abarcando a muchos más, porque nos consideramos sujetos con ideas, capacidades y derechos.

²¹ Documento elaborado por un grupo de redes Territoriales, Espacios Multiactorales y Movimientos Sociales de Córdoba, en el marco de un Ciclo de Formación Política: Introducción a las Políticas Públicas desarrollado como parte de un Proyecto de Fortalecimiento de redes apoyado por SEHAS y con el financiamiento de CENOC y las agencias de cooperación internacional Misereor-Novib. Córdoba, 2006.

Otra forma de hacerlas participativas es por medio de consultas populares que permitan relevar y priorizar las necesidades; como también la creación de mesas de trabajo con las redes, organizaciones, la comunidad y exigiendo la participación de representantes de los gobiernos.

Otra propuesta es construir una agenda que contemple los problemas y necesidades reales de la sociedad civil, con la participación de las organizaciones, redes y toda la comunidad creando un proyecto integral y equitativo.

También deben implementarse políticas públicas integrales que se dirijan y contengan especialmente a los/as niños/as, jóvenes, adultos mayores, mujeres y varones incorporando su opinión, acción y decisión (por ejemplo, desarrollando espacios de capacitación, lugares donde puedan expresarse y formular propuestas) porque son parte de la comunidad y estamos construyendo su presente y su futuro.

Que la sociedad pueda mantener y controlar las asignaciones presupuestarias de los planes y programas sociales que implementa el Estado, a través de las organizaciones, redes, espacios y movimientos, reconvirtiendo los subsidios en creación de fuentes de trabajo con un salario vital y móvil, y seguro de desempleo, permitiría que los recursos lleguen a quienes realmente lo necesitan y que las denuncias que se accionen puedan ser resueltas.

Para ello, es vital tener acceso a la información y conocimiento de las asignaciones de los fondos, ya que si no llegan directamente a las bases, a la comunidad, los punteros políticos los utilizan para la cooptación. En este sentido, proponemos la creación de Órganos de Contralor que incluyan a la sociedad, que puedan garantizar la transparencia del uso de los fondos asignados.

Aunque parezca una utopía lo antes mencionado, no lo es. La Mesa de Concertación de Políticas Sociales funcionó por más de seis años en Córdoba, priorizando problemas y recursos para las políticas públicas. Sin ir más lejos, en algunas localidades del interior de la provincia, donde hay la suficiente apertura política para con la ciudadanía, se conforman actualmente Espacios o Mesas de Trabajo Multiactorales que incluyen a todas las instituciones y organizaciones locales, donde se trabaja sobre la necesidad real de la población y se prioriza entre todos/as el destino de los recursos disponibles.

Es de esa forma como trabajan poder político y poder ciudadano en pleno, para conseguir y distribuir recursos, en la medida en que todos/as saben de donde vienen y hacia donde van.

Asociación Civil por el Futuro - Comisión Interbarrial 23 de Abril / Red Sureste de Organizaciones, Instituciones, Vecinos/as del Sector Sur Este / Red Roizosur / UOBDS, Unión de Organizaciones de Base por los Derechos Sociales / Espacio de Intercambio y Acción Conjunta de Organizaciones de Base / Espacio Multiactoral de Malvinas Argentinas / red de Organizaciones del Este por el Agua / Mesa de Trabajo Villa de María de Río Seco.

DOCUMENTO²² RECONQUISTA (SANTA FE)

En virtud de la realidad de nuestra sociedad y por ende nuestras comunidades donde cada vez con mayor frecuencia surge la necesidad de mayor participación de todos y todas los/as integrantes de las mismas con el gran objetivo de luchar por justicia y solidaridad ante los constantes conflictos políticos, sociales y económicos.

Y, Considerando:

- 1) La necesidad de los sectores populares de participar, capacitarnos, integrar espacios de poder e incorporarnos más efectivamente a la vida activa y constructiva de la comunidad.
- 2) La importancia de ampliar nuestra visión política como referentes barriales y líderes comunitarios.
- 3) Las exigencias actuales de consolidar roles sociales efectivos a las que están llamados los sectores populares desde la opinión, el trabajo, la ejecución o el propio *empoderamiento*.

Nosotros, como miembros de la red de 21 Barrios, integrados en el Consejo Consultivo Interbarrial, de pie frente a las problemáticas que exigen respuestas urgentes y diversas y desde el marco de este espacio de capacitación política, pero sobre todo, desde nuestra condición de miembros activos, ocupados y preocupados por el crecimiento solidario de nuestras comunidades barriales, asumimos el compromiso de:

Consolidar un camino ya allanado, con antecedentes de lucha constante y actividad sin pausa, donde establezcamos como ejes básicos de acción:

- a) Luchar por mayor capacitación y participación a fin de lograr el empoderamiento de los sectores populares en los espacios más significativos de construcción política local, regional y nacional.
- b) Consolidar espacios de responsabilidad en la conducción de los sectores barriales.
- c) Fortalecer las capacidades de comunicación, expresión e intercambio de redes sociales del campo popular
- d) Desarrollar las Organizaciones Vecinales de nuestra ciudad involucradas en las problemáticas de familia, niñez, educación, vivienda, salud, trabajo, recreación deportiva, esparcimiento, que son derechos humanos básicos.
- e) Lograr a través de la capacitación la inclusión de la juventud a los espacios de poder.

²² Documento elaborado por la red 21 Barrios de Reconquista, provincia de Santa Fe, en el marco de un Ciclo de Formación Política: Introducción a las Políticas Públicas desarrollado como parte de un Proyecto de Fortalecimiento de redes con el financiamiento de CENOC.

- f) Propiciar el intercambio de experiencias de capacitación, para lograr afianzar la participación de todos los sectores de la comunidad.
- g) Lograr en el marco de la red Consejo Consultivo Interbarrial generar un terreno solidario concreto ante las distintas problemáticas que afectan a nuestras comunidades.
- h) Asumir y profundizar en forma colectiva un nuevo proyecto de país, desde las bases, con inclusión de todos y todas, fundamentalmente los que tienen menos oportunidades y los que son objeto de injusticia social.

Entendemos que la comunidad y el país lo construimos todos y todas, por lo tanto y de una vez por todas queremos hacer historia juntos.

Desde el campo popular, con conciencia política y responsabilidad comunitaria creemos que el único camino es el de las transformaciones pendientes.

