

Gestión de la Colaboración en Redes de Organizaciones Sociales.

Experiencias para fortalecer el trabajo conjunto y mejorar las prácticas.

Introducción

Hace diez años atrás los programas de fortalecimiento de la sociedad civil, que desarrollaban las organizaciones sociales, con apoyo público y privado, recorrían las comunidades, conocían instituciones y observaban las dificultades que tenían para articularse entre sí, con el gobierno y con las empresas¹. En ese entonces, la idea de trabajar “junto con otros” resultaba algo muy poco frecuente entre las organizaciones sociales. Hoy la colaboración resulta imprescindible, se ha transformado en una necesidad.

*. Socióloga. Directora de Programas del Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés.

1. Jones, Mercedes (2003) Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) Informe de Relatoría. Foro del Sector Social-Buenos Aires.

La cuestión del déficit de colaboración entre organizaciones de la sociedad civil (OSC) -tantas veces señalado por las propias entidades- pareciera asentarse más en las limitaciones relacionadas con el cómo llevar adelante estos procesos que en un rechazo consciente de la idea de cooperar. Por tanto, las preguntas que se formulan con más frecuencia no cuestionan si las entidades deben o no articularse. Sobre este punto pareciera existir una aceptación bastante generalizada. El tema que adquiere preponderancia es ¿cómo hacerlo? ¿cómo lograr ser más eficaces en estos procesos de colaboración?

Siguiendo la línea que postula que las preguntas locales relevantes prevalecen sobre las respuestas universales se reflexionará sobre experiencias de colaboración a partir de ejemplos concretos. En este documento se tomará como base para la descripción de las dimensiones que caracterizan a los procesos de colaboración en red al “Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales” (Berger, Jones, Browne, 2008) estudio que integra las iniciativas de investigación y publicaciones llevadas adelante por el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés. Es un trabajo que en coautoría se finalizó en diciembre 2008 y plasmó el análisis de dieciséis casos (Ver anexo 1) de colaboración interorga-

nizacional que adoptaron la denominación de redes, foros y plataformas.

Sea cual fuera el origen de las ideas, intereses y trayectorias que condujeron a conectar los conceptos de colaboración y redes sociales el enunciado fundamental fue sistematizar aprendizajes para mejorar la acción colectiva. Se trabajó con redes de organizaciones de la sociedad civil, cuyas prácticas fueron relevadas a través de entrevistas, reuniones, seminarios, conferencias interactivas por Skype y análisis de material producido por ellas en un contexto acotado de tiempo y espacio. Período 2005-2008, donde tanto las entidades como los líderes sociales, salvo unos pocos casos, desarrollaban sus tareas en Argentina. Dado las limitaciones de espacio se ha optado por no presentar en este escrito el desarrollo teórico y metodológico de manera exhaustiva, sino realizar algunas reflexiones puntuales sobre estas experiencias.²

Por otra parte, es claro que aunque los actores sociales son interdependientes, las articulaciones y la colaboración no son procesos espontáneos, no carecen de dificultades y requieren dispositivos para su consolidación y promoción. Por tanto, conocer, analizar, registrar y difundir estas prácticas podría resultar una herramienta útil para aquellos que ya están trabajando colaborativamente y una

2. Para una lectura en detalle del relevamiento remitimos a www.gestion-social.org (biblioteca virtual para OSC en castellano y gratuita) donde se encuentra alojado el material completo -325 Págs.- que incluye la descripción de los casos, las prácticas significativas seleccionadas y las herramientas y metodología utilizada.

propuesta inspiradora para los que no han comenzado toda.

Colaboración y articulación

Se afirma que estamos frente a la constitución de nuevos entornos cooperativos y la redefinición de los vínculos y objetivos comunes de las organizaciones sociales. En este sentido, la colaboración, es una palabra que todo el mundo aprecia, le gusta usar, y generalmente evalúa positivamente como una señal de progresismo social. Tan popular como se reconoce que es y raramente es definida por los que la utilizan. Con frecuencia, sus usuarios dirán que colaboración es cualquier situación donde la gente trabaja junta con un objetivo en común, y estarían en lo correcto. Dando un paso más allá, en este contexto, se entiende por colaboración: primero un proceso que requiere la articulación entre organizaciones sociales orientada al intercambio de recursos - tiempo, conocimientos, contactos, afecto, dinero, etc.- a las actividades compartidas, y/o al desarrollo de acciones de incidencia en el entorno. Por otra parte, en términos generales se entiende por articulación al enlace o unión entre partes que permite ordenar su movimiento. Esta definición también interesa porque si la primera está llamando la atención sobre el hecho que la colaboración es el resultado de un proceso, y nos habla de la dinámica de la colaboración, esta segunda definición resalta la necesidad de una estructura que ordena, permite el movimiento conjunto y la colaboración.

Entonces, se acepta que un proceso de colaboración es cualquier situación donde la gente trabaja junta pero de manera sistemática para lograr objetivos comunes que normalmente incluyen una coordinación específica y sincronizada

Pero no todo proceso de colaboración es igualmente poderoso ni siempre logra sus objetivos y puede sostenerse en el tiempo. Podría afirmarse que la colaboración es el resultado de una dinámica de intercambio positivo entre personas y organizaciones, no exenta de obstáculos.

Interesaría registrar, y, en todo caso analizar críticamente, que no todos los tipos de articulación son realmente colaborativos y que no todo proceso de colaboración es igualmente poderoso. Lo que permite afirmar que no siempre las redes son la modalidad de articulación más eficaces para cooperar y trabajar colectivamente. Con este ánimo, conviene ampliar, el marco de estas reflexiones e introducir algunos pocos conceptos que también describen formas de asociación, colaboración, cooperación e intercambio estratégico entre los sujetos miembros de un sistema social.

Distintos tipos de colaboración

Dentro del lenguaje del sector social se habla indistintamente de: Relaciones sinérgicas- Alianzas- Coaliciones- Gestión Asociada y últimamente de Clústers y Redes. Estos son diferentes tipos de articulaciones, sin duda. Pero, no podría

afirmarse que existe una “tipología eficaz” ya que, si bien cada concepto resalta algunas particularidades de la colaboración entre entidades, las diferencias y similitudes entre ellos son más bien borrosas. Las opiniones y los juicios sobre lo que es o debería ser el significado de cada término varían ampliamente.

