

Redes y coaliciones o ¿Cómo ampliar el espacio de lo posible?¹

Rovere Mario
Tamargo María del Carmen
Enero 2005

1. Introducción (propósito y objetivos)

“...en última instancia se puede pensar el cerebro como una cooperativa de neuronas..” Maturana y Varela

Hace pocos años hablar de redes requería todo un tiempo de explicación para que las instituciones identificaran si este concepto tenía algo que ver con ellas y/o si se trataba de un nuevo nombre para decir lo mismo.

Hoy luego de muchos años de reflexión y de práctica de las propias organizaciones que han trabajado en contextos sumamente difíciles y complejos la pregunta mas frecuente no es: ¿por qué? o ¿para qué? las redes, sino mas bien: redes sí, pero ¿cómo?.

El propósito de este artículo es iniciar un diálogo con las organizaciones de la sociedad civil acerca del trabajo asociado y la construcción y gestión de redes institucionales y sociales.

Nos centramos en el análisis acerca de cuales son las condiciones necesarias para afrontar este desafío - y qué cooperación técnica puede hacer falta - e intentamos aportar algunas ideas, herramientas e interrogaciones que provoquen una mirada reflexiva adentro-afuera de la organización hacia el trabajo en red. En suma, que nos ayuden a contestar la pregunta: ¿está usted preparado para este juego?.

2. El trabajo asociado: desde los conceptos a las formas.

En los últimos años, se han desarrollado nuevas formas de organización social, que comparadas con los modelos clásicos de organización vertical y jerarquizada, proponen nuevas alternativas caracterizadas por la ruptura con las jerarquías y la promoción de las relaciones horizontales, acompañadas de atributos de flexibilidad y adaptabilidad a las situaciones cambiantes del contexto social.

Actores sociales, articulación, coordinación, vínculos, participación, horizontalidad, solidaridad, democratización, espacios de trabajo compartidos, acciones o tareas conjuntas, negociación, consenso, decisiones compartidas; éstas y algunas otras son palabras, conceptos habitualmente utilizados para describir y relatar estas nuevas formas organizativas, ya sea desde la producción de conocimiento como desde las experiencias que implican alguna forma de “asociación” para “hacer”/ “incidir” en un espacio geográfico-temporal dado.

El trabajo asociado es una instancia en la cual al menos dos actores sociales – ya sean organizaciones gubernamentales y/o no gubernamentales con o sin fines de lucro - deciden consensuar objetivos y desarrollar acciones en forma conjunta. Podría decirse que toda experiencia de trabajo asociado produce intercambios entre

¹ Documento de difusión preparado para la página web de la Universidad de San Andrés

personas, organizaciones y territorios, generando algún tipo de *coordinación de esos intercambios, proyectándolos a su vez en espacios mayores de incidencia.*

Las experiencias y la producción de conocimiento sobre las mismas, parecen indicar la existencia de al menos cuatro rasgos comunes en relación con las instancias de trabajo asociado:

- que éste es un proceso que se construye haciendo eje en los vínculos entre actores, en función de una visión común y de objetivos compartidos,
- que requiere la construcción de un marco de horizontalidad y confianza mutua,
- que implica una decisión, voluntad, deseo de la organización de involucrarse en el compartir con otros.
- que lleva implícita la voluntad de expandir los efectos y alcances de la acción en un espacio mayor al espacio singular de incidencia de cada organización

Ahora bien, hasta aquí podemos reconocer aspectos o características del trabajo asociado, pero también podemos discernir acerca de las distintas modalidades que puede asumir, así como sobre las condiciones necesarias para que alguna instancia de trabajo asociado sea posible.

Habitualmente se habla en forma indistinta de la existencia de experiencias de trabajo asociado tales como: las alianzas/ partenariados, la gestión asociada, los espacios consultivos/deliberativos y las redes sociales. Todas ellas implican la vinculación de actores diversos en torno a la identificación de problemas comunes o bien considerados relevantes por dichos actores, frente a los cuales deciden actuar en forma conjunta.