Desde las fuerzas populares podemos renovar éste espíritu. Por una lucha permanente, por nuestros derechos por más participación, comunicación, trabajo y justicia

RED DE 21 BARRIOS DE LA CIUDAD DE RECONQUISTA

ALGUNAS CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

Para finalizar compartimos algunas de las conclusiones y lecciones aprendidas en la implementación de este proyecto que integró el trabajo de SEHAS con las redes de la ciudad de Córdoba y de Reconquista (Santa Fé).

Permitió un espacio continuo y sistemático de reflexión como también una intervención de investigación-acción en torno a la realidad y el contexto de cada red en los ámbitos barriales y de localidades pequeñas y su vinculación con los contextos más amplios.

Permitió instancias de formación y acción que fortalecen y orientan prácticas participativas, al democratizar las relaciones y la toma de decisiones en los espacios de las redes y en las instancias colectivas, ya sean de exigibilidad de derechos, de intervención en el espacio público o de formación de referentes en cada territorio.

Permitió intercambiar experiencias, pautas culturales y la necesidad de un cambio basado en el recupero de lo propio, lo de cada lugar, los intereses solidarios de la comunidad y del pueblo, asentado en valores, idiosincrasia y dignidad, por una democracia justa, participativa, integral e inclusiva.

Significó un profundo análisis sobre la sociedad y el Estado, sobre cómo vivimos y pensamos “La Democracia”, concluyendo que como sociedad debemos seguir y controlar las acciones de los gobiernos para garantizar que los intereses y derechos sociales estén contemplados (en las acciones de gobierno), asegurando modos equitativos (de regulación), y una sociedad fortalecida en los valores y principios de lo público como bien común, con conciencia de ser sujetos de derechos que debieran ser garantizados por la acción del Estado.

Para finalizar, el diálogo entre sociedad y Estado debe ser maduro y con capacidad crítica que supere la naturalización de la pobreza, la vulnerabilidad de los derechos de un vasto sector de la población, en contraposición con otra minoría de privilegios. Las políticas crean y producen sociedad y creemos que es el Estado a quien le compete el rol de mediación política, promoviendo articulaciones y políticas equitativas e inclusivas para el desarrollo humano y social, que permita superar la situación de la vulnerabilidad de los derechos de los/as sujetos, que mirados bajo el foco del sistema capitalista, son considerados como Capital.

Pensar en un proyecto integrador es pensar en un proyecto de país que convoque a los diferentes actores “sujetos” en los modos y formas en que en su realidad social se expresa, desde lo diverso, lo heterogéneo y lo conflictivo, que restablezca la unidad entre producción y reproducción como parte de la lucha por el sentido de la inclusión social y económica. El predominio del bien común debe ser establecido con políticas públicas inclusivas y universales que respondan a la distribución justa y solidaria de la riqueza.

Analizar una nueva política implica considerar y visualizar la voluntad de transformación de la sociedad en su conjunto, en la que el Estado debe generar procesos sinérgicos, interactivos locales, nacionales y regionales, que articulen visiones y propuestas surgidas de los espacios de participación ciudadana con conciencia y ejercicio de derechos, que den cuenta de que otro mundo es posible.

Parte de este sentir y de las reflexiones como institución son compartidas en los documentos de opinión que las redes, espacios y movimientos sociales han realizado y que reflejan la síntesis de diversas experiencias de procesos asociativos que SEHAS viene acompañando desde hace más de 27 años, para que el sector popular acceda a derechos, a ser parte y a decidir sobre las políticas públicas que respondan a sus necesidades re-fundando los principios de igualdad, universalidad, respeto a la dignidad humana y a la diversidad en la reproducción de la vida social, solidaria y sostenedora de todos/as y de las nuevas generaciones que vendrán.

Equipo que desarrolló el Proyecto

Coordinación General: Lic. Graciela Maiztegui.

Coordinación Operativa: Lic. Alejandra Vieitez y Lic. Graciela Cereijo.

Equipo Técnico Ciclo de Formación Política: Arq. Marta Baima, Lic. Alejandra Vieitez, Lic. Florencia Daniele, Lic. Selene Camargo y Lic. Luciana Quadri.

Equipo Técnico Seguimiento y Monitoreo: Lic. Liliana Rivarola, Lic. Liliana Simari, Lic. Silvina Fajreldines, Prof. Juvenal Fuentes, Lic. Gabriela Núñez, Lic. Susana Bogni, Lic. Silvia Córdoba, Lic. Inés Bruno, M.m.o. Américo Fiori, Cra. María Inés Dworniczak, Moira Bardach y Cra. Andrea Álamo.

Redes de Córdoba participantes del Proyecto

- Asociación Civil por el Futuro. Comisión Interbarrial 23 de Abril
- Red Sureste de Organizaciones, Instituciones, Vecinos/as del Sector Sur Este
- Red Roizosur
- Uobds, Unión de Organizaciones de Base por los Derechos Sociales
- Espacio de Intercambio y Acción Conjunta de Organizaciones de Base
- Espacio Multiactoral de Malvinas Argentinas
- Red de Organizaciones del Este por el Agua
- Mesa de Trabajo Villa de María de Río Seco
- Red de Jóvenes La Generación
- Red Unidos por el Futuro, Promotoras Comunitarias de Villa Siburu

Redes de Reconquista participantes del Proyecto

- Red de 21 Barrios de Reconquista Consejo Interbarrial

The top of the page features a stylized illustration in shades of blue and white. On the left, a person is shown from the chest up, looking towards the right. In the center, a large tree trunk is visible. On the right, a monkey is depicted holding a large, light-colored triangular object, possibly a piece of paper or a flag. The background is filled with abstract, organic shapes representing foliage and branches.

Capítulo 7

La recuperación de aprendizajes en instancias de encuentro e intercambio

Autores: Irene Kit, Claudia Igaz, Andrea Galeano, Valeria Lahitte, Martín Scasso.²³

El 28 y 29 de mayo de 2008 se realizó el Seminario de cierre y evaluación del proyecto “Escuchando a los pobres para mejorar el impacto de las políticas sociales”, financiado por el Banco Mundial. Tuvo lugar en el Auditorio de Jefatura de Gabinete de Ministros. Con la finalidad de integrar las distintas perspectivas y aprendizajes de los actores involucrados en el Proyecto, las jornadas se orientaron a evaluar conjuntamente la implementación de las estrategias y metodologías de fortalecimiento institucional llevadas a cabo en cada una de las regiones en donde se implementó el proyecto.