Pero, resulta fundamental comenzar a clarificar estos conceptos como propuestas alternativas ya que la excesiva valoración de las redes limita las posibilidades de explorar otro tipo de articulaciones. Por otra parte, las definiciones que aquí se describen no deberían considerarse como algo verdadero o falso sino como conceptos más o menos útiles. Son herramientas de reflexión para la acción. Enunciados en borrador que responden a la necesidad de elaborar un lenguaje común para ir haciendo articuladamente, y en el hacer, continuar aprendiendo. Estas definiciones que se presentan a continuación deberían ser modificadas y enriquecidas de acuerdo con su uso. Pero responden a la pregunta: ¿Qué modelo de articulación y colaboración conviene generar frente a una situación determinada?

¿Cuándo elegir las relaciones sinérgicas?

Aunque todavía convendría mejorar la comprensión de las características de una buena relación sinérgica (RS) se podría afirmar que son los primeros pasos en los procesos de articulación y colabo-

ración entre entidades sociales. Sinergia significa “acción combinada”. Se llaman así a algunas de las acciones conjuntas que realizan las organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de potenciarse y apuntar sus fuerzas hacia el mismo lado, se acoplan para trabajar en una misma dirección y propósito. Se obtienen resultados mucho más contundentes, que desarrollándolos por separado. Hay ejemplos claros de relaciones sinérgicas en las organizaciones que intercambian información, organizan un evento de recaudación de fondos, etc. Es una relación que no pareciera necesaria para el funcionamiento propio de cada entidad participante pero que resulta útil, ya que con este desempeño mejora sustancialmente las posibilidades de cada una. Es decir, el término sinérgico significaría algo más que “esfuerzo cooperativo.” En las RS la acción conjunta origina un producto total mayor que la suma de sus productos tomados de una manera independiente. En general, cuando las OSC se refieren a una RS describen una instancia de vinculación entre organizaciones donde, en términos de Róvere (2006) se conocen, se reconocen y establecen algún tipo mínimo de intercambio. También se acepta que no son relaciones de un amplio número de participantes, más bien son propias de pequeños grupos de entidades. Podríamos decir que inicialmente son acciones de colaboración uno a uno. Son acotadas en el tiempo. Conviene que estas relaciones sean el primer paso para un tipo de articulación más complejo. Aunque

las relaciones sinérgicas, dentro de los distintos modelos de articulación, son las más básicas no dejan por eso de tener ciertos requisitos de confianza, transparencia y logros concretos.

¿Cuándo elegir una coalición?

Una coalición es una articulación de entidades y personas cuya finalidad primordial es la incidencia. Se sostiene que una coalición nace con un objetivo principal de incidencia, es decir, las organizaciones que la integran se unen para influenciar en las decisiones de distintos actores. Se caracteriza por ser un entramado de vínculos entre organizaciones, de una temporalidad limitada, destinado a influir sobre un tema concreto. Si se tienen objetivos distintos a la incidencia, con una temporalidad amplia, convendría generar otro tipo de articulación. La tarea de la coalición implica el desarrollo de la capacidad de interceder, hablar públicamente y promover una causa basándose en un interés colectivo. Estas articulaciones suelen ser de corto plazo pero su duración puede prolongarse de acuerdo a las resistencias que encuentren para cumplir con sus objetivos. En la sociedad civil, se encuentran coaliciones trabajando en campos diversos pero casi siempre buscan influir en políticas públicas. Se puede observar que comienzan con un grupo inicial, llamado grupo promotor, que convoca al resto de las organizaciones. Las coaliciones, al igual que las redes, se producen dentro de cada sector, son intra - sectoriales

pero se diferencian de las redes en que están integradas sólo por organizaciones que buscan ejercer una presión e incidir en un contexto de poder determinado. Una red puede transformarse en una coalición y viceversa.

¿Cuándo elegir la gestión asociada?

Son modos específicos de planificación y de gestión realizados en forma compartida entre organizaciones estatales y organizaciones de la sociedad civil en su sentido más amplio. Cardarelli (2002) Generalmente es una articulación planteada como un modelo de co-gestión de programas sociales. Es probable que la convocatoria surja desde el estado e implica una nueva manera participativa de administrar, desarrollar e implementar iniciativas comunitarias convocando a diversos actores involucrados en la temática para compartir y definir tareas de mediano y largo plazo. Consiste en una estrategia que utiliza una mecánica abierta y pluralista que opera por medio del acuerdo y el consenso. Promueve la movilización y articulación de actores con peso diferenciado en los proyectos y políticas acordando grados de responsabilidad y compromiso mutuos. Prioriza el fortalecimiento de los actores más débiles, coopera en su desarrollo y capacitación para reducir su desigualdad en términos de poder económico, técnico y/o político respecto a otros actores. La gestión asociada se legitima por el reconocimiento que los propios actores

componentes hacen de su rol: un acuerdo-consenso entre todos, incluido el Estado. En este sentido, la gestión asociada aporta pluralidad de miradas, sinergia en los resultados, eficacia en la búsqueda y en la utilización de recursos y por sobre todo, ayuda a evitar la superposición de esfuerzos. Por otro lado, se señala el aporte de este tipo de proyectos a la transparencia, ya que las organizaciones funcionan como contralor de la otra. Levin (2009).

¿Cuándo elegir una alianza?

El término alianza, en su sentido más básico, hace referencia a las iniciativas conjuntas del sector privado con fines de lucro y el sector sin fines de lucro que también incluyen las relaciones con el sector público para resolver problemas conjuntos. Se habla de alianzas público - privadas. Son relaciones inter - sectoriales que funcionan eficazmente para enfrentar retos sociales inmensamente variados. Las entidades participantes cooperan por mutua necesidad y comparten riesgos con el fin de alcanzar metas comunes. Por ejemplo, la reducción del déficit de estructura básica como escuelas, centros de salud; suministro de servicios de infraestructura como agua, gas, saneamiento, vivienda; programas especiales dedicados a grupos vulnerables; iniciativas dedicadas al desarrollo local, etc. Siguiendo a Fiszbein y Lowen (1999) las alianzas se caracterizan por

que cada uno de los miembros contribuye con recursos tangibles e intangibles (financieros, humanos, técnicos, etc) y participa en la toma de decisiones. Supone un proceso de construcción continua pero, en general, son relaciones acotadas en el tiempo o se disuelven cuando se lograron los objetivos. Implica la existencia de un objetivo común, socios activos, contribuciones interdependientes y relaciones horizontales. Los autores afirman que las alianzas aportan más que dinero. También proporcionan elementos tales como destrezas administrativas y capacidades técnicas especializadas. Cuando estas destrezas residen en un participante -tal como una empresa local, una unidad técnica del gobierno, una OSC, o una institución académica- las ganancias que se obtienen al establecer una alianza pueden ser grandes. Sin embargo, casi siempre se presentaran diferencias en perspectivas e intereses porque los miembros de la alianza provienen de diferentes áreas. Aquí las OSC deben tener clara su estrategia dentro de la alianza de modo de establecer su presencia como actores fundamentales, negociar los términos del compromiso conjunto, hacer valer sus aportes y nivelar las relaciones asimétricas que generalmente se producen con el gobierno y las empresas.