Algunos aspectos que ayudan a establecer las diferencias entre estas formas de trabajo asociado se vinculan a la temporalidad de dicha asociatividad y al énfasis que estas le imprimen a dicha asociación en la gestión, en la deliberación o bien en la reivindicación de derechos. De este modo puede decirse que tanto la gestión asociada como las alianzas y el partenariado se han situado preferentemente en el plano del diseño, formulación y ejecución de proyectos, es decir se posicionaron como estrategias operativas de trabajo asociado en el campo de lo social. Las alianzas y el partenariado son consideradas asociaciones de una sola vez, es decir que tienen vigencia en el tiempo del proyecto común que deciden implementar. La gestión asociada por lo general es planteada como un modelo de gestión que implica una construcción de nuevas formas de gestionar lo social con eje en el nivel gubernamental convocando desde allí a diversos actores apuntando a procesos de mediano y largo plazo.

Las redes y los espacios consultivos son experiencias de vincularidad y asociativismo que han priorizado posicionarse en un plano de incidencia en la agenda pública y de intercambio de experiencias y conocimiento. Es decir que en estos casos no se enfatiza la gestión y constituyen también procesos de asociativismo con un horizonte temporal mayor que las alianzas y partenariados. Las redes, en la medida que se constituyen en espacios de identificación, reconocimiento e intercambio entre sujetos y

actores diversos, son sin embargo una plataforma posible desde la cual gestionar acciones en forma conjunta.²

Las alianzas/partenariados y experiencias de gestión asociada remiten a la tarea de constituir un sujeto cooperativo para emprender una acción mas compleja o lograr un resultado mas ambicioso, mientras que las segundas – es decir las redes y los espacios consultivos - remiten a la formación de estructuras flexibles y democráticas que permitan la acción colectiva, en ambos casos sin diluir la identidad y el protagonismo de los sujetos que las componen.

Nos detendremos en particular en las redes sociales; esta noción nos remite a formas organizativas muy básicas como las redes familiares, las redes comunitarias o vecinales constituidas a partir de defender intereses comunes ligados a objetivos comunes.

Sin embargo, la organización de la actividad humana en redes, tal como la conocemos actualmente, es relativamente reciente y coincide con la necesidad de encontrar alternativas a los modelos jerárquico burocráticos y especialmente con el desarrollo en el mundo contemporáneo de los procesos de globalización (incluyendo la resistencia a ella), entendida ésta en un sentido amplio, no sólo desde los procesos económicos, sino también desde los aspectos culturales, sociales y políticos.

Resultan ilustrativas en el ámbito internacional el caso de los movimientos ecologistas, los movimientos de Género, las iglesias de base, etc. que se constituyen en formas organizativas muy análogas.

En el ámbito nacional y aun tomando en cuenta que cualquier caso que se mencione puede resultar injusto respecto a otros que también merecerían serlo podemos mencionar los movimientos de los clubes del trueque, ferias francas, red solidaria, red de apoyo escolar, etc.

Las redes implican necesariamente la aceptación de lo diverso, de la asimetría y de la autonomía, ya que una red es un conjunto de heterogeneidades organizadas (nodos).

Hasta aquí estos espacios se presentan como posibilidades de democratización de las prácticas de planificación-gestión-evaluación, pero si bien esta es una meta u objetivo de la constitución de una red, hay que considerar que ello también implica un proceso de cambio y adecuación de la organización tanto en su dinámica interna (el adentro) como en su vínculo con el afuera, es decir con los otros.

Llegar a la visión y objetivos compartidos con otros implica necesariamente atravesar situaciones de competencia, conflicto y negociación con el propósito de alcanzar grados de “cooperación” sustentables en el tiempo; reconocer en los otros y reconocer-se los límites como organización y promover la disposición para el trabajo asociado implica analizar y evaluar qué le suma a la organización y a sus acciones el trabajo con otros. Es decir que - como en todas las relaciones humanas - los vínculos se construyen, se alimentan, se sostienen y también se deterioran o se destruyen.

