

# Redes: de una estructura organizativa a una práctica de la cohesión social

por Elizabeth Iñiguez\*

El término “red” alude a un tejido cuya utilidad principal es la de apresar y retener. Este concepto es utilizado hoy para describir la realidad en su conjunto. Su utilización viene de la mano de una transformación conceptual que describe al universo y a nuestro mundo como una red de interacciones. Desde la física a la cibernética, pasando por la gnoseología y la epistemología de los fenómenos sociales, la red cobra dimensión de metáfora para referir la interdependencia de cada uno de los elementos que componen nuestro dominio de la realidad, como la centralidad que adquieren las relaciones y el tipo de *vínculo que entre ellos se establece*.

Así concebida, la red no alude ya a la capacidad de apresar o retener, sino que —como metáfora social— permite hablar de las relaciones humanas manteniendo los atributos de “contención”, “sostén”, “tejido”, “estructura”, etc.,. Además, hace posible avanzar en la descripción de los niveles de complejización que han adquirido las sociedades modernas, tanto como en la reconstrucción del tejido social sobre la base de los vínculos interpersonales y los fundamentos de igualdad, libertad y solidaridad.

Más allá de su funcionalismo, del modelo conceptual explicativo o su instrumentalización en la generación de comunidades virtuales y modos de producción contemporáneos, pretendo sostener aquí que la práctica social del trabajo en red es estratégica, puesto que posibilita la generación de un modelo cultural alternativo que facilita la integración del individuo en el sistema social de pertenencia.

Mucho se ha hablado en relación a la situación de la humanidad en esta segunda mitad de siglo: el riesgo cierto de la destrucción aparejado por los avances tecnológicos; la pérdida de certezas producto

\* Coordinadora del área de Desarrollo y Diagnóstico Institucional del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación.

## REDES: DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA...

del cambio paradigmático en la ciencia; el fenómeno de la globalización y la consecuente fragmentación de las bases sociales a partir de la modificación en el sistema productivo, y la pérdida de valores que devino de todas estas experiencias trasladadas al sistema de creencias.

Se acuñó así el concepto de crisis civilizatoria, a partir de la conciencia de los límites alcanzados por las sociedades modernas en su proceso de continua expansión. Los procesos de disolución de los vínculos sociales, la pérdida de las identidades tradicionales, lo familiar, lo sólido y lo acogedor parecieron desintegrarse hacia el final de siglo. Tal vez, la situación de la humanidad en estos últimos años pueda caracterizarse en la conciencia de su autodestrucción. Los seres humanos nos vimos expuestos a la pérdida de las relaciones sociales estables y tradicionales tanto como a la confianza en el dominio colectivo de la naturaleza.

Este periodo de agotamiento fue percibido por algunos como "el final", y por otros como necesidad de ponerse en movimiento. La aparición de movimientos ecologistas, movimientos reivindicativos de derechos humanos, cooperantes voluntarios, grupos de promoción comunitarios, y otros habla, sin duda, de la capacidad de las comunidades para ensayar soluciones alternativas.

Los nuevos movimientos sociales, definidos como agentes colectivos que intervienen en el proceso de transformación social (promoviendo cambios u oponiéndose a ellos), se diferencian de los movimientos propios de la fase industrial de la sociedad, entre otros aspectos, por el nivel de sus estructuras organizacionales.

Los movimientos sociales propios de la primera mitad de siglo, aquellos que Tocqueville describía como capacidad asociativa, generaban estructuras burocráticas determinadas por intereses sectoriales. Los nuevos movimientos sociales, aquellos que van dando lugar a la conformación del Tercer Sector y que se corresponden con la fase postindustrial propia de la sociedad contemporánea, se caracterizan por la capacidad de establecer objetivos estratégicos, acuerdos puntuales y estructuras laxas —descentralizadas y heterárquicas—, a punto tal que permiten ser visualizados como redes de redes.