La perspectiva técnica de la Asociación Civil Educación para todos se centró en organizarlo y coordinarlo como un espacio en el cual se pudiera fomentar el intercambio de experiencias y testimonios, identificar y recuperar los aprendizajes y logros orientados a los aspectos en los que se han fortalecido efectivamente, cada una de las redes que participó del proyecto. De esta forma, el Seminario se constituyó como una instancia más de aprendizaje con y de los demás, usando la metodología de taller. Se partió de entender que el intercambio, el encuentro y el compartir experiencias resultarían un aporte valioso para la evaluación del Proyecto. La perspectiva fue entonces la de dar voz a las propias redes a través de sus miembros, revalorizando el lugar de la experiencia, recuperándola.

La modalidad utilizada en este seminario fue de taller, poniendo el acento en aquellas personas que forman organizaciones y se constituyen en redes a partir de un objetivo común. La modalidad de taller implica un diseño de trabajo participativo y se basa en una concepción constructivista del conocimiento.

23 El presente capítulo fue extraído del Informe Final de Consultoría realizado por la Asociación Civil “Educación para todos”, en el marco del Proyecto denominado “Escuchando a los pobres para mejorar el impacto de las Políticas Sociales”, implementado por el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) dependiente del consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales.

En este sentido, existen dos aspectos centrales: se concibe el conocimiento como construcción grupal y se subordina la teoría a la praxis, esto es, la acción como modo de producción de la base teórica (Castellano y Lococo, 2006).

El enfoque utilizado en esta modalidad es, siguiendo a Gardner (1997), transformativo. De acuerdo a esta perspectiva, el coordinador del taller actúa como facilitador y propone que los participantes elaboren sus propias ideas, pongan a prueba diferentes modos de resolución y logren su propia construcción conceptual. Esta modalidad permite crear condiciones de producción y de reconocimiento en los participantes y el aprendizaje es entonces un proceso donde se promueve la participación activa, a partir de la elaboración de problemas y de las experiencias y no solamente como depositarios de saberes que otro transmite. Siguiendo esta línea, nos propusimos trabajar en grupos que fueron coordinados por miembros del equipo técnico de la Asociación Civil Educación para todos. A su vez, hubo instancias a las que llamamos plenarios, en las que se compartieron las producciones realizadas.

Previo a la realización del Seminario, se propuso a las redes presentar una experiencia de sistematización que pudiera dar cuenta y recuperar aprendizajes a partir del ingreso de las redes Territoriales al proyecto. Esta propuesta se basa en la idea de que la sistematización de experiencias, valoriza especialmente la recuperación de los saberes, opiniones y percepciones de los sujetos que están interviniendo en un proceso de transformación social.

La sistematización busca recuperar y acumular el aprendizaje que deja la experiencia, generando un tipo de conocimiento diferente al que provee la investigación. Es un proceso de reflexión crítica que tiene el propósito de provocar procesos de aprendizaje. Se orienta a describir y entender lo que sucedió en una experiencia y explicar por qué se obtuvieron esos resultados para mejorar hacia el futuro. La reflexión se basa en la idea de ordenar lo disperso o desordenado, prácticas, conocimientos, ideas, datos, percepciones, opiniones, entre otras.

Uno de los principales desafíos consiste, precisamente en producir **nuevos conocimientos**, de modo que no se trata de transcribir testimonios de una experiencia, ni de relatarla descriptivamente, sino de superar con la interpretación crítica el dilema entre el saber teórico y el fáctico o experiencial.

Como lo expresa Jara (2002):

“la interpretación crítica en la sistematización no es una mera explicación de lo que sucedió para justificarlo. Al contrario, es una comprensión de cómo se pusieron en juego los diferentes componentes y factores presentes en la experiencia, para poder enfrentarla ahora con una visión de transformación”.

El objeto principal de la sistematización entonces, es transmitir un saber hacer, proceso en el que el conocer se halla, a diferencia de la investigación científica, al servicio de interpretar el hacer, de construir esquemas para interpretar los procesos y resultados de la acción.

En un primer momento del taller se trabajó en grupos heterogéneos de redes a partir de las experiencias sistematizadas. Se parte de la práctica y se vuelve a la práctica. Por eso se plantea que en esta tarea reflexiva la validez de los conocimientos es situacional, y está orientada a mejorar o enriquecer la acción.

Un segundo momento estuvo centrado en pensar en problemáticas que surgieron a lo largo del trabajo realizado en los procesos de implementación metodológica. El propósito de este momento ha sido focalizar nodos y mapas de problemas y evaluar estrategias de resolución de los mismos, tomando como punto de partida, para pensarlos, el trabajo de sistematización realizado por cada organización.

El fundamento de la idea de trabajar a partir de problemas, se basa en el concepto de Deconstrucción de Derrida (De Peretti, 1998):

“deconstruir consiste, en efecto, en deshacer, en desmontar algo que se ha edificado, construido, elaborado pero no con vistas a destruirlo, sino a fin de comprobar cómo está hecho ese algo, cómo se ensamblan y se articulan sus piezas, cuáles son los estratos ocultos que lo constituyen, pero también cuáles son las fuerzas no controladas que ahí obran”.

La deconstrucción es en realidad una estrategia, una nueva práctica de lectura, un archipiélago de actitudes ante el texto. Investiga las condiciones de posibilidad de los sistemas conceptuales de la filosofía pero no debe ser confundida con una búsqueda de las condiciones trascendentales de la posibilidad del conocimiento.

La intención de este momento de trabajo fue ir viendo aquellos problemas que son posibles de ser abordados de aquellos que no es posible de abordar por diferentes motivos para pensar en modos de focalizar en aquellas formulaciones de problemas en donde, como actores sociales, fuera posible comenzar a re pensarlos y por lo tanto re formularlos desde lo posible, lo positivo y no por la carencia como generalmente se plantean los problemas.

Finalmente se desarrolló un momento en el cual se propuso a las redes repensar las bases que las constituyen, hacer visible su fortalecimiento, como modo de posibilitar proyectarse y constituirse en una entidad legitimada por la comunidad en la que están insertas.

Por todo lo dicho, el taller tuvo como propósito que se constituyera en una invitación a pensar en situación conjuntamente con otros, a modo de ejercicio para poder evaluar y pensar el aporte y los aprendizajes de este proyecto. Pensar de esta manera implica dejar de lado los enunciados preestablecidos, para poder, por un lado, revalorizar y legitimar las propias prácticas, y por otro, realizar un trabajo de despliegue y desarrollo que diera cuenta de lo transitado en el transcurso del proyecto, en función de aquellas situaciones, problemas y prácticas de trabajo que funcionaron y aquellas que no, con una mirada que se habilite a evaluar la posibilidad de replicar esta experiencia y transmitirla.