Al unir individuos, organizaciones e instituciones con intereses y composiciones muy diferentes pero relacionados en el marco de objetivos comunes, se abre una

² Tamargo María del Carmen: “El trabajo asociado para la inclusión social: construyendo puentes desde la evaluación”, publicación de la X Jornada Argentina del Sector Social, Fundación Compromiso, Buenos Aires, agosto 2004.

oportunidad de reconocer la existencia del conflicto, de dialogar y negociar con otros para producir acuerdos y consensos sobre la base del reconocimiento del disenso.

Otra cuestión significativa es la que va más allá de su constitución y apunta a la consideración de la permanencia y sostenimiento de las redes, desde una perspectiva que las dinamice y cuide los equilibrios entre el desarrollo interno de la red y su exposición externa en términos de sus acciones como tal.

Resulta importante entonces una reflexión sobre los límites y las posibilidades actuales y futuras de las redes sociales - al menos en nuestro país - ya que permite no sólo explicitar la dinámica interna de las redes (las relaciones de confianza y cooperación en el interior) sino que también ayuda a revelar la lógica y la estructura de poder que allí subyace, permitiendo analizar la sostenibilidad, tanto interna como externa de las redes (cómo se relaciona /vincula con su espacio /contexto externo (político, económico, social, cultural, ambiental), ya que de allí se derivan oportunidades o amenazas para la misma.

3. Trabajar en redes: el proceso de reflexión desde la organización.

Antes de continuar con la lectura le proponemos que identifique si la organización a la que usted pertenece está interesada en formar parte de una red o bien si ya forma parte de una red, esta definición es significativa ya que el proceso de reflexión interna se encaminará alrededor de ejes diferentes en función de dicha situación.

No se trata de una pregunta retórica sobre algo que usted debe hacer; en el campo social se experimenta una mezcla de situaciones de competencia y cooperación. Si abordamos la cuestión de la asociatividad con sentido estratégico necesitamos posicionar nuestro análisis con sentido de realidad para explicar cuáles son los obstáculos que se presentan en las organizaciones frente a las posibilidades de asociarse con otros. Para establecer la idea de asociaciones estratégicas sobre un marco más viable, vale la pena apelar a la noción de co-competencia.

La revisión bibliográfica no muestra la existencia de diferencias sustantivas de significados entre alianzas, partenariado, asociaciones estratégicas, sino por el contrario parecen utilizarse de manera indistinta, en parte también como resultado de las dificultades que se presentan a partir de las traducciones. Sin embargo podría señalarse que el concepto de alianzas (y coaliciones) parecería reconocer como fuente el ámbito de la ciencia política, las asociaciones estratégicas remiten más bien a los paradigmas de pensamiento del mundo empresarial, en tanto que el concepto de partenariado y también el de redes provienen del ámbito del pensamiento social. Diferencias de orígenes y de perspectivas pero un gran potencial si se articulan sus aportes.

La idea de co-competencia³ expresa que cooperación y competencia no son dos polaridades irreconciliables entre sí, advirtiendo que en los juegos sociales ambas siempre se combinan en diferentes proporciones. En el campo de lo social la mayoría de los juegos son abiertos, dado que no hay un capital físico o simbólico fijo en disputa sino que más bien sucede que eso que se disputa se transforma en función de las acciones de los actores, y aún esa interacción en juegos de cooperación y competencia puede hacer crecer ese stock de capital.

³ Neologismo ideado por Nalebuff y Brandenburger (1996).

Posicionándonos en el lugar de una organización que tiene interés en iniciar una experiencia de trabajo en red - tal como sugiere un enfoque estratégico - resulta conveniente realizar un análisis de situación de las condiciones internas y externas de la organización especialmente aquellas mas relacionadas con la posibilidad de constituir, promover e incorporarse a una red; esto hace que la organización atraviese un proceso previo de discusión y reflexión interna que le permita responder algunas preguntas centrales: ¿hay que jugar ese juego?, ¿cuales son las reglas del juego?, ¿quién/quienes y cómo se establecen las reglas del juego?, ¿quiénes son los otros actores?, ¿están todos los actores que tienen que estar?, ¿quién es usted (como organización) en este juego?, estas preguntas lo llevarán a responder la pregunta inicial : ¿está usted preparado para este juego?.