Paralelamente, el paso de los presupuestos objetivistas de las ciencias a la construcción de sistemas complejos y reflexivos nos ubica en un ámbito de comprensión diferente: donde la realidad deja de ser algo preexistente y objetivo para pasar a ser una "construcción" siempre en proceso.

## REDES: DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA...

El Mundo es un mundo humano, construido en nuestra interacción con los demás. Esto no significa caer en el solipsismo, sino que el reconocimiento del otro, el descubrimiento de la alteridad, implica que el mundo que construimos no depende de un yo trascendente. Puede ser tanto el resultado de la interacción multidimensional de los seres humanos con su medio ambiente —en términos de una biología del conocimiento— como el producto de una serie de relaciones, vínculos y prácticas o mecanismos de acción —desde un punto de vista sociológico—.

Concebir al mundo y a lo social como una red, situarse en el nivel de las redes sociales, significa generar un espacio reflexivo sobre lo social, donde el individuo se expresa en una integración múltiple y diversa. Donde el reconocimiento del otro, la aceptación de la diversidad y la conciencia de un proceso recursivo de construcción permanente de la realidad en la cual estamos insertos, posibilita la conformación de sujetos sociales que coadyuvan a la preservación de las decisiones individuales, al fortalecimiento de las identidades y a la concreción de un conjunto de valores y pautas colectivas.

La consolidación de las redes sociales es una forma no regresiva de recuperar los cobijos y de dar sentido al mundo. Las redes humanas refieren a los vínculos con los otros, a la ligazón con la naturaleza y a las interdependencias mutuas. Están ligadas al refuerzo de las identidades individuales tanto como a la construcción de un espacio colectivo que posibilite una mayor integración social.

Por todo esto, el trabajo en red alienta el establecimiento de vínculos solidarios, anima al sujeto como participante reflexivo y equilibra la convivencia en tanto posibilita el establecimiento de acuerdos estratégicos y soluciones de conjunto. Por otra parte, el funcionamiento en red produce sinergia. El resultado de la interacción es un *plus* de significado o una “propiedad emergente”: un “algo” nuevo producto del desarrollo de las potencialidades de las partes, que no estaba presente en ninguna de ellas. Este resultado garantiza la creación, el hallazgo de alternativas y posibilita la introducción del cambio.

Hasta aquí y de manera muy sucinta he tratado de contextualizar un modelo de intervención en red, señalar sus aportes y esbozar cierta correspondencia paradigmática entre las nociones científicas y una práctica de trabajo, sin pretender por ello establecer compromisos últimos ni determinaciones conceptuales. En lo que sigue intentaré

## REDES: DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA...

mostrar con ejemplos concretos cómo el carácter instrumental de la intervención en red constituye un auténtico aporte a la participación social y al establecimiento de consensos y acuerdos de trabajo.

Desde el inicio, la propuesta del CENOC fue consolidar una Red Solidaria de Organizaciones de la Comunidad, reconstituyendo el entramado social de manera tal que permita la inclusión de los sectores que hoy permanecen marginados socialmente. Las redes, en tanto estructuras de relaciones horizontales, mantienen características comunes independientemente del soporte sobre el que se establezcan. Las redes pueden ser formales, informales; personales, institucionales o informáticas.

### **RENOC: Red Nacional de Organizaciones de la Comunidad**

Resulta cada vez más evidente la influencia que los procesos de integración regional ejercen sobre el desarrollo social, vinculando estructuras geográficamente dispersas y ampliando las posibilidades de participación de las distintas organizaciones de la comunidad en la definición y el diseño de políticas sociales integradas. Es en este contexto que las posibilidades de comunicación se constituyen en un componente esencial para la articulación entre las organizaciones de la comunidad entre sí y con el Estado.

Las organizaciones no gubernamentales ven acrecentar su necesidad de indagación en los más diversos ámbitos, desde potenciales fuentes de financiamiento para el desarrollo de sus proyectos (ofertas de capacitación, acciones, programas y campañas desarrolladas por el sector gubernamental) hasta investigaciones sobre temas específicos del sector. Entre las distintas estrategias concebidas por las organizaciones para obtener el legítimo protagonismo que reclaman se encuentra la tarea de incrementar sus capacidades para divulgar la información que producen y difundir su propia acción.