Resultados obtenidos a partir de la producción de los participantes en el seminario-taller

Acerca de la Identidad. Se construye a partir de poder definir una red, lo que otorga cuerpo y sentido a la constitución de las mismas. Esto implica un proceso de producción de sentido, de afianzar un objetivo común.

“Las redes son como una telaraña que se teje de acuerdo a su fuerza”.

“Es un proceso constante de aprendizaje, de trabajar. La observación. Confianza. La tolerancia”.

“Respeto siempre por la opinión ajena. Trabajo por consenso, dividido, delegado”.

(La red es un) “Espacio de construcción para políticas públicas. Espacio de expresión de demanda social”.

Otro punto importante es crear condiciones para afianzar el sentido de pertenencia. Ésta cobra fuerza a partir de aquello que los convoca, de un objetivo común que lleva a las diferentes organizaciones que conforman cada red, a organizarse.

“Nos moviliza la necesidad de solucionar una problemática común”.

“Nos identificamos a partir de un nosotros”.

“La pertenencia en función de las necesidades comunes. La organización social como construcción más allá de las circunstancias, representación y respaldo a los participantes”.

En los debates que se dieron en los grupos se manifestó el reconocimiento de tener varias pertenencias a su propia organización y a la red y lo que implica eso desde lo constitutivo de cada organización, como también la convivencia con muchos marcos de referencia. En torno a este reconocimiento se expresó, como contrapartida, el temor por parte de algunas organizaciones a perder la identidad propia al formar parte de una red más amplia. Sin embargo, quedó en claro que en tanto la red se constituye a partir de la unión entre varias organizaciones de la comunidad, para llevar adelante un objetivo común, en un territorio común, con problemáticas comunes, no pone en peligro las acciones específicas que le competen a cada organización ya que la organización bajo la forma de red contiene a cada organización sin que las mismas pierdan ni identidad, ni sentido de existencia ya que a cada tipo de organización, le competen objetivos y acciones diferentes entre sí.

Algunas voces dan cuenta de esto:

“Tener un objetivo común. Ponerse la camiseta”.

“Objetivo común claro que nos reúne. Construcción de lazos de confianza”.

El nombre es otro de los puntos clave que se manifestó como fundante de la identidad de la red. El hecho de dar un nombre permite, no solamente una mirada hacia adentro, sino que abre un campo de relación hacia el afuera. Nos reconocemos y somos reconocidos.

Al respecto se expresó:

“Sentido de pertenencia, nombrarse como un nosotros”.

“Nombramos nuestra red”.

A su vez, la red se ve fortalecida en su identidad cuando hay un reconocimiento del trabajo de cada organización. Esto implica que la red es una instancia superadora de las individualidades por un lado, y de las organizaciones que la conforman por otro, creando un modo de organización que no es igual a la suma de todos sino una nueva producción. Los testimonios nos dicen:

“Convocatoria a formar parte de una red a partir del reconocimiento del trabajo que realizan las distintas organizaciones que conforman la red”.

“Aquello que forma grupo”.

“Recuperar la historia de trabajo realizado”.

“Conocimiento mutuo de los vecinos, compartir la vida cotidiana, los logros”.

Cuando el sentido de identidad se ha forjado, es posible que se constituya en un marco de sostén, se hacen visibles los lazos solidarios, y se es reconocido por parte de otro:

“La identidad común y el compartir agudizan la solidaridad”.

“La identidad sostiene”.

“El ser reconocidos por otro permite acrecentar la identidad”.

El espacio, a su vez, construye identidad, se transforma en un lugar de pertenencia, se habita, facilita el encuentro:

“El poseer un espacio de encuentro favorece la constitución de la identidad grupal”.

Un aspecto mencionado como herramienta de fortalecimiento de la identidad es la necesidad de darle a la red un marco legal, personería jurídica. Aquellas redes que transitan por esta instancia dieron cuenta de esto como punto esencial.

Acerca de la comunicación

La comunicación es definida como fundamental y necesaria a la hora de ponerse en tarea:

“La comunicación lo es todo, sin comunicación no existe RED”.

Hay distintos niveles en la comunicación. Aquellos que apuntan al interior de la red, en donde se ven implicadas las diferentes organizaciones y aquella comunicación externa, más focalizada en acciones. En cada uno de estos niveles se requieren implementar estrategias de comunicación diferentes.

Hacia el interior de la red:

“La comunicación es interna entre organizaciones, debe ser horizontal dentro de la red construyendo democracia”.

“Debe ser organizada, que llegue”.

“Comunicación interna: Fluida, cara a cara, y por mail”.

La comunicación tendiente a difusión de acciones se implementa a través de los medios masivos de comunicación:

“Radios, Afiches, Trípticos. Comunicados de prensa a través de la radio, Panfletos, Afiches, Difusión telefónica, Boca en Boca”.

El proyecto permitió socializar modalidades que aportaron a enriquecer y fortalecer a las redes en su comunicación. En lo externo:

“Tomamos experiencias de otros barrios en materia de comunicación y para comunicar propusimos asambleas y reuniones semanales”

“Encuentros, asambleas barriales. Aperturas de canales con el municipio. Escucha a otros barrios Articulación con otras organizaciones sociales Innovaciones de otros métodos de comunicación”.

Canales Internos de comunicación:

“Reuniones, Boca a Boca, Actas, Documentos, Teléfono, Mail”.

Se resaltó la necesidad de establecer canales de comunicación horizontales, en donde todos estén al tanto del accionar de la red.

Con relación a los problemas, se plantearon premisas para un buen funcionamiento de la red, en donde es clave la comunicación intra e inter organizaciones que conforman la red.

Se vinculó la comunicación con la participación, desde la necesidad de involucrarse, y de sumar medios para garantizar la llegada de aquello que se quiere comunicar tanto al interior de la red como por ejemplo a través de citas, encuentros, en cada organización como hacia fuera.

Acerca de la participación

Se planteó por un lado un modelo ideal de participación, vinculado, como se mencionara anteriormente, a la comunicación, como los problemas que surgen en relación con la participación.

La participación es valorada como una acción conjunta que tiende a posibilitar una mejora en el funcionamiento de la red. Se entiende por participación cuestiones relacionadas a la toma de decisiones, a habilitar espacios para escuchar y ser escuchados, a la posibilidad de hacer. Algunas producciones dan cuenta de qué se entiende por participación:

“Tomar decisiones en forma conjunta”.