Si en cambio la organización ya forma parte de una red Ud. podría estar interesado en una reflexión sobre las dimensiones cualitativas de una red.

Con frecuencia se piensa que una red es más importante que otra o que ha mejorado en el tiempo por el número o la cantidad de sus asociados. Sin embargo dado que la esencia de las redes la constituye la asociatividad hemos desarrollado un esquema conceptual que ayuda a comprender y a caracterizar la profundidad de los vínculos.

NIVELES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS VÍNCULOS		
RECONOCER	que el otro existe, como interlocutor, aun como adversario, supone y genera	ACEPTACION
CONOCER	lo que el otro hace, lo que el otro es, supone y genera	INTERES
CO-LABORAR	prestar ayuda en forma esporádica, supone y genera	RECIPROCIDAD
CO-OPERAR	compartir actividades, conocimientos y recursos, supone y genera	SOLIDARIDAD
ASOCIARSE	sostener proyectos o iniciativas conjuntas, supone y genera	CONFIANZA

En base a esto podrían formularse las siguientes preguntas:

- *¿cuál fue el nivel o grado de construcción que alcanzó la red (reconocimiento, conocimiento, colaboración, cooperación, asociación)?,*
- *¿con cuantos miembros de la red estableció algún nivel de colaboración, cooperación, asociación?,*
- *¿con cuantos miembros de la red no estableció contacto o vinculo alguno?,*
- *¿las reglas de juego fueron adecuadas?,*
- *¿hubo flexibilidad en la gestión de la red?*
- *¿qué le aportó la red a la organización?,*
- *¿Cuál fue el aporte de la organización a la red?,*
- *¿se produjeron cambios al interior de la organización a partir del trabajo en red?, esos cambios ¿fueron positivos o negativos para la organización?,*
- *¿mejoraron los resultados o impactos de las acciones de la organización a partir del trabajo en red?,*
- *¿la organización adquirió nuevas capacidades o habilidades?, en suma*
- *¿vale la pena jugar este juego?.*

Si Ud. respondió afirmativamente esta última pregunta, tal vez sienta que para profundizar este proceso de debate interno, requiera contar con algunas precisiones sobre aspectos que podrían resultar pertinentes para nuestro intento: el sentido, las configuraciones y la gestión.

El sentido: cuando hablamos del sentido nos estamos refiriendo a dos dimensiones simultáneas: la primera es la definición de ¿adonde va una red?, ¿qué la mueve, qué la orienta?; la segunda, aunque simultánea, es ¿qué mantiene adheridos y cohesionados en diferente grado a los socios de la red?, es decir el factor *glue* o cemento.

Las configuraciones: las redes no necesitan exactamente lo que se conoce como “unidad de mando”, pero cuando tienen una tarea por delante requieren “*una función de coordinación*” proporcional a la complejidad de la acción, lo que puede ser realizado por diferentes líderes a condición que ellos tengan el conocimiento pertinente y se encuentren en la mejor posición o a la distancia óptima, para entender el juego en su complejidad y en su integralidad.

La gestión: la gestión de redes es un trabajo específico que tiene algunas diferencias sustanciales con la gestión clásica. La gestión de una red constituye una tarea compleja porque quien está en esa posición puede no controlar variables clave y en muchos casos la propia red puede ser de muy baja gobernabilidad.

La noción de gobernabilidad queda definida como una relación, como el espacio de posibilidad que se demarca en el juego entre las variables que quien gestiona puede controlar y las que no puede controlar, por el mismo carácter multicéntrico, democrático y descentralizado las redes pueden ser poco gobernables en el sentido clásico de la palabra.

En otro sentido la falta de gobernabilidad puede estar compensada por una alta gobernanza –un concepto más reciente en la literatura de las ciencias políticas y de la organización que hace referencia a los mecanismos de autorregulación, de control horizontal y recíproco que se pueden dar en una organización o en una comunidad-

Los rasgos de asociatividad, cohesión (cemento), cultura y objetivos compartidos ya implícitos en las redes fortalecen esta dimensión. En ese sentido, quien hace gestión de redes debe poder operar con una aplicación de escasos recursos de poder, construyendo influencia a través del servicio, con suficientes elementos organizativos y bregando por mantener la direccionalidad acordada como para poder avanzar.