El desarrollo de un sector social independiente está íntimamente ligado con el grado de visibilidad, credibilidad y legitimación que haya logrado ante la opinión pública. Es precisamente en el área de las comunicaciones y en los medios de información pública donde la modernización tecnológica juega un papel determinante en ese sentido. Entre los instrumentos que la informática actual propone, los bancos de datos instalados en servidores inteligentes —a los que los usuarios pueden conectarse mediante la red telefónica— son uno de los medios más ágiles y de menor costo para el intercambio de información.

## REDES: DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA...

El CENOC, con miras a la consecución de sus objetivos (entre los cuales se encuentran el propiciar espacios de participación entre los distintos actores sociales, el generar información sistematizada sobre el Sector de las Organizaciones de la Comunidad, y el contribuir al reconocimiento público del sector como actor válido en el desarrollo de las políticas sociales), ofrece a la comunidad CENOC BBS —un servidor de información que atiende las 24 horas— y la RENOC —una red electrónica nacional para Organizaciones de la Comunidad—.

Las comunidades informáticas tienen especificidades inherentes a sus necesidades y a su dinámica interna, que involucran aspectos tan variados como la diversidad, la amplitud y la falta de calificación de la información que circula en ellas, dejando librada a sus usuarios la decisión acerca de la utilidad e importancia de la misma.

Las comunicaciones electrónicas se desarrollan frecuentemente en un ambiente despojado de instancias protocolares y burocráticas, siempre presentes en otros tipos de comunicación, desde la epistolar hasta la presencial, pasando por la telefónica. Este rasgo de informalidad, propio de la dinámica interna de las redes, demanda y genera a un mismo tiempo cierto grado de horizontalidad, de vacío de jerarquías, de igualdad entre los usuarios, derribando barreras y aportando fluidez en el intercambio de la información. Esta agilización en el intercambio es una poderosa herramienta promotora de actitudes solidarias, motivo por el cual es habitual obtener dentro de las redes respuestas que en otro ámbito no prosperan, demandan mayor esfuerzo o tardan más en llegar.

Otro aspecto propio de las comunicaciones electrónicas está relacionado con el hecho de que la estructura de los mensajes debe ser el texto. En cuanto a la emisión y la recepción de la información, el esfuerzo de precisión demandado al emisor y la facilidad para abordar la información ofrecida al receptor, propenden hacia una mayor calidad en la comunicación, disminuyendo la posibilidad de error en la interpretación del mensaje y mejorando la posibilidad de análisis del mismo.

Esta conjunción de elementos, que involucra aspectos tales como la multiplicidad de opciones, la facilidad para la comunicación y la calidad de la información, hacen que las redes sean un instrumento utilizado socialmente.

Pero, la red no es sólo una herramienta de comunicación, sino que constituye un auténtico espacio social donde los miembros de las or-

## REDES: DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA...

ganizaciones pueden teleencontrarse. La creación de este espacio de encuentro exige la intervención humana para organizar la tecnología y dar forma a las interacciones; vale decir que en la cooperación del Estado y de las organizaciones, se pone en juego el diseño de la autonomía organizacional que caracterizará a la red.

Actualmente la estructura de la RENOC cuenta con 220 nodos y se han instalado 5 nodos concentradores regionales.

### **PCAD: Programa de Capacitación a Distancia en Gestión para Organizaciones Comunitarias**

Uno de los inconvenientes más comunes que presenta la participación de la sociedad civil en la formulación y el desarrollo de los programas y proyectos sociales es la diversificación y multiplicación de interlocutores a la hora de negociar y formular consensos.