¿Cuándo elegir un clúster?

Hace unos seis años atrás en Tucumán³ en un ámbito de encuentro de la socie-

3. Provincia reconocida por sus bellezas naturales y su emprendedorismo ubicada en el Norte de Argentina.

dad civil se presentó el concepto de clúster en relación a una iniciativa de turismo sustentable. La exposición estuvo a cargo de un líder⁴ asociado con AVINA⁵. Sorprendió por su potencial de articulación y desarrollo de la cultura del trabajo asociado entre distintos sectores con la intención de lograr una posición dominante en un campo particular y generar beneficios para los integrantes del clúster.

En relación al mundo de la empresa estos racimos son concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, de entidades de servicios en un campo particular. Crecen en una ubicación donde hay suficientes recursos y capacidades, “se amontonan” - es decir están geográficamente próximas - y alcanzan un umbral crítico. Esto brinda una posición dominante en un determinado campo de la actividad económica, con una sensible y definida ventaja competitiva sobre el resto. Hay casos donde se logra la supremacía mundial en ese campo. Hollywood en cuanto a producción de películas, Silicon Valley en cuanto a la producción de tecnología, son los ejemplos más conocidos. Esta herramienta de articulación busca orientarse hacia la construcción de, en un mismo espacio geográfico, distinto tipo de acuerdos, convenios para las acciones conjuntas con organizaciones públicas y privadas, a través de las cuales se puedan generar ventajas comparativas

respecto de otros grupos y beneficios para las entidades integrantes del clúster. En este tipo de articulación se adopta una postura que destaca la eficiencia colectiva, un enfoque que reconoce la necesidad de la cooperación y, al mismo tiempo, minimizan el conflicto desarrollado por la competencia (cooperencia). En efecto, lo que importa es la eficiencia con otros agentes regionales, las autoridades de gobierno y otros promotores como las organizaciones sociales que impulsan el desarrollo. Es decir que si se tuviera que decidir una modalidad de articulación para trabajar en el desarrollo local, en emprendimientos productivos, etc, convendría profundizar y explorar la modalidad del clúster.

¿Cuándo elegir la red?

Se entiende que las redes son una de las formas de cooperación social que responde a la necesidad expresa de individuos y organizaciones de ayudarse a sí mismas utilizando sus propios recursos. Lo que resulta, por un lado, en una mejor solución de los problemas planteados y por el otro, coloca en un plano de igualdad a los actores involucrados. Se eligen las redes porque son articulaciones que respaldan, habilitan, y hacen autónomo al sujeto que adhiere voluntariamente, sosteniendo la diversidad y generando resultados en sí o para alcanzar algún objetivo previamente acordado.

4. Fernando Bach, era director ejecutivo de la Fundación del Tucumán.

5. AVINA, entidad que se asocia con líderes sociales y del empresariado en sus iniciativas de desarrollo sustentable en Latinoamérica. <http://www.avina.net/web/siteavina.nsf/page?open>

En este contexto se hace referencia a construir un tipo determinado de articulación en red -que es la red interorganizacional-, cuyas bases son las relaciones de cooperación e implica un sistema abierto de articulación entre organizaciones de la sociedad civil. Puede ser entendido como un tejido de relaciones e intercambios que son por naturaleza dinámicos, consistentes y autorregulados.

Tomando en cuenta el número de los actores en interacción resulta importante visualizar que las redes están integradas por una cantidad variable de miembros pero suelen ser numerosos. La cantidad de participantes es un factor que posibilita o desalienta muchas de las características especiales de los procesos de colaboración en red. Entre las organizaciones seleccionadas por el Relevamiento el promedio de integrantes a fines de 2007 era de veinticuatro, con un mínimo de catorce y un máximo de ochenta miembros.

En el desarrollo de toda red existen fuerzas que tienden a romper o desorganizar la relación, pero estas son contrapesadas por fuerzas de integración.

Pasos hacia la colaboración en red

Uno de los problemas mayores en las acciones de colaboración en red radica en que la forma y los conceptos que

habitualmente sirven para entender una organización no ayudan, es más oscuro, la comprensión de lo que es y cómo funciona efectivamente una red.

En primera instancia, pareciera que tampoco los teóricos que trabajan sobre la dinámica de colaboración en red ayudan a comprender los verdaderos procesos que se viven cuando efectivamente las entidades inician una articulación de este tipo. Por ejemplo, para Himmelman hay que entender la colaboración interorganizacional como el resultado de un proceso que puede tener distintos niveles de intensidad y permiten ordenarlos en un continuo de etapas de creciente profundidad. De esta manera, la graficación del continuo de colaboración de Himmelman es una línea recta, una flecha ascendente que se desplaza desde un menor grado de intercambio hacia otro mayor.⁶

Se parte de un primer nivel de interacción, donde simplemente existe un intercambio de información para beneficio mutuo. Se sigue con un nivel superior, el de la coordinación, que incluye el intercambio de información, pero al que se incorporan ajustes en las actividades de cada parte para facilitar la búsqueda de un objetivo común. La cooperación, como estadio subsiguiente, muestra intercambio de información, ajustes en las propias actividades y se le suma el compartir recursos para mutuo bene-

6. Muy conocido en nuestro medio gracias a la adaptación que realizó y difundió Mario Róvere.

ficio y para lograr un objetivo común. Por último, la colaboración agrega al intercambio de información, a los ajustes en las actividades propias y a compartir recursos, el fortalecimiento de la capacidad de las otras organizaciones para beneficio mutuo y para lograr un propósito común. Cada nivel de relación entre organizaciones tiene sus propias características y requiere mayores grados de compromiso de los participantes.