4. Mi amigo M: el relato de la experiencia de constitución de una red social.

La intención de compartir este relato es la de “ver” a través de una experiencia, cómo algunos de los conceptos comentados se vuelven operativos.

Hace algún tiempo conocí a **M** en una actividad a la que había sido convocado a colaborar para poder construir “la red”.

Como en muchas dimensiones de la vida la percepción sobre la viabilidad de un emprendimiento en red incluye aspectos que difícilmente podría explicar en forma racional pero durante la primera entrevista con **M** tuve la impresión que me encontraba frente a un gran animador (6) con un fuerte potencial como gestor de redes.

Me contó que la experiencia había surgido poco a poco como consecuencia del encuentro periódico (1) entre responsables de proyectos comunitarios. Las reuniones eran un poco forzadas; propuestas por la agencia financiadora de los proyectos tenía una agenda poco atractiva y parecían más un costo a pagar con una suerte de “plus” de nerviosismo generado por un tono evaluativo en donde cada proyecto se sentía estimulado a mostrar siempre un poco más que lo que verdaderamente hacía.

En el fondo era una reunión de personas competitivas ya que representaban a los proyectos triunfadores de un largo, complejo proceso de selección que había dejado muchos otros proyectos en el camino y una fuerte cuota de narcisismo permeaba las reuniones.

M ya un tanto cansado de esta rutina comenzó a percibir que las conversaciones por fuera de las sesiones formales, en los intervalos eran muy diferentes y transcurrían en un tono de preocupación y de franqueza mucho más útil y refrescante (2) y decidió tomar la iniciativa. Comenzó proponiendo una inocente cadena de mails, de direcciones y de teléfonos para mantener un contacto social y comenzó una suave cadena de comunicaciones a partir de las preocupaciones comunes relevadas durante las conversaciones informales. Recordaba entonces una frase que le había impactado “cuando estamos juntos somos asamblea, cuando estamos separados somos red”.

A medida que las comunicaciones se iban haciendo mas pertinentes sintió que los participantes se iban diferenciando entre quienes no contestaban, quienes contestaban formalmente y quienes se involucraban y comenzaban a brindarse apoyo (3), a lo que debió añadir la constatación de un cierto fastidio adicional por parte del equipo técnico de la propia agencia financiadora que sentía una cierta competencia en la creciente calidad y pertinencia de las discusiones informales.

M decidió entonces algo que a la larga resultó crucial, por un lado clarificaría la importancia y la transparencia de los mensajes a los equipos técnicos (9) y por el otro no iba a diversificar el trato entre los nodos; sin importar cual fuera el grado de respuesta que obtuviera continuaría enviando la misma información y compartiendo las respuestas con todos.(6) La siguiente reunión le dio la razón. Se encontró de pronto en el centro de la escena, muchos de los que no habían contestado le mostraban su simpatía y le transmitían en persona aportes que no se habían animado a hacer por escrito y lo más interesante fue que detectó que varios de los temas que se habían discutido informalmente habían pasado a la “agenda oficial” de la reunión.

Las reuniones ganaron en interés y participación y con el tiempo la misma agencia decidió abrir un *proyecto específico para “poner en red” a los proyectos.*(4)

Sonaba bien aunque no estaban muy seguros de que era lo que eso significaba y allí fue que entramos en contacto.(7) La primera constatación era que se encontraban en pleno camino. A partir de las presentaciones conceptuales detectaron como particularmente útil la diferenciación de los niveles de vínculo y sobre todo la diferenciación entre redes en sí y redes para. (8)

Con ambos conceptos se propusieron trabajar en tres líneas simultáneas: configurar una visión compartida atractiva y realista al mismo tiempo y con herramientas concretas para ser monitoreada; “densificar” la red(5) - es decir- incorporar más vigorosamente a los miembros más aislados o con menor experiencia; generar subredes por problemas comunes entre algunos proyectos (nodos) dentro de la red, diversificando la tarea de gestión de la red y reservando para un nodo común las tareas de conexión.