La pluralización de actores intervinientes en los procesos de descentralización de las políticas públicas y la apertura a la participación, pone en evidencia la necesidad de actuar aprovechando las potencialidades de complementación e integración de los diferentes sujetos y organizaciones. Una de las características del accionar de las organizaciones es el anonimato y el aislamiento. Por otra parte, la heterogeneidad, el temor a la pérdida de identidad y dispersión geográfica del sector han hecho casi inexistentes las experiencias de implementación y planificación conjunta.

El programa puede ser presentado como la primera experiencia, a nivel nacional, de planificación e implementación conjunta de las Organizaciones entre sí y con el Estado a través del CENOC. Esta posibilidad de trabajo conjunta viene dada a partir de la propia concepción de la propuesta, que consistió en recuperar íntegramente los conocimientos y las experiencias generadas en el propio sector, articulando y complementando cada uno de esos aportes para lograr un efecto potenciador sin perder su identidad propia.

Además de este carácter de producto común a los intereses de todas las partes involucradas, conjuga una serie de elementos que me gustaría pasar a detallar:

- En primer lugar, el PCAD suma a los aspectos académicos una orientación promocional, en tanto la propuesta busca la generación y el fortalecimiento de las redes de organizaciones comunitarias a nivel local, regional y nacional, a través de la vinculación de instituciones más

## REDES: DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA...

desarrolladas con las de menor desarrollo institucional. La forma de implementación del Programa busca favorecer los vínculos institucionales para la generación de redes locales y contribuye a la visibilidad y el fortalecimiento del sector de las organizaciones de la comunidad como actor válido en el desarrollo de las políticas sociales gubernamentales.

- En segundo lugar, y según decíamos anteriormente, la forma en que se genera el programa lo caracteriza como expresión del trabajo conjunto entre el Estado y la sociedad civil. Cada uno de los actores intervinientes en el diseño participó preservando su propia identidad, sus posiciones y sus posibilidades, consensuadas y concertadas en el marco del trabajo conjunto. El desafío de esta forma de trabajo consiste en respetar y sostener las distintas perspectivas, responsabilidades, tiempos e intereses propios de cada sector interviniente, en la búsqueda de acuerdos y consensos de trabajo para arribar a la realización de un programa conjunto cuyo resultado refleje el logro de objetivos comunes.

- Finalmente, la gestión integral del programa y el total de los fondos previstos para su desarrollo ha sido íntegramente transferido al sector a través de un conjunto de organizaciones de la comunidad e instituciones académicas que gerencian y coordinan el programa a nivel local y regional. El hecho de compartir la responsabilidad de la ejecución y de los resultados del programa hace que se actúe aprovechando las potencialidades de complementación e integración de los diferentes sujetos y organizaciones.

Se trata, en suma, de poner en práctica un modelo gerencial que permita aprovechar las externalidades organizacionales que puedan surgir de la acción conjunta de las organizaciones participantes. En definitiva, se trata de hacer gerencia sinérgica, como ejemplo del desarrollo de capacidades para la gerencia interorganizacional necesaria en una gestión social eficiente.

En su primera etapa de implementación, el Programa integró una red de 1.230 organizaciones comunitarias, a través de 5 estructuras regionales y 25 organizaciones locales que funcionaban como sedes locales (o nodos locales) reuniendo entre 40 y 60 organizaciones usuarias cada una.

### **Campaña Nacional "Estudiar Vale la Pena"**

La implementación de la campaña generó desde su lanzamiento la constitución de una importante red de actores sociales, integrada

## REDES: DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA...

por diferentes organizaciones de la comunidad, iglesias y algunas empresas, articulada por el Estado a través del CENOC. De esta manera, ha ido tomando fuerza un modelo de gestión asociada que, sin desvirtuar las responsabilidades del Estado ante las prioridades nacionales, encuentra en esta modalidad una cantidad de perspectivas novedosas en cuanto al gerenciamiento de las políticas sociales.