En la misma línea, Thompson y otros (2006) señalan: la cooperación por una meta compartida mueve hacia la colaboración. Cada uno de estos niveles difiere entre sí en términos de la profundidad de la interacción, integración, compromiso, y complejidad, donde la cooperación cae en el extremo más bajo del continuo y la colaboración en el extremo alto.

Ahora bien, si se analiza esta flecha recta ascendente y se utiliza esta teoría para aplicarla a la realidad de las articulaciones sociales pareciera que el resultado debería ser un camino comprensible, claro y simple de mayor a menor vinculación entre las entidades que deciden unirse y trabajar juntas. La flecha recta y continua induce a pensar que cuando se inicia el contacto entre organizaciones se irá viviendo un proceso ascendente y armónico de una menor vinculación entre las entidades hacia otra mayor y más profunda.

Pero la realidad no es tan simple. Si se tuvieran que representar los verdaderos

procesos de articulación se dibujarían flechas con líneas cortadas, indicando fracturas, marchas y retrocesos. Al mismo tiempo, se tendría que expresar de alguna manera que aún cuando los vínculos se ameseten, y no avancen, igualmente se podría estar progresando.

En pocas palabras, los procesos de colaboración son incrementales en el largo plazo, tal como plantea Himmelman, pero en el corto plazo suelen tener cortes, mesetas, retrocesos y evolucionar a partir de etapas no lineales. Por otra parte, la construcción de confianza e integración pueden culminar o no en la elaboración de acuerdos para el intercambio de información, la construcción de propuestas y la realización de acciones conjuntas. Como se repetirá varias veces a lo largo de este artículo, los procesos de colaboración no carecen de tensiones, obstáculos y requieren herramientas para su mejor comprensión y eventual gestión.

Aproximaciones a la realidad de la colaboración en red

Frente a la contundencia de los hechos, conviene aceptar que sea cual fuere el proceso de articulación y colaboración que las entidades se encuentren desarrollando, conviene tener un criterio más cercano a la realidad y borrar la idea de una flecha lineal y directa que lleva de la interacción a la coordinación, la cooperación y la colaboración. Mejor sería imaginar una línea quebrada y disconti-

nua que al final de un proceso podría, o no, dar como resultado la colaboración. Para lo cual, convendría aceptar algunas evidencias sobre obstáculos que viven las redes y dosificar la creencia de que por el hecho de que genuinamente se tenga la intención de trabajar en red y colaborar, todos los integrantes van a coincidir en todos los aspectos o que las decisiones se podrán tomar fácilmente y de manera democrática.

Cuando estos procesos supuestamente armónicos no ocurren, los miembros se sienten defraudados, sin paciencia ni ganas de seguir invirtiendo tiempo y energía en cambiar y construir mejores vínculos. Muchos abandonan la red.

Lo que es peor, las falsas expectativas impiden crear una visión conjunta de la realidad que posibilite a los integrantes estar preparados para afrontar obstáculos y resolver las normales y previsibles crisis del trabajo en red.

Cuando se habla de dosificar las expectativas se refiere también a que conviene iniciar una relación de colaboración sin suponer que esa articulación generará automáticamente una solución para los problemas particulares de cada organización. Por tanto, se debe participar y sostener los procesos de colaboración con una premisa: siempre ocuparse en primer lugar sobre lo que la entidad puede aportar a la red ¿qué tiene mi organi-

zación para ofrecer? Luego pensar ¿qué necesita de la red mi organización? Para lo cual se requiere aprender a mirar lo positivo, las fortalezas de cada organización y luego plantear los desafíos, lo que falta.

Los ciclos vitales de las redes

Hablamos de los ciclos vitales de las redes cuando atendemos a su continuidad y permanencia. Estos ciclos nos hablan de la vitalidad y la mortalidad de las redes. Pensar en los ciclos vitales y establecer etapas puede resultar confuso porque una de las cualidades de las redes es la naturaleza no lineal y fluida que adoptan estas relaciones. Aunque la realidad es que toda red incluye múltiples estados y procesos no siempre congruentes entre sí, existen coincidencias en plantear momentos similares en sus ciclos de desarrollo.

Tres estadios de crecimiento en las redes

a. Etapa Inicial

Gestionar intercambios: de la idea de unión a la gestión de intercambios. Fernando Ulloa afirmaba que “Las empresas humanas son la materialización del sueño de los pioneros”.⁷ En un primer momento existe entre las organizaciones una idea en común, un problema que enfrentar, una situación que cambiar y la decisión de compartir una visión con determinados valores. En función de lo

7. Fernando Ulloa, médico psiquiatra argentino de reconocido prestigio, en comunicación personal con Mercedes Jones. Buenos Aires, Abril 2008.

cual se realizan acuerdos y se comienza a construir vínculos de confianza. Es el momento fundacional de la red. Se nucleará el primer grupo de organizaciones y se pondrán en común recursos y acuerdos básicos de funcionamiento. Es un período épico, heroico, de enorme entusiasmo. Una red en su etapa emprendedora resultará indiferenciada, con muy poca división de roles- todos hacen todo- Se vivirá la visión de manera cotidiana y se construirá la misión como impulsor y garantía de la vitalidad de la red.

Otras redes transitarán esta primera etapa con más cautela, y menos adrenalina, ya que tendrán que construir muy lentamente los acuerdos básicos y poner mucho empeño hasta lograr consolidar los lazos y objetivos comunes. Entre las resistencia iniciales resultará que las entidades participantes sentirán temor a perder su independencia o su conocimiento, o sus contactos, así como afrontar los problemas formales que surgirán para la integración de la red, o el aporte de recursos, la distribución de responsabilidades, la toma de decisiones, entre otras cuestiones que requerirán mucha prudencia y lucidez en su tratamiento.

En cualquiera de los casos -de entusiasmo y aceleramiento en los procesos de articulación o de mayor lentitud y esfuerzo- en esta etapa, se gestionarán los primeros intercambios de manera de sostener un patrón en los vínculos que vaya disminuyendo la incertidumbre respecto de los otros miembros, aumentando la

confianza y generando estabilidad para la red.

b. Etapa Intermedia

Gestionar procesos: de la gestión de intercambios a gestionar proyectos conjuntos. Luego de poner en marcha la red se requerirá la definición de aspectos organizativos y la diferenciación de funciones. Es en esta segunda etapa que surge en algunas redes la elaboración de un plan de acción y en otras se concretará el lanzamiento de proyectos de la propia red o de algunos de sus miembros entre sí. Frente a las actividades comunes emprendidas habrá resultados, crecimiento y necesidad de cambio. Es muy frecuente que frente a la respuesta del medio a las acciones de la red se requiera fortalecer la función de gobierno y crear una “junta promotora de la red”. Es en este estadio que se planteará la incorporación de nuevos miembros esto significará cierto nivel de desacuerdo, desorganización y la necesidad de revisar estrategias y estructuras.