Algunos encuentros posteriores sirvieron para dar cuenta de los avances organizativos generaron una pequeña y dinámica asociación civil para gerenciar los aspectos organizativos cada vez más complejos de la propia red; surgió un boletín electrónico al principio con una agenda muy interna pero que poco a poco ganó en amplitud y en diversidad de lectores; ampliaron su convocatoria a otros socios cada vez más diversificados pero concurrentes en el campo de interés; generaron un foro sistemático alrededor del tema de la visión que los convocaba y progresivamente comenzaron a ser reconocidos como actores sociales por un área de gobierno que sentía la necesidad de trabajar en *parcería con la sociedad civil* pero no encontraba interlocutores –aunque fueran muy críticos como en este caso- que vieran los problemas en la escala en la que el Estado suele trabajar.

La propia organización financiadora encontró en esta iniciativa, que no estaba prevista en un principio, una herramienta para trabajar sobre la *sustentabilidad* de los proyectos, un cuello de botella habitual en la lógica de los proyectos que pocas veces sobreviven más allá de su financiamiento.

Compartiendo una conversación reciente con **M** - quien desde entonces participa activamente de la junta promotora de la red (6)- chequeamos una serie de elementos casi intuitivos que se habían mostrado a la larga como aciertos:

“nunca me puse en el centro - me decía - el argumento de construcción de liderazgo e influencia fue siempre el de prestar un servicio para necesidades que nos esforzábamos por detectar.....

nunca discriminamos, nos esforzamos por involucrar a quienes parecían más alejados, cuando la red alcanzó a definir su visión y comenzamos a movernos en ese sentido sentí un alivio hasta físico, sentí que habíamos pasado un estrecho puente,.....

cuando nos institucionalizamos no nos burocratizamos, ahora estoy allí porque lo disfruto, se que puedo irme y que la red continuará su camino.” (6)

En el caso que presentamos tomado de una combinación de experiencias reales vividas en diferentes geografías y contextos organizacionales pueden observarse algunos rasgos comunes que hemos marcado con números apenas para no interrumpir la lectura. Por un lado se observa como va constituyéndose la secuencia vincular. En (1) vemos como el encuentro , aun los que no son placenteros o resultan poco satisfactorios van permitiendo reconocer que el otro existe, pero por ese mismo reconocimiento aunque sea informalmente se va creando una base de dialogo sincero y cuando se plantean preocupaciones y problemas comunes la gente se comienza a conocer (2) y a sentar las bases para conectarse y para apoyarse lo que hemos denominado un nivel de colaboración (3)

la posibilidad de establecer una forma de trabajo conjunta mas sistemática impulsa un nivel de cooperación (4) que construye el clima apropiado para plantearse una visión común o compartida que fortalecerá un nivel amplio de asociación (5).

En diversos momentos se percibe la tarea de gestión de redes que supone (6) un estilo nuevo de liderazgo, que debe incluir una actitud proactiva por prevenir o mediar en situaciones de conflicto actual o potencial (9).

No siempre pero en ocasiones las redes se dinamizan con la presencia de un agente externo (7) que debe encontrar la forma de contribuir sin perturbar el entramado de relaciones que ya se han constituido.

Finalmente se diferencia la lógica de redes en sí y redes para (8). Las redes comienzan generalmente con una adscripción muy laxa y explorando las expectativas, deseos y necesidades de sus miembros, es una etapa en la que parece que el constituir y consolidar la red fuera un fin en si mismo y a eso se orientan sus miembros y la gestión de redes que puede llegar a sentirse abrumada por la tarea de multiplicar los servicios y motivaciones para mantener a los socios activos.

En algún momento cuya temporalidad no puede predecirse las redes se plantean el para qué, la finalidad, el sentido último de su organizarse y comienza la búsqueda de una visión compartida. No se trata de valores, ideales o elementos doctrinarios que pueden ser preexistentes y una motivación principal para constituir la red se trata de una visión específica definida en tiempo y espacio para esa red que de alguna manera la pone en movimiento haciendo surgir en el futuro deseado, haciendo surgir en el afuera a modificar un sentido mas profundo.