“Escuchar y ser escuchado”.

“Hacer, ceder”.

La participación además, pretende ampliar las bases que conforman las redes, ampliar la llegada, involucrar a la comunidad, para que los objetivos que se persiguen sean llevados a un plano de la práctica:

“Se busca la participación social, el apoyo de vecinos voluntarios”.

“Debe responder a ciertas condiciones: ser abierta, transversal democrática”.

“Activa, responsable, comprometida”.

Debe ser lo suficientemente abierta la convocatoria a participar para sumar a otros.

Se plantearon dos niveles de participación que han aparecido como modos de organización en pos de la tarea que los convoca, que han fortalecido a las redes:

- De los actores.
- A nivel institucional: en este caso la presencia de un referente y de un suplente facilita la promoción de la participación. También se reconoce el valor de las asambleas para detectar y proponer necesidades y su abordaje.

Acerca del modelo operativo

Este da cuenta de los modos en que las redes se organizan para plasmar acciones y se toman decisiones teniendo en cuenta la comunicación y la participación

A lo largo de las diferentes dinámicas planteadas en el encuentro de cierre, se propusieron estrategias de trabajo que apuntaran a evaluar el modelo operativo.

El análisis de los problemas desde este eje, se centró en la toma de decisiones, en la importancia del trabajo en equipo. A partir de allí surgieron propuestas en el modo de operar. Éstas estuvieron centradas en priorizar la horizontalidad a la hora de tomar decisiones.

Algunas voces dan cuenta de ello:

“Cuando se toman decisiones no son de forma vertical”.

“Trabajo en asambleas, toma de decisiones conjuntas”.

“Toma de decisiones en asambleas”.

Se recalcó la necesidad del trabajo en equipo y se plantearon propuestas:

“La presencia de un coordinador y un facilitador colaboran con el funcionamiento horizontal y permiten el trabajo en equipo y orientar la tarea”.

A su vez, se manifestó, como parte del fortalecimiento logrado como consecuencia de la participación en el proyecto, el haber forjado una idea de proceso en el trabajo, lo que permite ir definiendo modos de operar que sean cada vez más horizontales, donde haya rotación de roles así como desarrollar las capacidades de todos los miembros para desempeñar diferentes funciones. Esto garantiza un mejor funcionamiento de la red, así como la división equitativa del trabajo.

Los participantes han podido dar cuenta de los modos que han puesto en marcha para implementar proyectos.

“Se forman comisiones de participación comunitaria, capacitaciones como herramienta para enfrentar las problemáticas...”

“Articulación con los poderes políticos, privados y actores sociales”.

Estas expresiones ponen de manifiesto un saber-hacer que se vio fortalecido a partir del proyecto.

Acerca de las redes

De las producciones realizadas por los representantes de las redes territoriales involucradas en los procesos de Fortalecimiento Institucional implementados desde el proyecto, se pueden recuperar las siguientes reflexiones a cerca de qué es una red:

“Una herramienta organizativa para mejorar las posibilidades de la gente y por otro, es una trama de vínculos en la que se hace necesario escuchar y respetar opiniones diferentes en pos de algo en común. (...) Es un marco de referencia construido y sostenido por diversas instituciones, el estado, la sociedad civil y las organizaciones”.

“La red, como sistema abierto”.

“La red busca tender puentes entre referente, organización y comunidad”.

“Una red social abarca una mirada pluralista, dirigida a tender lazos con otros,... implica salir del marco de la individualidad, para potencializar esfuerzos”.

“Grupo de organizaciones, vecinos, instituciones, de un territorio con una necesidad común priorizada por todos en un trabajo compartido”.

La red se constituye como entidad en tanto haya un objetivo común con una base fuerte en lo territorial, a partir de situaciones convocantes en una comunidad. Formalizar la red, dar un nombre y un marco legal son necesarios para darle a la red una visibilidad necesaria para desarrollarse.

Esto invita a pensar en la visibilidad e invisibilidad de las redes. Las redes siempre están, éstas se van iluminando en la medida que diferentes problemáticas, necesidades, objetivos de una comunidad, van surgiendo, y permiten hacer visible el entramado social que tiene incumbencia en la meta que se propone.

Cada situación alumbró distintas partes de esa red. Tomando la imagen de un escenario circular que gira y va iluminándose en la medida que cada escena lo requiera, la red también se enciende cuando hacemos foco en alguna cuestión que nos convoque. Tomar conciencia de esto, nos amplía aún más el universo de posibilidades de acción con otros.

A su vez, surge, desde la mirada de las redes, la necesidad de trabajar para que la comunicación sea más fluida y fomentar la participación para garantizar que las redes se mantengan nutridas. Asimismo, las redes valoran el espacio de capacitación y reconocen esta instancia como necesaria para fomentar la participación.

El reconocimiento de las redes como entidad, en un modo participativo de operar, se pone de manifiesto cuando se trasciende el plano de lo individual. También aparece la fortaleza del sentido de pertenencia como un elemento que las constituye, encontrando en la acción un lugar para que éste se pueda desarrollar. Las voces a continuación dan cuenta de esto:

“Se define a partir de sentirse parte de, de la flexibilidad para entrar y salir”.

“Los espacios deben ser abiertos y convocantes”.

“Debe haber respeto por los aportes del otro”.

“Generar o sostener instancias de intercambio”.

“Posibilidad de replicar este modelo de trabajo”.

Aprendizajes reconocidos en el marco del proyecto

- 1) A partir del análisis de estas producciones podemos decir que el proyecto permitió identificar praxis innovadoras que surgieron como consecuencia de un proceso de capacitación, de aprender con otros, de redefinir estrategias de acción.

Las redes implementaron nuevos modos de funcionamiento que pudieran garantizar el encuentro en donde compartir experiencias:

“La red funcionó con reuniones quincenales en las que se programaban actividades comunes, se compartían las experiencias propias de cada grupo, se evaluaban los logros y frustraciones de las gestiones realizadas y se decidían los pasos a seguir para continuar con el reclamo. A su vez, las participaciones en las reuniones informaban a los integrantes de sus respectivos grupos la marcha de los acontecimientos. Además, para asegurar que la información llegase a la población en general, se utilizaron la radio de la zona, los medios gráficos, radiales y televisivos, como así también, volantes, folletos explicativos, reuniones informativas en diversos sectores, jornadas de reflexión, etc”.