Aparecen mayores posibilidades de acceder a financiamiento, comienza a darse una estructura por proyectos con distribución de responsabilidades y una mayor formalización, que lleva a continuar con la diferenciación de roles -cada persona hace su tarea- y se demandará una distribución equilibrada de aportes, responsabilidades y gratificaciones. Se dará un movimiento de afirmación de la identidad de la red junto con una fuerte necesidad de superación del propio modelo inicial.

Si no se llegaran a concretar nuevos acuerdos, y no se generaran nuevos criterios de funcionamiento entre los miembros, se correría el peligro de tener una organización de dos velocidades. Una que vive en el ciclo inicial resistiendo la necesidad de cambio y otra que avanza hacia el siguiente estadio con metas claras pero sin conciencia del riesgo de una división. En algunos casos la red se hará menos densa, perderá miembros, aparecerán sub-redes. Estas discontinuidades de crecimiento podrían llevar a crisis, fricciones, divisiones con la separación de varios integrantes, o aletargamiento de algunos nodos, procesos que fácilmente culminarán en una desactivación parcial y temporal de la red o en su disolución permanente.

c. Etapa Avanzada

Gestionar la complejidad: de los proyectos conjuntos a la institucionalidad de la red. Lograr estabilizar la red significará gestionar el crecimiento, gestionar las tensiones y gestionar los proyectos. El cambio de volumen, la ampliación de la escala y la inclusión de nuevos miembros, demandarán el manejo de los conflictos entre miembros iniciales y fundadores y permitirán consolidar los requerimientos de desarrollo. Esto se logrará con la aplicación de normas y reglas claras de funcionamiento, la formulación de procedimientos, y una mayor profesionalización e institucionalización. En esta etapa se revisarán los planteos fundacionales, se realizarán evaluaciones críticas y se producirán cambios profundos en la red.

La búsqueda de un modelo sustentable exigirá una consolidación de la identidad de la red y al mismo tiempo aumentará la necesidad de densificar la trama de la red ampliando los vínculos con otros actores estratégicos y fomentando la interdependencia. Se percibirá una interdependencia ampliada, la red se arborizará. En muchos casos se establecerán acuerdos flexibles con entidades externas a la red, con las cuales se producirá un intercambio o combinación temporal de capacidades o recursos para hacer frente a oportunidades específicas. La posibilidad de generar mayor densidad de vínculos institucionales es un indicador de crecimiento saludable en una red.

Por otra parte, la calidad de estos procesos decisivos, participativos y comunicacionales determinarán si las tensiones evolutivas se canalizarán productivamente o no. Esta etapa de gestión de la complejidad resaltará la naturaleza no-lineal y fluida del desarrollo de este tipo de articulaciones, indicará que la entidad evoluciona a medida que las partes interactúan en el tiempo, y esta evolución podrá interrumpirse o continuar sin que, en la mayor parte de los casos, se pierdan los logros vinculares alcanzados. El desenvolvimiento podrá estar atravesado por conflictos, tensiones, dificultades que harán re-pensar el estatus de la red, se desactivarán nodos por un tiempo, otros le darán un nuevo impulso e incluso -una vez que la red haya alcanzado algunos cometidos- se considerará la posibilidad de no mantener a la red funcionando tal cual era.

Dinámica de las redes y algunas claves para su funcionamiento

Resulta evidente que las redes evolucionan a través de varias etapas incrementales de coordinación e integración que incluyen el flujo multidireccional de servicios, información, recursos, así como de actividades asociadas de gestión y gobierno.

Pero estos intercambios, aunque constantes, no deben suponerse ni extendidos a todos los miembros de la red, ni funcionando de manera sostenida. Las articulaciones y desarticulaciones en los procesos de colaboración son permanentes y deben considerarse en forma dinámica y flexible. La experiencia permite afirmar a las redes que -aunque existan articulaciones que aparentan ser efímeras- frente a una emergencia común estos nodos pueden activarse y las organizaciones vuelven a colaborar⁸. Las redes reconocen que junto a un núcleo más estable convive una permanente modificación -real o potencial- de su estructura y aceptan lo borroso de sus límites externos. Estos procesos que podríamos caracterizar como “tensiones” provienen de sus múltiples niveles de articulación.

Trabajando con las redes y analizando su funcionamiento es necesario aceptar que no existe una pauta homogénea de relación, ni una única pauta de organización o de estructura. En las dieciséis redes es-

tudiadas se observó una multiplicidad de características en función de la historia, la cultura y la misión que las nucleaba. Tomando como punto de partida que las redes no son una sola cosa sino una complejidad de cuestiones destacaremos en este documento algunos de los procesos que requieren mayor atención cuando se trabaja en colaboración con otros: evaluación y rendición de cuentas, monitoreo de los miembros, manejo de conflictos.

Evaluación y rendición de cuentas

No hay nada más elocuente que los resultados de las acciones colectivas, pero para que resulten evidentes deben ordenarse y comunicarse de manera apropiada. Como parte de la tarea del gobierno -cuya función es tomar de decisiones fundamentales para una entidad- está la evaluación de los resultados institucionales y el modo en que éstos se hacen visibles. Para lo cual, en primer lugar, la red debe poseer información fidedigna y honesta sobre el desarrollo de su propia tarea. Es decir, realizar un diagnóstico sistemático sobre su capacidad de producir insumos confiables. Luego, frente a la responsabilidad de rendir cuentas -voluntariamente asumida por la entidad-, se deben comunicar los resultados. En otras palabras, se trata de aceptar el compromiso de ser transparentes, evaluar los resultados para rendir cuentas y comunicarlo de forma tal de demostrar que la entidad se encuentra abierta a sus

8. Hay variados casos que lo demuestran. Por ejemplo, en la red FM Reconquista, frente a una inundación que afectó a toda la localidad, varios miembros que hacia años habían dejado la red volvieron a colaborar y se incorporaron nuevamente..

distintos grupos de interés brindando información hacia dentro y hacia afuera de la red.