Aquí la gestión de redes cambia, la función de cohesionar descansa ahora en los objetivos compartidos y la tarea se orienta justamente a “corporizar” a custodiar la visión y a explorar caminos alternativos para alcanzarla.

5. Algunos dispositivos prácticos para dinamizar el trabajo de las redes sociales.

Tratando de aportar elementos prácticos que nos permitan visualizar necesidades, alternativas, recursos, posibilidades para la construcción o consolidación de espacios de trabajo en red, se enumeran a continuación algunos dispositivos que las organizaciones pueden implementar adecuándolos a sus prácticas, orientaciones y estilos de trabajo.

Hemos clasificado a su vez estos dispositivos en función de aquello que mejor potencian o facilitan para el trabajo en red, ya sea que aportan al fortalecimiento y consolidación del “sentido” de la red, a la construcción de una direccionalidad compartida, o bien porque contribuyen a la gestión de la red.

Dispositivos para el fortalecimiento y consolidación de las redes:

Estos dispositivos tienen por finalidad promover el conocimiento entre las personas, generar y sostener el vínculo asociativo entre las personas a partir de reflexionar y actualizar los factores convocantes de las redes, tareas fundamentales en el sentido o propósito fundante de la red, especialmente considerando que la adscripción de los miembros es básicamente voluntaria.

- **Encuentros:** generan posibilidades de avanzar en el conocimiento del otro, especialmente si se comparten experiencias, valores, expectativas y vocación por trabajar juntos. El encuentro amplía nuestro horizonte incorporando “otros” y generando diálogos y tareas que profundizan los vínculos y crean condiciones para acciones comunes.
- **Cursos y seminarios**
Los aprendizajes compartidos, especialmente si resultan significativos y dinámicos construyen vínculos que muchas veces son subproductos poco comprendidos de la educación, especialmente en el caso de los adultos..
- **Publicaciones, páginas web, cursos virtuales, materiales de difusión:** A través de diferentes medios y soportes ayudan a mantener las redes activas entre encuentros dispositivos que difunden y convocan a terceros pero que también, en espejo, refuerzan la pertenencia. En este sentido no hay una diferencia taxativa entre “materiales de comunicación interna y los de comunicación externa que también envían señales al interior de las redes y de las organizaciones.
- **Listas y grupos de interés, carteras de contactos:** mantenidos como archivos dinámicos.

Dispositivos para la construcción de objetivos compartidos como soporte de la gestión de la red: constituyen instancias de trabajo conjunto que hacen posible compartir, analizar y pensar la gestión de la red a partir de instrumentos que garantizan la coherencia interna y externa en la red, es decir, la congruencia entre los sentidos o propósitos y las líneas de acción.

- **Planificación estratégica y participativa:** visión como producción grupal, (“que somos, que estamos comenzando a ser, que estamos dejando de ser”), análisis de situación, mapas de actores y proceso de formulación de cursos de acción, apoyados en procesos proyectivos con articulación medios fines, soportes novedosos (videos, CD’s, páginas web).
- **Detección y reforzamiento de personas-clave:** personas puente (conectan por contar con facilidades, vocación y/o pertenencia, con otros campos), personas ascensor (conectan formal o informalmente los niveles organizacionales para “arriba” y para “abajo”).

Dispositivos para el fortalecimiento de la gestión de la red: estos tienen una finalidad instrumental que apunta a consolidar la coordinación de la red.

- **Facilitadores /animadores :** nodos activos en la promoción de la red
- **Mesas de acuerdos:** de carácter operativo con el desarrollo de habilidades específicas; desarrollo de capacidades en los grupos para enfrentar y aprovechar (sin hacer un elogio de ellos) crisis y conflictos.
- **Liderazgos rotativos:** por su rol democratizante y formativo
- **Sistema de monitoreo de acuerdos y evaluación en proceso:** fichas de registro de seguimiento.

Por último, también pueden incluirse algunos dispositivos que denominamos “**transversales**”, ya que pueden complementar la tarea de aplicación de cualquiera de los dispositivos antes descritos, y ayudar a atravesar los momentos críticos o dilemáticos, como por ejemplo:

- **Promoción del factor cohesión:** la búsqueda y realimentación de los elementos que proveen significado y sentido a las redes detectando los

factores de unidad en la diversidad. Se trata de una función que podríamos denominar de analista simbólico que contribuye al crecimiento y al descubrimiento de las expectativas potenciales “gérmenes de futuro” en el presente.