- 2) El trabajo en red permitió a su vez, instalar un modo de trabajo en la comunidad, donde el objetivo común resultó un motor de acción y afianzó modos de relación en la comunidad:

“Una de las cuestiones que se plantearon FUE cómo sostener el trabajo en red, el tener continuidad en las tareas que se desarrollaban. Los antecedentes que existen de trabajos en red en la provincia, es que no prosperaron, ni se sostuvieron en el tiempo. Es por ello que rescatamos como un aspecto muy importante el compromiso de los actores para trabajar en una problemática que afecta e involucra a toda la población”.

- 3) Hubo además un giro en los focos desde donde aproximarse a las dificultades, permitiendo recuperar saberes, recursos y modos de gestionar:

“La posibilidad de que sujetos que antes se definían por sus carencias pasen a organizarse desde sus recursos, y que de allí gestionen y transformen su realidad, es un hecho incontrastable que ha acontecido como fruto del trabajo... Por tanto lo relevante del evento movilizador no está en el objetivo en sí, sino en el cambio que implica su materialización, pues para que ella efectivamente acontezca será menester que los sujetos implicados dejen una posición de pasividad, asumiendo decisivamente su capacidad de incidir en y transformar la realidad”.

- 4) Otro aporte valioso de este proyecto fue el habilitar el debate hacia y con otras organizaciones y redes. Se fortalece así las posibilidades de poder replicar experiencias, ya que el compartir con otros permite definir modos de operar que funcionan y aquellos que requieren ser modificados:

“El Proyecto CENOC “Apoyo técnico en la Promoción y fortalecimiento de redes Territoriales” permitió generar un debate desde lo territorial e intercambiar experiencias y debates a nivel macro con otras redes nos permite encarar un fuerte desafío con plena conciencia de que estamos ante actores, organizaciones, instituciones y metodologías de trabajo que dejaron un sello indeleble en los procesos de las organizaciones de la sociedad civil y gobierno de nuestra Ciudad en la lucha contra la pobreza. Es de destacar el valioso intercambio de saberes, trayectoria, experiencias, historia, realidades, logros y dificultades que cada organización pudo expresar, comentar y compartir. Esto fue uno de los aportes mas significativos y ricos del proyecto y que permitió a la red 21 Barrios redescubrir sus identidades, el valor del propio ser y del camino transitado”.

- 5) Desde la identidad, el proyecto posibilitó dar cuerpo a las redes como entidades legitimadas a partir de su hacer. Se establecieron nuevos vínculos, se amplió el horizonte de sentido en cuanto a poder pensar de un modo en donde el foco se sitúa en el objetivo común más que en las individualidades:

(Aprendimos) “A pensarnos como red”, (a) “Operar y trabajar en conjunto, construir vínculos diferentes. Consensuar y adaptar el objetivo, a vencer temores y escepticismos”.

- 6) Desde la participación se instaló un modo de trabajo en equipo donde los roles se definen, las funciones rotan, organizó a las redes como un conjunto dándole a cada miembro un lugar de importancia:

(Aprendimos) “A pensar en equipo. El individualismo cede su espacio al pensar en común. Pensar en equipo disminuye el esfuerzo y potencia los resultados”.

- 7) Desde la comunicación posibilitó instalar una cultura de apertura que propicia la discusión, el debate, la multiplicidad de opiniones; esto se puede dar cuando se generan espacios que dan lugar a las voces en una comunidad, en un territorio. Se fortalece entonces el modo de operar, ya que al establecer canales claros y participativos de comunicación, la tarea que convoca a las redes se puede realizar más fluidamente. Las voces de los participantes dan cuenta de ello:

“Descentralizar la información y hacerla circular”.

“Aprendimos a tolerar y ser pacientes”.

“Respetar las opiniones: Explicitar, no suponer: estar atentos a la voz del otro”.

“No monopolizar información”.

- 8) Desde el modelo operativo las redes hacen hincapié en la necesidad de tomar decisiones desde una mirada de horizontalidad. Esta noción de horizontalidad permite visualizar a las redes desde sus interacciones, con una concepción heterárquica:

“El concepto de heterarquía se refiere a la posibilidad de coexistencia de “jerarquías” distintas, tanto sucesivas como simultáneas, en el funcionamiento de un sistema determinado. En este caso las diferentes posiciones se reconocen no por la función adscripta sino por la idoneidad en el desempeño de la misma. No implica la negación de la jerarquía sino la coexistencia y el reconocimiento de una variedad de las mismas”. (Dabas y Perrone, 1999).

Esta concepción nos aleja de las formas jerárquicas, que tratan de imponer la autoridad, y una verdad única. Las Asociaciones Horizontales entre personas que incluyen redes sociales y normas asociadas, afectan a la productividad y el bienestar de la comunidad. Las redes sociales pueden aumentar la productividad al reducir los costos asociados al establecimiento de negocios. El capital social facilita la coordinación y la cooperación.

Un aspecto que resultó valioso desde el modelo operativo, fue la posibilidad de aprender de la experiencia de funcionamiento de otros, y rescatar el valor del consenso a la hora de tomar decisiones.

“Tomar decisiones consensuadas Aporte de todos desde lo heterogéneo”.

“Rescatamos valores: solidaridad”.

“Poner a disposición de todos los recursos de cada institución u organización”.

“Roles dinámicos y definidos”.

“Aprendimos a enriquecernos como personas e institución”.

Para finalizar rescatamos lo valioso del encuentro, del intercambio, de dar lugar a que circule la palabra, al relato. Tomando las palabras de Benveniste, “no es que podemos decir lo que podemos pensar sino que podemos pensar lo que podemos decir”, creemos que es fundamental dar lugar a la experiencia, recuperarla, comunicarla, para que sea una herramienta de proyección, de reformulación, de seguir apostando al trabajo en red, como modo de ser y estar en cada territorio, comunidad.