Los casos relevados sugieren que estos aspectos deben ser fortalecidos entre las redes, ya que sólo 6 de las 16 redes contaban con un sistema de evaluación y herramientas diseñadas específicamente para su implementación. Cinco de las organizaciones entrevistadas no poseían ningún espacio o ámbito de evaluación, un número igual de organizaciones realizaban un proceso evaluativo de manera no sistemática en el marco de reuniones de trabajo o en instancias de plenario donde éste era un ítem más en la agenda. A los fines de este análisis, dentro de las modalidades de la rendición de cuentas, se destacaron dos categorías:

- Rendición de cuentas hacia al interior de la red: los miembros, en un espacio específico, rendían cuenta entre sí de lo realizado.
- Rendición de cuentas ante un referente externo a la red y/o la comunidad en general: por ejemplo, ante un organismo financiador, un ente regulador de organizaciones sin fines de lucro o la comunidad en general por medio de la publicación de resultados en Internet, etc.

En la primera categoría, de rendición hacia el “interior” de la entidad, 9 de las 16 entidades relevadas rendían cuentas de las actividades realizadas y sobre la ejecución presupuestaria. Al identificar

la segunda categoría, de rendición “externa” se trataba en general de informes presentados a organismos financiadores de proyectos. Cabe aclarar que en estas situaciones, la auditoría era parcial, pues se hacía foco sólo en los aspectos de interés del financiador y no en evaluar la totalidad de las actividades de la red. Los usos y costumbres respecto a la rendición de cuentas indican que la difusión de resultados o la realización de auditorías externas eran muy poco frecuentes.

Confianza y transparencia entre los miembros

La confianza es una dimensión definitoria de la colaboración. Este valor ha estado presente en el relato de todas las redes entrevistadas. Es el punto de partida de cualquier proyecto compartido, de hecho, la invitación de una organización a otra a partir del conocimiento mutuo ha sido el modo de convocatoria habitual. La confianza, además de ser posibilidad de encuentro de pares, se transforma en una llave de acceso a los recursos, en tanto, la credibilidad lograda por al menos un integrante puede ser transferida al resto.

La transparencia está asociada directamente a la construcción de confianza en una red. Entre las prácticas significativas se destacaron algunas herramientas que hacían a la transparencia en el uso de los recursos compartidos; por ejemplo, en uno de los casos, todos los miembros contaban con un sistema informático ho-

mologado que funcionaba “en red”, es decir que permitía que el inventario de recursos estuviera visible para todos sus miembros y pudieran solicitarlo personas externas a la red que así lo desearan. Además, contaban con la auditoría externa por parte de un organismo especialista en la temática.

Resulta interesante que todas las redes consultadas percibieron que a medida que aumentaban su membresía la confianza se veía desafiada porque:

- La escala y el número de integrantes hacía más difícil el contacto directo.
- Las distancias geográficas y la lejanía dificultaban el intercambio.
- La heterogeneidad generaba mayor número de actividades.

Frente a estas situaciones, algunas redes optaron por trabajar asumiendo la buena intencionalidad de sus integrantes y aceptaron los riesgos que conllevaba el crecimiento de la red más allá del círculo íntimo. Otras se aseguraron de explicitar procedimientos que promovieran claridad en las decisiones y explicitación de criterios, y contaban con mecanismos que minimizaban los posibles desvíos, monitoreaban a sus miembros y desarrollaban instrumentos de sanción para el caso de ser necesarios.

Monitoreo entre los miembros de la red
A manera ilustrativa se pueden mencionar dos de los seis dispositivos relevantes entre las prácticas utilizadas por las

redes para monitorear a sus miembros desde una perspectiva pedagógica y no punitiva.

Sistema cruzado de monitoreo interno de la gestión de las organizaciones: incluía el seguimiento no sólo de los proyectos que se realizaban en forma conjunta, sino también del funcionamiento de las organizaciones adheridas a la red. Este monitoreo se implementó con el objeto de garantizar tanto la transparencia en el uso de los fondos como la coherencia interna entre los propósitos de la red y las acciones realizadas para lograrlos. La implementación del monitoreo se concretaba a través de un “sistema cruzado”, en donde la organización de una región asumía la función de acompañamiento y contralor de una organización integrante de otra región.

Visita de monitoreo realizada por las autoridades de la red: se realizaba una visita a cada miembro y se aplicaba un cuestionario, luego se los capacitaba en aquellos aspectos en los que habían demostrado estar más débiles. Durante la visita las autoridades de la red completaban una planilla conformada por una serie de preguntas que indagaban sobre cada uno de los aspectos del funcionamiento de la red que estaban reglamentados en el manual, y los requerimientos legales según el estatuto de la red. Todos ellos estaban vinculados al funcionamiento de cada uno de los miembros y a la evaluación que realizaban las organizaciones a las que éstos bene-

ficiaban. Además de aspectos técnicos propios de la red (era una red de bancos de alimentos), el cuestionario preveía preguntas que facilitaban la consulta sobre la evaluación de aspectos vinculados al funcionamiento de la red en su conjunto y a la opinión de los beneficiarios sobre el desempeño de la red.

Manejo de los conflictos dentro de la red

En un enfoque amplio de los procesos de intercambio entre organizaciones se podría hablar de interacción solidaria cuando las acciones de las partes concurren y se ayudan mutuamente en la realización de sus objetivos compartidos. Por el contrario, la interacción es antagonica o conflictiva si las acciones de las partes —y las significaciones y valores que las sostienen— son opuestas y se obstaculizan recíprocamente. Por último, se podría pensar en un tipo de interacción mixta donde conviven ambos tipos de vínculos en un marco de valores compartidos y producen “antagonismos solidarios”, al decir de Sorokin (1966). En esta misma línea está el concepto de “cooperencia,” que según Nalebuff y Brandenburger (1996) es la cooperación entre competidores o la competencia entre cooperadores. La relación de “antagonismo solidario” y de “cooperencia” fue una experiencia vivida por algunas de las entidades entrevistadas, y específicamente una de ellas incluyó la palabra cooperencia en su vocabulario institucional.

El conflicto social suele ser entendido como una lucha por valores, status, poder y medios; una lucha en la que intereses en mutua contradicción se neutralizan recíprocamente, se lesionan o se excluyen. En este sentido, la relación entre el poder y el conflicto es contingente, ya que no todo poder implica la existencia de conflicto (Giddens, 2001). Profundizando la reflexión, el concepto de “interés”, más que el de poder como tal, es el que se relaciona de manera directa con el conflicto. Si poder y conflicto van frecuentemente juntos no es porque el uno implique forzadamente al otro, sino porque el poder se enlaza a la persecución de intereses y los intereses de las personas y las organizaciones pueden no coincidir.