- **Canales fluidos de comunicación e intercambio.**
- **Prevención, Mediación y resolución de conflictos.** Una dimensión fundamental para trabajar en gestión de redes, un campo de trabajo que requiere un espacio mas amplio para compartir. Sin embargo no queremos dejar de mencionarlo por su centralidad en las coyunturas críticas por las que irremediablemente pasan las organizaciones y las redes.

En definitiva éstas y otras herramientas se incorporan y se reabsorben en vistas al cumplimiento de cuatro funciones básicas:

Constituir y fortalecer las redes
Ponerlas y mantenerlas en movimiento
Generar mecanismos democráticos y participativos de gestión
Monitoreo en tiempos normales y en momentos críticos.

6. Conclusión provisoria

A partir de lo dicho, puede señalarse que en el marco del trabajo asociado, la constitución y la consolidación de redes sociales conlleva necesariamente la consideración de las condiciones que hacen posible el vínculo con otros; por ello, demanda de las organizaciones una reflexión sobre sí mismas y sobre los otros.

Vincularse con otros, establecer acuerdos de trabajo con otros y sostenerlos, influir y dejarse influir, dialogar, competir y cooperar (coo-petencia), requieren voluntad y decisión por parte de las organizaciones y un compromiso de corresponsabilidad que requiere ser trabajado en un proceso permanente para hacer sustentable no solo el sentido de la red sino sus posibilidades de gestionar en lo social.

Por ello, si apostamos a multiplicar los espacios de trabajo compartido, resulta fundamental saltar el cerco de la voluntad y el espontaneísmo, y trabajar en nuestras organizaciones para establecer asociaciones estratégicas cada vez más amplias, cohesionadas, operativas y generando mayores impactos que contribuyan al cambio social.

7. Algunas lecturas recomendadas

Dabas E., Najmanovich D (compiladoras) Redes; El lenguaje de los vínculos Editorial Paidós, Buenos Aires 1995. Se trata de un texto que sistematiza aportes desde los mas diversos campos producto de un encuentro internacional de redes sociales. Arquitectos, filósofos, psicoanalistas, administradores, expertos en cibernética combinan sus aportes en una obra fundante para este campo en la Argentina.

Sluski C. La Red Social; frontera de la práctica sistémica Gedisa Barcelona 1996 Un texto que llega al corazón de los vínculos, mostrando el lugar de las redes en la vida cotidiana, particularmente útil para las personas que se piensan a si mismas en la tarea de gestión de redes, especialmente en las dimensiones de el involucramiento personal en este tipo de tarea.

Rovere M. Redes en Salud; los grupos humanos, las instituciones, las comunidades Secretaría de Salud de Rosario Rosario 2000. Un texto que se basa en la desgrabación de un curso resulta particularmente atractivo para quienes se interesen en el uso de dispositivos docentes para constituir redes sociales e institucionales extensas. El libro se haya agotado pero puede descargarse desde la página: <http://www.ccs.ufpb.br/nesc/download.htm>

Giorgetti D. Sociedad en Red escuela taller gráfico Manchita Buenos Aires 2001 un trabajo artesanal de este autor que revisa experiencias y teorías de la constitución de movimientos y redes sociales en la Argentina. Un signo que refuerza el valor de este libro es que fue editado en el taller gráfico de Pelota de Trapo. En caso de dificultad para encontrarlo en el libro figura un mail del autor dan_gio@usa.net o dangio@ba.net

Riechmann J. Fernández Buey F. Redes que dan Libertad; Introducción a los nuevos movimientos sociales Editorial Paidós, Buenos Aires 1994 . Un libro que sistematiza un conjunto de movimientos sociales en Europa, el libro abunda en casos y experiencias y vale especialmente la pena revisar la sistematización que hacen los autores sobre los 8 rasgos comunes de los nuevos movimientos sociales.