Bibliografía citada

- ACOTTO, LAURA. *Programa de Construcción de Sustentabilidad. Taller N° 1, 2 y 3 - Sustentabilidad Social*. Fundación Minetti, 2004.
- ACOTTO, LAURA. **Las Organizaciones de la sociedad Civil, un camino para la construcción de ciudadanía**. Editorial Espacio, Buenos Aires, Argentina, año 2003.
- ARENDT, HANNA. **¿Qué es la política?** Ediciones Paidós, España 1997.
- ARUGUETE, GUSTAVO. *Redes Sociales. Una Propuesta organizacional alternativa*. www.practicasgrupales.com.ar
- BANCO MUNDIAL, CNCPS - abril 2007. *Documento de trabajo para la elaboración de un Manual Metodológico para el Fortalecimiento de Redes Territoriales*.
- BARNECHEA, MARÍA MERCEDES; GONZÁLEZ, ESTELA Y MORGAN, MARÍA DE LA LUZ. "La producción de conocimientos en sistematización". Ponencia presentada al Seminario Latinoamericano de Sistematización de Prácticas de Animación Sociocultural y Participación Ciudadana en América Latina. Medellín, Colombia. 1998.
- BORGATTI, ESTEVE. **Conceptos Básicos de Redes Sociales**. Boston College. 2003.
- BURIN, DAVID Y MURAL, ROBERTO. Video "Tejiendo Redes". Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil. Secretaría de Desarrollo Social. Presidencia de la Nación. Buenos Aires, 1998.
- CASTEL, ROBERT. *De la exclusión como Estado a la vulnerabilidad como proceso*. Revista Archipiélago, N°21- Barcelona, 1991.
- CORRALES, JOSÉ GONZÁLEZ. *Caminando hacia la creación de Redes Comunitarias. Experiencia de Redes Sociales en Salud*. Extremadura, 1995.
- DABAS, ELINA. **Viviendo Redes. Experiencias y estrategias para fortalecer la trama social**. Ediciones CICCUS. Buenos Aires, 2006.
- DABAS, ELINA. "Redes Sociales: Niveles de abordaje y Organización en Red. Técnica de mapeo o geo referenciación. Un instrumento básico para el análisis de redes". 2002.
- DABAS, ELINA **Red de redes; las prácticas de la intervención en redes sociales**. Paidós. Buenos Aires, 1995.
- DE PERETTI, CRISTINA Entrada del Diccionario de *Hermenéutica* dirigido por A. Ortiz-Osés y P. Lanceros, Universidad de Deusto, Bilbao, 1998. Edición digital de Derrida en Castellano.

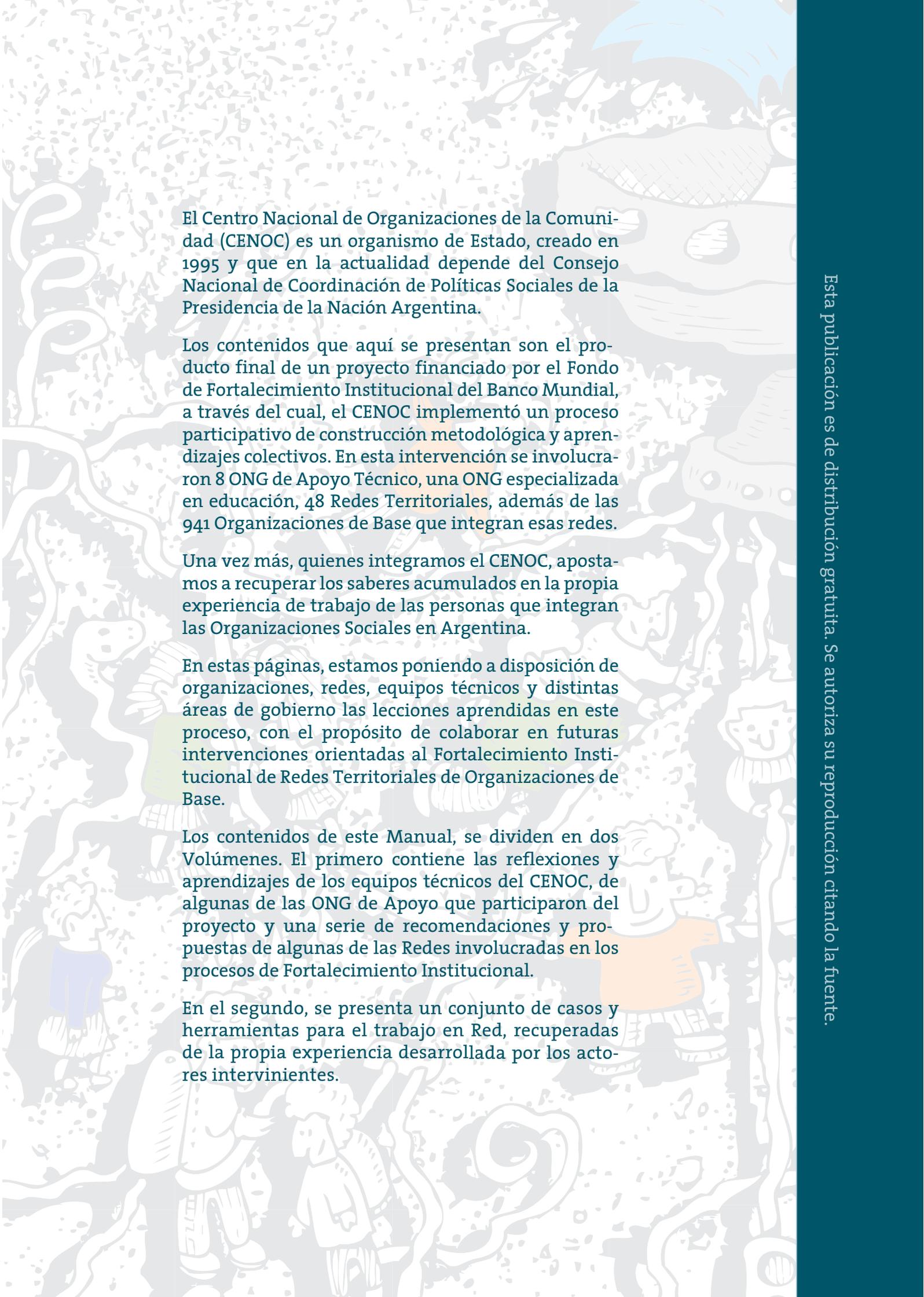
- DISANDRO, EDUARDO Y ALMIRÓN BASSETTI, HUGO. **Liderazgo y dirección - La función de dirección en las organizaciones comunitarias.** *Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias.* CENOC. 1997.
- EDUCACIÓN PARA TODOS, ASOCIACIÓN CIVIL. *Informe final de consultoría de las visitas de aprendizaje e intercambio entre redes territoriales realizado por el equipo técnico de Educación para Todos Asociación Civil.* Buenos Aires, abril 2008.
- FOUCAULT, MICHEL. **Verdad y Poder.** En: *Microfísica del poder.* Ediciones la Piqueta, España, 1980.
- GARCÍA DELGADO, DANIEL. *Crisis de legitimidad y reforma política sociedad vs. Política,* en el libro **Sociedad vs. Política,** Fundación Libertador - Exposiciones en el Seminario de Mendoza, abril de 2002.
- GARCÍA FERNÁNDEZ, NICANOR. *Las comunidades de aprendizaje.* En Revista de Educación a Distancia. Número 16 (septiembre 2006). Universidad de Murcia: España.
- GARDNER, HOWARD **La mente no escolarizada.** Editorial Paidós. Buenos Aires, 1997.
- JARA, OSCA. "Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias". Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, Costa Rica. Ponencia presentada en el Seminario ASOCAM: Agricultura Sostenible Campesina de Montaña, organizado por Intercooperation, abril de 2002.
- HANNEMAN A. ROBERT. **Introducción a los métodos del análisis de las redes sociales.** Departamento de sociología de la Universidad de California, Riverside. 2000.
- HANTOUCH, JULIETA y SOLÁ ÁLVAREZ, MARÍA DE LOS ÁNGELES. *Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil. Prácticas de Acción Colectiva.* En: **Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina. Similitudes y divergencias.** Capítulo II CENOC - CNCPS, Presidencia de la Nación 2007.
- IÑIGUEZ, ELIZABETH. *Representación y Legitimidad: en busca de un nuevo tipo de relación entre el Estado y la Sociedad,* en **Espacios Multiactorales y Políticas Públicas. De la experiencia a la conceptualización.** Bertolotto, Clemente (editoras) 2004, CNCPS – Argentina.
- LEVINAS, EMANUEL *¿Es fundamental la ontología?* Texto publicado en la Revue de métaphysique et de morale, número 1, enero-marzo de 1951. Traducción de José Luis Pardo en «Entre Nosotros. Ensayos para pensar en otro», Pre-Textos, Valencia, febrero de 2001, pp. 13-23.
- MARTÍNEZ NOGUEIRA, ROBERTO. **Redes, más allá del individualismo y el comunitarismo.** Editorial Paidós, 1999.