En consecuencia, las situaciones de conflicto entre los miembros de una red tendrían que poder asociarse con las diferencias de intereses y no necesariamente con los formatos o estilos del poder, cuestión que efectivamente pudo observarse en las entidades seleccionadas. Esta lucha de intereses, sin embargo, no debería ser un factor negativo, sino que incluso podría cumplir funciones positivas en el ámbito de la interacción, al contribuir a eliminar o reducir significativamente los elementos que separan y permitir restablecer la unidad luego de su resolución.

En la medida en que el conflicto habilita a una solución de las tensiones, posee funciones que podrían considerarse cohesivas, como afirma Coser (1970). Estos puntos de vista son sostenidos y

ejemplificados en las distintas maneras en que las organizaciones entrevistadas gestionaron y evaluaron sus conflictos. Algunas redes describieron su realidad institucional caracterizándola como de “ausencia de conflicto” y relacionaron la ausencia de conflictos, por ejemplo, con la mística compartida, pero la mayor parte de ellas afirmó haber adquirido mecanismos para prevenir, evitar y/o gestionar el conflicto.

Los conflictos fueron reconocidos por los entrevistados como parte de los ciclos vitales de las organizaciones y, frente a la hipótesis o a la evidencia del conflicto, algunas de las entidades entrevistadas entendieron que debían procurar herramientas y dispositivos para minimizar los conflictos. Varias entidades afirmaron “no hay que tener temor al conflicto”, ya que las situaciones confrontativas son normales y en algunos casos necesarias, y además muchas veces del conflicto se aprende. No tener temor al conflicto implica considerar que éste es un proceso natural en las instituciones, por lo cual se deben generar reglas claras desde las que se puedan prever las potenciales situaciones de crisis y resolver las mismas de la forma más justa y consensuada. Esto implica prestar atención desde un principio a las situaciones conflictivas que surgen para mejorar a partir de las mismas y poder generar normas y resoluciones ad hoc que eviten problemas similares en el futuro.

No temer al conflicto también incluyó la estrategia de acordar las convergencias

mayores que permitieran sostener las divergencias. Algunas divergencias pudieron ocasionarse como producto de diferentes puntos de vista entre los miembros, o conflictos ligados a situaciones políticas y sociales de índole nacional que repercutían en la relación entre las organizaciones de distintos países que integraban una red. Construir un “mapa de respeto” que incluyera acuerdos superadores, valores compartidos, metas comunes ayudó a transitar las situaciones conflictivas sin temor a la ruptura y colaboró con la valoración genuina de las diferencias.

Al respecto, varias entidades entrevistadas señalaron que la realización de trabajo conjunto resultó un buen mecanismo de prevención del conflicto, ya que permitió conocer fortalezas y debilidades de los integrantes de la red. Este conocimiento ayudó a prevenir, resolver y/o visualizar posibles dificultades y evitar a tiempo los conflictos. La creación conjunta de espacios de conversación e intercambio fue otra instancia superadora del conflicto que aportó una mirada estratégica de unión en la diversidad en pos del desarrollo de la red y permitió diluir las tensiones por el poder y los intereses particulares. Dadas las diferentes afiliaciones ideológicas, políticas y religiosas que existen usualmente en el seno de las redes, no se ignoraba que podrían suceder eventuales conflictos, pero para la mayoría de ellos la tarea colectiva generaba consenso.

Otra práctica mencionada fue la de dedicar un tiempo de acompañamiento y monitoreo a las organizaciones integrantes de la red. Si bien es un esfuerzo adicional para los otros miembros de la red, es un tiempo de inversión menor en relación al que implica la resolución de situaciones críticas y conflictos una vez que éstas se instalan en el núcleo de la red.

Finalmente, tener un marco de pautas establecidas de funcionamiento permitió conocer las expectativas comunes, evaluar su cumplimiento y eventualmente tomar las medidas necesarias para evitar y/o gestionar los conflictos.

Algunos conflictos que han tenido que resolver las entidades estuvieron vinculados con dificultades en la asignación de funciones entre los miembros y la falta del apoyo esperado de los integrantes entre sí. Varias redes entrevistadas señalaron que cuando las tareas no tenían responsables claros se generaban situaciones de mucha conflictividad. La prevención del conflicto pasaría, en este caso, porque cada organización miembro de una red asuma sólo aquellas actividades que realmente esté en condiciones de llevar adelante, de acuerdo a los recursos que tenga disponibles. Ese compromiso debía quedar claro para todos, y de esa manera evitar roces, problemas e inconvenientes.

Otros puntos de fricción entre los miembros y temas que eventualmente pudieron

provocar disputas fueron, por ejemplo, la competencia por fondos, créditos, reconocimientos y recursos humanos calificados. También se observaron diferencias de estilos y personalidades que pudieron afectar el trabajo y la tarea conjunta. Por otra parte, ha sido muy común que -debido a la heterogeneidad de puntos de vista- surgieran discrepancias especialmente referidas a formas de hacer o pensar respecto de determinados tópicos. En este caso, como se explicó anteriormente, algunas entidades decidieron evitar el conflicto y trabajar sobre los temas comunes, postergando la profundización de aspectos que generaban divergencias, soslayando las propuestas en las que había desacuerdos evidentes.

A modo de cierre

Cada tanto aparecen en el horizonte de la sociedad civil “conceptos andamio” que al aplicarlos sostienen procesos, crean puentes seguros hacia la exploración, promueven acciones transformadoras y modifican las prácticas. La creciente utilización del término red para referirse a distintas formas de vinculación y articulación renueva la creencia en las posibilidades innovadoras del trabajo colectivo. Pero su uso indiscriminado podría evitar reconocer que existen otras alternativas igualmente útiles a aquellas propias de la articulación en red. Al mismo tiempo que no conviene oscurecer el hecho de que la colaboración entre organizaciones es un camino arduo y esforzado.

Como se expresara en el “Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales” las redes sociales son fenómenos de larga data que, al mismo tiempo, operan como una modalidad nueva de interacción caracterizada por estructuras que emergen con originales patrones de sociabilidad que exigen una comprensión más profunda del fenómeno de la conectividad y sus efectos.