La primera etapa de la campaña consistió en armar un proyecto de trabajo a partir de un diseño participativo en el que se sumaron organizaciones de la comunidad, referentes de los sectores académicos, de fundaciones donantes, de iglesias y distintos actores vinculados a la problemática. Este primer proceso derivó en la necesidad de realizar un diagnóstico sobre la situación de los adolescentes de los barrios periféricos a las grandes ciudades del país. Este diagnóstico se realizó con la participación activa de más de 60 organizaciones de la comunidad que encuestaron a más de 7.000 adolescentes en los barrios. Los resultados de dicho diagnóstico, que han sido publicados en distintos materiales de la campaña, han abierto nuevos desafíos para el trabajo futuro.

Para finalizar, quiero rescatar el rol que el CENOC a jugado permanentemente en cada una de sus intervenciones en red. Como organismo de Estado, ha asumido la responsabilidad de la convocatoria de los diferentes sectores sociales para la integración de redes y meta-redes con el objeto de aprovechar las potencialidades de todos los actores que pueden contribuir al desarrollo social.

Mientras la RENOC tiene por objetivo propio viabilizar el acceso a la información, produce —por el propio dinamismo de las redes— una serie de beneficios secundarios, tales como el aumento de visibilidad del sector de las organizaciones de la comunidad, el acopio de información pertinente para el sector (más allá de la utilidad inmediata o el uso que pueda dársele a la información circulante en la red), el descubrimiento de nuevas posibilidades en el trabajo cotidiano y el aumento de la capacidad de respuesta de cada una de las organizaciones y del conjunto frente a las situaciones sociales que demandan respuesta y satisfacción inmediata.

Asimismo, el PCAD —que tiene como finalidad propia la transferencia de tecnología de gestión hacia el sector de las organizaciones comunitarias— genera, a partir del funcionamiento en red, una serie de acontecimientos y situaciones que van mucho más allá de la formación académica y de la producción de conocimiento. Por ejemplo, en

## REDES: DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA...

las 25 sedes instaladas surgieron proyectos conjuntos de organizaciones hacia las comunidades de pertenencia, a partir de la potenciación de los aportes que cada organización era capaz de brindar. Por otra parte, la visibilidad alcanzada por las organizaciones en el período de duración del programa (reuniones sistemáticas de un número significativo de instituciones por localidad), significó el reconocimiento del sector como actor social legítimo en el marco de las políticas sociales locales.

En el caso de la Campaña Nacional "Estudiar Vale la Pena", los objetivos que le son propios se corresponden íntegramente con los resultados esperados de la intervención en red. Esto es, generar un marco de contención social de los adolescentes para que estén en mejores condiciones de ingresar y permanecer en el sistema educativo formal. Vale decir: "incluir" en el sistema a los adolescentes marginados socialmente.

El apoyo mutuo permite sin duda superar las debilidades, fortalecer las identidades de cada actor social y desarrollar en los sujetos sentimientos de pertenencia y lazos de cooperación. El trabajo en red, más que una particular forma de estructura organizacional, conforma una auténtica novedad en el establecimiento de las relaciones sociales y una forma innovadora de producir cohesión social.

### BIBLIOGRAFÍA

- \* Najmanovich, Denise, *El lenguaje de los vínculos. De la independencia absoluta a la autonomía relativa*, en Dabas, Elina (comp.), *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Ed. Paidós, México, 1995.
- \* Riechmann, Jorge - Fernández Buey, Francisco, *Redes que dan libertad. Introducción a los nuevos movimientos sociales*. Ed. Paidós, España, 1994.
- \* Maturana, Humberto - Varela, Francisco, *El árbol del conocimiento*. Ed. Universitaria, Chile 1996.
- \* Touraine, Alain, *Producción de la Sociedad*. Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto Francés de América Latina, México, 1995.
- \* Seoane, Julio - Sabucedo, José Manuel, *Movimientos Sociales y Participación política*, en Seoane, Julio - Rodríguez, Angel, *Psicología Política*. Ediciones Pirámide, Madrid, 1988.
- \* CENOC, Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, Secretaría de Desarrollo Social de la Presidencia de la Nación, *Documentos Internos*, 1995-1997.