- MATURANA Y VARELA **El árbol del conocimiento**. Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 1984.
- NAJMANOVICH, DENISE. *El lenguaje de los vínculos: de la independencia absoluta a la autonomía relativa. La tensión esencial*, En **Redes, el lenguaje de los vínculos**. Elina Dabas y Denise Najmanovich, (Compiladoras) Paidós, 1995.
- NARAYAN, DEEPA (traducción Teresa Niño Torres). *Empoderamiento y reducción de la Pobreza – Banco Mundial*. Alfaomega Grupo Editor SA. Bogotá, Colombia, 2002 –www. worldbank.org
- POGGIESE, HÉCTOR Y OTROS “El papel de las Redes en el Desarrollo Local como practicas asociadas entre Estado y Sociedad”. FLACSO Sede Argentina. Buenos Aires, 1999.
- PRIETO CASTILLO, DANIEL. *El autodiagnóstico comunitario e institucional* Editorial Humanitas, 1988.
- ROBIROSA MARIO. **Cuaderno N° 1 - La organización comunitaria. Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias**. CENOC. 1997.
- ROBIROSA, MARIO (1990). **Turbulencia y planificación social**. UNICEF. Siglo XXI. Buenos Aires.
- ROVERE, MARIO Y CAMARGO, MARIA DEL CARMEN. *Redes y coaliciones o como ampliar el espacio de lo posible*, documento publicado en la biblioteca de Gestión Social.
- ROVERE, MARIO. *Modulo II- Planificación Estratégica de Política y programas sociales – SIEMPRO*.
- SCAVUZZO, JOSÉ Y MAIZTEGUI, GRACIELA. **Cuaderno N° 3. Planificación operativa**. *Programa de Capacitación a Distancia en Gestión de Organizaciones Comunitarias*. CENOC. 1997.
- SEVILLA, ELSA Y GOLDAR, MARÍA ROSA. *La participación como estrategia y las estrategias para la participación*. FEC, 2001.
- SLUZKI, CARLOS E.. **La red social: frontera de la práctica sistémica**. Barcelona, Gedisa. 1996.
- SOLA, JOSÉ MARTÍN Y BERNHARDT, JOSÉ ALEJANDRO. *Hacia un desarrollo económico con equidad social – algunas aproximaciones conceptuales*. Fundación Konrad Adenauer– Universidad Católica de Córdoba e Instituto de Ciencias de la Administración- Argentina, 1999.
- VILLARREAL, MARIO (1999). *Construir Ciudadanía: Construcción Democrática de Poder*. En **Última Década** Revista del Centro de Investigación y Difusión Poblacional, Viña del Mar, Chile, Número 10.

- WENGER, ETIENNE MCDERMOTT, RICHARD SNYDER WILLIAM M. **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge.** Harvard Business, Cambridge, 2002, citado en Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología, N° 26, noviembre de 2004, Universidad de Madrid, España.
- WIENER, ANTJE. *La ciudadanía como estrategia política.* Revista Lolapress. Montevideo, N° 6, noviembre de 1996 - abril de 1997.

Sitios WEB

- www.analictech.com/borgatti
- www.gestionsocial.org
- www.practicasgrupales.com.ar



El Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) es un organismo de Estado, creado en 1995 y que en la actualidad depende del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales de la Presidencia de la Nación Argentina.

Los contenidos que aquí se presentan son el producto final de un proyecto financiado por el Fondo de Fortalecimiento Institucional del Banco Mundial, a través del cual, el CENOC implementó un proceso participativo de construcción metodológica y aprendizajes colectivos. En esta intervención se involucraron 8 ONG de Apoyo Técnico, una ONG especializada en educación, 48 Redes Territoriales, además de las 941 Organizaciones de Base que integran esas redes.

Una vez más, quienes integramos el CENOC, apostamos a recuperar los saberes acumulados en la propia experiencia de trabajo de las personas que integran las Organizaciones Sociales en Argentina.

En estas páginas, estamos poniendo a disposición de organizaciones, redes, equipos técnicos y distintas áreas de gobierno las lecciones aprendidas en este proceso, con el propósito de colaborar en futuras intervenciones orientadas al Fortalecimiento Institucional de Redes Territoriales de Organizaciones de Base.

Los contenidos de este Manual, se dividen en dos Volúmenes. El primero contiene las reflexiones y aprendizajes de los equipos técnicos del CENOC, de algunas de las ONG de Apoyo que participaron del proyecto y una serie de recomendaciones y propuestas de algunas de las Redes involucradas en los procesos de Fortalecimiento Institucional.

En el segundo, se presenta un conjunto de casos y herramientas para el trabajo en Red, recuperadas de la propia experiencia desarrollada por los actores intervinientes.