En este sentido, resulta útil conocer algunas de las prácticas significativas realizadas por entidades sociales, especialmente aquellas que nos alertan sobre los costos, conflictos y dificultades propias de las redes y nos muestran posibles soluciones. Para aquellas organizaciones que ya están participando de procesos colaborativos comparar estos casos con las propias experiencias probablemente permita ubicar en perspectiva los propios resultados, reorientar la acción y ordenar más estratégicamente la tarea. Las entidades que todavía no han transitado por este tipo de experiencias pueden adquirir entusiasmo por la acción conjunta y la dinámica de las redes. Al mismo tiempo que, con una necesaria cuota de realismo, exploran modelos alternativos de colaboración.

Bibliografía

Berger, G; Jones, M; Browne, M (2008) Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales. Bs. As. Centro de Innovación Social- Universidad de San Andrés. En: www.gestionsocial.org.

- Cardarelli, G; Rosenfeld, M. (2002) La gestión asociada: Una utopía realista
- Coser, Lewis (1970) Nuevos Aportes a la Teoría del Conflicto. Buenos Aires. Amorrortu
- Fiszbein, Ariel y Lowden, Pamela (1999) Trabajando unidos para un cambio: Las alianzas público privadas para la reducción de la pobreza en América latina y el Caribe- , México, Instituto del Banco Mundial.
- Grewal, David Singh (2008) Network Power- The Social Dynamics of Globalization, Michigan, Sheridam Books
- Giddens, Anthony (2001) Las nuevas reglas del método sociológico: Crítica positiva de las sociologías comprensivas. Buenos Aires. Amorrortu.
- Jones, Mercedes (2009 a) Las Redes como Articulación Social Estratégica. Prácticas de colaboración y circulación del conocimiento entre organizaciones sociales. Ponencia Congreso de Sociólogos de la Provincia de Buenos Aires. La Plata.
- Jones, Mercedes (2009 b) Desafíos de la Colaboración Social - Fuerzas en tensión y costos ocultos de la colaboración en Red. Buenos Aires. Centro de Innovación Social- UdeSA. En: www.gestionsocial.org.
- Jones, Mercedes (2003 a) Incidir- Sociedad Civil y Procesos de Incidencia- Programa de Fortalecimiento de las OSC- Buenos Aires en <http://www.gestion-del-conocimiento.info/>
- Jones, Mercedes (2003 b) Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) Informe de Relatoría. Foro del Sector Social- Buenos Aires.
- Jones, Mercedes (1996) Kurt Lewin y la

- Teoría del Campo. Material Interno Cátedra de Psicología Social- Universidad Católica Argentina. Buenos Aires: Mimeo.
- Levin, Andrea (2009) Impacto de proyectos de “Gestión Asociada” en la promoción de políticas sociales innovadoras. En: <http://www.econ.uba.ar/seminario/Ponencias/Eje%202/Impacto%20de%20proyectos%20de%20Gestion%20Asociada%20en%20la%20promocion%20de%20politicas%20sociales%20innovadoras-Levin.pdf>. Accedido el 26.05.2010.
- Nalebuff, B.J. y A. M. Brandenburger. 1996. Coo-petencia. Bogotá: Editorial Norma.
- Rovere, Mario (2006) Hacia la Construcción de Redes en Salud. Los Grupos, las Instituciones, la Comunidad. Córdoba: Editorial El Agora 2da edición.
- Rovere, Mario y María del Carmen Tamarago (2005) Redes y Coaliciones o Cómo Ampliar el Espacio de lo Posible. Buenos Aires: Mimeo. Disponible en www.gestion-social.org. Accedido en junio, 2008.
- Rovere, Mario (2002) Redes Nómades. Algunas Reflexiones desde una Práctica de Intervención Institucional. En: Prevención en Salud Mental. E. Wolfberg (comp.). Buenos Aires: Ed. Lugar.
- Ruiz, Violeta (2004) Organizaciones Comunitarias y Gestión Asociada. Una Estrategia para el Desarrollo de Ciudadanía. Buenos Aires: Paidós.
- Saumontt, Juan Carlos (2002) Kurt Lewin: Algunos aspectos epistemológicos. Santiago de Chile: Escuela de Psicología de la Universidad Bolivariana. Disponible en: <http://members.fortunecity.es/matiasasun/lewin3epistem.html>. Accedido en marzo, 2008.
- Sluzki, Carlos (1996) La Red Social. Frontera de la Práctica Sistémica. Barcelona: Granica.
- Sorokin, Pitirin (1966) Sociedad, Cultura y Personalidad. Sus estructuras y dinámicas. Madrid: Aguilar.
- Taschereau, Suzanne and Joe Bolger (2006) Networks and Capacity. A theme paper prepared for the study ‘Capacity, Change and Performance’. European Centre for Development Policy Management. Fuente: http://www.dgroups.org/groups/pelican/docs/Bolger_Taschereau_networks_and_capacity_2006.pdf. Accedido: junio, 2008.
- Thompson, Ann Marie & James L. Perry (2006) Collaboration Processes: Inside the Black Box. Public Administration Review. 66. Supplement 1: 20-32. Blackwell Publishing.
- Ubels, Jan (2005) Redes y alianzas Frontera metodológica en el desarrollo de la capacidad. Revista Capacity.org. Septiembre 2005. Publicada por ECDPM-SNV-PNUD. Fuente: http://www.capacity.org/es/revista/practica/redes_y_alianzas. Accedido: julio, 2008.

Anexo No: 1- Listado de entidades relevadas

1. Foro Argentino de Radios Comunitarias (FARCO).
2. Foro para la Conservación del Mar Patagónico y Áreas de Influencia.
3. Foro Permanente para la Promoción y la Defensa de los Derechos de las Personas con Discapacidad (Foro Pro).
4. Plataforma Argentina de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Responsabilidad Social Empresaria.
5. Red Argentina de Bancos de Alimentos.
6. Red Argentina de Comercio Justo.
7. Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM).
8. Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI).
9. Red Comunicacional y Social de FM Reconquista.
10. Red de Apoyo Escolar y Educación Complementaria.
11. Red del Conurbano Sur (RE.CO.SUR).
12. Red de Organizaciones de Ayuda a Chicos con Cáncer.
13. Red de Organizaciones de Gestión Solidaria.
14. Red de Trabajo con Adolescentes de Cáritas San Isidro.
15. Red Latinoamericana de Arte para la Transformación Social.
16. Red para la Tercera Edad de La Matanza.